

世新大學  
公共關係暨廣告學系  
碩士學位技術報告

互聯網時代藝人轉型策略之初探性研究：  
以徐若瑄為例

The Artist's Transformation Strategy In The Internet Age:  
Take the Star Vivian as an Example

指導教授：許安琪 博士  
研 究 生：徐若瑄

中華民國 109 年 1 月

**互聯網時代藝人轉型策略之初探性研究：  
以徐若瑄為例**

**The Artist's Transformation Strategy In The Internet Age:  
Take the Star Vivian as an Example**

**研究生：徐若瑄                      Student：HSU, RUO-HSUAN**

**指導教授：許安琪 博士              Advisor：HSU, AN - CHI Ph. D.**

**世新大學**

**公共關係暨廣告學系**

**碩士學位技術報告**

**A thesis**

**Submitted to Department of Public Relations & Advertising**

**Shih Hsin University**

**in Partial Fulfillment of the Requirement**

**for the Degree of**

**Master of Arts**

**in**

**Public Relations and Advertising**

**January,2020**

**Taipei, Taiwan, Republic of China**

**西元年 2020 年 1 月**

**論文名稱：**互聯網時代藝人轉型策略之初探性研究：以徐若瑄為例

**校所名稱：**世新大學新聞傳播學院公共關係暨廣告學系

**畢業時間：**2020 年（108 學年度第 1 學期碩士學位技術報告摘要）

**研究生姓名：**徐若瑄

**指導教授：**許安琪 博士

**論文摘要：**

互聯網時代不但企業積極數位轉型，消費者不斷求新求變的閱聽模式也影響了影視娛樂產業，傳統演藝從業人員的行銷思維與實際操作手法都必須相應進化，才能掌握商機、維持影響力。本研究以我自身出道近 30 年的自我觀察為基礎，實證如何轉型追求進化，結合廣告主的數位行銷策略借力使力創造雙贏，並專訪兩個合作品牌提出市場觀察實際反饋。歸結三點結論：

一、自媒體時代的藝人經營模式改變，藝人必須透過不斷新增符號、多角化經營，以維持相當的能見度與活絡度，從轉型中延續演藝生命。

二、廣告主運用大數據分析，更強調分眾市場與分眾行銷的操作，繼而以影響力變現逐漸取代流量變現。結合公眾人物的影響力除了帶動業績之外，更能長效對品牌形象溝通發揮實質作用。

三、流量不是絕對！藝人可透過品牌化做出市場區隔性、提高粉絲情感連結，同時強化個人識別度與內容維度，就能持續發揮影響力。

**關鍵字：**轉型策略、互聯網、數位行銷、明星、影響力

**The Artist's Transformation Strategy In The Internet Age:  
Take the Star Vivian as an Example**

Student: HSU, RUO-HSUAN

Advisor: HSU,AN-CHI Ph.D.

Department of Public Relations & Advertising

Abstract

In the Internet age, not only business drives digital transformation , but the entertainment industry also drastically influenced the viewers action and engagement. The entertainment industry has to improve its marketing and promotion mindset in order to be able to seize business opportunities and attract consumer. Based on my 30 years of experience and observation, this study demonstrates how new digital and advertisers can collaborate to create a win-win situation. I have interviewed two companies to present practical feedback on their market observation. Herewith I would like to summarize in three points,

1. In the we-media age, business model of artist's management companies has to evolved. Artists have to recreate their own individual icon and continuously diversify themselves. Only by doing so, artists could hence their career life.
2. Advertisers use big data analysis to target certain market segment. In today's market, Influencer marketing has performed more efficiently than the traditional mass marketing. The effective use of public figures for influencer marketing can increase revenue and improve brand image effectively.
3. The website traffic does not provide certainty! Artists should utilize personal branding to create certain market segmentation, enhance follower's emotional connections, and at the same time strengthen personal branding recognition with differentiation and content, hence has the ability to maintain their influence.

Key Words: Transformation Strategy , Internet, Digital Marketing,  
Superstar, Influence

# 誌謝

出道近三十年，一路走來我有幸與許多傑出的業界人才、各領域菁英合作，而這也一直砥礪著我想要不斷學習與進步。終於在跨過四十不惑的階段後，能實現進修目標、攻讀夢寐以求的碩士學位！最感謝的莫過於支持我、讓我能無後顧之憂、台灣新加坡兩地的家人，讓我儘可能地去平衡家庭、工作、學業與夢想。也特別感謝徐大姊、表妹 Fion 幫我照顧小孩，是我最強大的後盾，才能讓我安心、不設限地持續學習，同時也感謝我的先生，他自己正是在工作領域不斷求進步的典型，完全理解並且支持我繼續學習，我們都相信這也將會是孩子們最好的榜樣：永遠都保有求新求變的學習動力、都致力成就更好的自己！

再者，我要特別感謝學習之路上支持我的師長們，以及不斷鼓勵我的學姊季聲珊、有問必答的好友行銷顧問楊 V、我的英文小老師 Sean——也就是我的先生。師長們包括世新大學上海進修學院沈宗南院長、世新大學游梓翔副校長，以及各門學科的指導教授們，尤其感謝最親切、幽默、充滿智慧的碩導許安琪教授，用最大值的耐心與愛分享智慧，隨時給予我最明智的建議與指導，讓我們能結合工作經驗、驗證所學，把學問真正落實到職場，而這也是攻讀學位實現夢想之餘，最實用的收穫！

身處在互聯網時代的每個藝人朋友或多或少都可能針對演藝生態的轉變有過隱憂，都希望在面對收視、廣告主投資、閱眾行為模式與流量評量這些面向，有更信心十足的應對策略，當然我也不列外。透過學習，我們得以更從容、更有系統化的經營概念來規劃事業，加上與廣告主的交流經驗，我能更有信心的說：數位行銷絕非演算法的競賽！品牌建立需要情感支撐，而情感生成需要優質的內容觸動與累積。在此我也要慎重感謝老協珍與碧歐斯團隊的協助，兩位受訪者不但大方分享她們的產業經驗，也在代言合作過程中給我最大的支持與肯定。

最後，我要感謝出道這三十年間所有合作過的工作夥伴，你們不吝分享所長讓我相信只要持續產出有價值的內容，同時信任專業、與有志一同的專家合作，就有機會成就最棒的作品。無論是線上或線下，什麼平台、何種形式，希望未來我都能善用所學，有更精彩的發揮，也攜手更多有理想有抱負的傑出人才，創造更多代表作！

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	6
第二章 自媒體時代的演藝生態轉型.....	10
第一節 演藝市場概況.....	10
第二節 受眾的變與不變.....	14
第三節 藝人為什麼需要品牌化.....	18
第三章 藝人轉型策略之相關研究.....	24
第一節 轉型成功之定義與案例探討.....	24
第二節 藝人徐若瑄的新媒體時代挑戰.....	29
第三節 多元符號的轉型策略.....	33
第四章 轉型策略與執行：商業合作創造雙贏效益.....	37
第一節 徐若瑄個案介紹與轉型前分析.....	37
第二節 徐若瑄轉型方式與執行.....	40
第五章 結論與建議.....	48
第一節 轉型前後之效益評估.....	48
第二節 未來展望與後續建議.....	53
附錄 徐若瑄大事記：幕前作品列表.....	56
參考文獻.....	61

# 圖次

圖 1-1：明星徐若瑄出道早期唱片包裝.....	2
圖1-2：徐若瑄臉書粉絲專頁發佈截圖（2019）.....	3
圖1-3：徐若瑄出席其主演電影「人面魚」特映活動.....	4
圖1-4：徐若瑄商業代言：老協珍廣告.....	4
圖1-5：徐若瑄臉書專頁按讚次數流量表現（2019）.....	5
圖1-6：徐若瑄Instagram追蹤人數流量表現（2019）.....	5
圖1-8：徐若瑄於戲劇、音樂、美容、時尚各領域之經營.....	11
圖1-10：徐若瑄視頻於youtube平台觀看數據（2019）.....	12
圖1-11：徐若瑄的分眾多元角色經營.....	14
圖2-1：徐若瑄與「鋼鐵V」人格化標籤的連結度.....	20
圖2-2：Lady Gaga與「小怪獸」主題標籤的連結度.....	22
圖2-3：徐若瑄與「鋼鐵」標籤建立高度形象連結.....	24
圖3-1：徐若瑄出版書籍作品「我的倒頭栽人生」（2018）.....	26
圖3-2：徐若瑄生子後首度攜子拍攝雜誌封面.....	31
圖3-3：徐若瑄臉書發佈影片與觀看數據（2019）.....	34
圖3-4：徐若瑄與Vogue合作主題視頻畫面截圖（2019）.....	36
圖3-5：徐若瑄代言老協珍之廣告畫面.....	37
圖4-1：徐若瑄轉型後之廣告與活動表現.....	39
圖4-2：徐若瑄代言桃園捷運與輝葉按摩椅廣告.....	39
圖4-3：徐若瑄首度於臉書分享老協珍熬雞精.....	43
圖4-4：徐若瑄出席碧歐斯進入台灣市場第十年記者會.....	46
圖5-1：徐若瑄代言碧歐斯十年前後廣告照.....	50

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

互聯網改變了消費者行為模式，也顛覆了許多傳統的市場行銷既有思維。依據維基百科（wikipedia）資料顯示：截至 2019 年 3 月，全球約有 43 億網友，網際網路普及率是 56%。雖然目前社交媒體流量增長放緩，但網際網路仍是明星名人與群眾交流、曝光的主要管道，相對也讓過去透過電視台、廣播與報章雜誌等較為單向的表述渠道，多元開放而富有高度互動性。

過去演藝產業有一種說法：明星是包裝出來的，以現在流行的話術來說，就是符合套路與人設。這個人物經營手法在互聯網時代以前可說是無庸置疑，依據明星本身的特色定調人物形象，甚至情商高低與性格特質都必須符合企劃宣傳定調出來的統一形象，甚至評估什麼路線更能符合廣告主的期待。不但從外在的服裝造型必須跟著定調走，藝人言行也經過把關，發言雖不一定照本宣科，但也不會脫離人設一致性的框範。因為早期受眾接受資訊的管道有限，多半只能單方面接收藝人方面發佈的消息，所以只能照單全收。這些透過經紀公司、經紀人、簽約公司、廣告公司多方齊力包裝出來的「明星角色」，只要專心追求自己戲劇或音樂作品成績的突破，比較不需要費心積攢人氣或資金的層面。



圖 1-1 明星徐若瑄出道早期唱片包裝

圖片來源：徐若瑄個人官方網站，2001 年



然而邁入全新的互聯網時代，人人都可以成為自媒體，明星對受眾來說已不再是高不可攀、遙不可及的仙界傳說，加上新聞發布的管道與平台大幅改變，再也不是早期單向發佈消息的操作模式。過去唱片公司、經紀公司與廣告公司奉為圭臬的造神守則再也無法滿足粉絲的期待，在資訊透明的時代，真實的人物性格、有血有肉的人生故事與生活分享反而更能達到圈粉效果。



圖 1-2 徐若瑄臉書粉絲專頁發佈截圖（2019）

消費者化被動為主動，不但有能力搜集情報、發表評價，甚至擁有選擇權——接受或屏蔽你能見度與觸及效果的選擇權。過去的刻意炒作可能可以上頭條，但如今蓄意操作反而可能會招黑粉。網友因為資訊取得的能力越來越強大，也就相對更反感獨斷式的消息佈達，更講究知情權與信息自由，加上隱私權的模糊地帶，明星藝人的動態已不能如過去防堵到滴水不漏，智能手機的發達更是讓公眾人物的一舉一動隨時可拍、隨時給看，根本無法做到時時刻刻包裝控管。唯有呈現真實原貌才能獲得受眾的「理解」甚至「認同」，真情至性所得到的認可，也絕對比刻意包裝更容易贏來粉絲的包容。而在這個年代，獲得受眾的共鳴就是一種影響力，進而有機會以影響力帶來商機。



圖 1-3 徐若瑄出席其主演電影「人面魚」特映活動

圖片來源：自由時報網站，2018 年 11 月 24 日



圖 1-4 徐若瑄商業代言：老協珍廣告

圖片來源：老協珍官方粉專，2018 年

同時，也因為數位平台的透明特質，我們得以更明確地瞭解 TA (target audience, 目標受眾) 與粉絲的輪廓，分析流量數據背後代表的操作成效，進而明白什麼樣的發文形式(視頻或圖文)、發文主題(日常分享或美食、旅遊、穿搭、親子等)，甚至發文時段，可以得到更好的成效。善用量化的好處，而儘量不要

被數字綁架，畢竟按讚數有可能只是吃瓜群眾，並不能等同於企業主在乎的帶貨能力甚至轉換率。要如何從流量擔當，真正成為運用影響力變現的個人品牌，也成為新世代明星需要關注的課題。



圖 1-5 徐若瑄臉書專頁按讚次數流量表現 (2019)

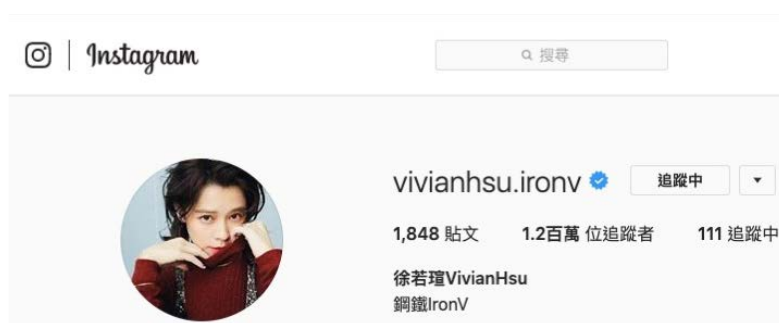


圖 1-6 徐若瑄 Instagram 追蹤人數流量表現 (2019)



圖 1-7 徐若瑄與徐若瑄代言之 google 搜尋關鍵字結果 (2019)

該計量僅取用中文搜尋知結果，未計入明星徐若瑄其他如日文、英文之關鍵字搜尋

本研究採三種方法進行：個案研究法、研究者自述分析和訪談法進行，研究者以「明星徐若瑄」的身份出道近 30 年，歷經新舊世代截然不同的演藝環境變化，期間甚至包含長達兩年、因為臥床生子而中斷演藝工作的斷層，如何找到接軌、如何透過數位時代的行銷優勢借力使力持續追求進化，同時並透過轉型後的合作項目等議題為研究主體探討「徐若瑄」轉型之效益評估與未來發展。

## 第二節 研究目的與問題

### 一、中生代女演員提出的危機意識

今年（2019年）7月28日第13屆FIRST青年電影展閉幕式上，演員海青、姚晨、梁靜聯袂發表感言，表示中生代女演員因為市場、題材的限制，常常是一開始就被隔離在外。而姚晨去年在騰訊的「星空演講」中也特別探討中年女演員的尷尬與困惑，表示：「鋪天蓋地的大數據擠壓的人喘不過氣來。市場對演員的衡量標準也發生了變化，大家拼的不再是演技，而是流量。這種氛圍將我困在原地，不知何去何從。」（騰訊視頻，2019）

流量準則顯然已不只是中生代女演員的壓力，同時也左右了娛樂產業題材的廣度與深度、投資方與廣告主的愛好認同傾向，甚至影響受眾的審美模式養成。然而，以中生代女演員為劇情主軸的題材是否真的不符合市場口味？去年的當紅韓劇《Misty》就是由已逾不惑之年的金南珠擔綱女主角，收視率幾乎要破JTBC電視劇收視紀錄。可見流量衝擊並不是制肘中年女演員的絕對緊箍咒，如果能善用互聯網思維，或許有機會不靠流量變現，而是進化為以影響力變現。

### 二、從流量變現到影響力變現

參考全球資訊網科技部落格 36 氬音頻氬星电台發佈的「硅谷早知道」節目「流量作假、網紅氾濫、爭奪私域流量自欺欺人的遊戲下一步如何演化」單元，音頻中採訪到中國廣告界和營銷科技界領軍人、現任 Withinlink 碯曦投資協作體創始人 Bessie Lee 李倩玲，提到由於客戶端設定的 KPI 大部分都鎖定與流量相關，所以當這個指標下放到代理商與 DSP（Demand-Side Platform），也就相對影響程序化購買操作與廣告投放的標準，逐層效果放大的結果，導致誇大流量。監測單位抓假有限，造假技術也是日新月異，所以廣告行業常援用美國商人、百

貨商店之父 John Wanamaker 的名言：「我知道我的廣告費有一半浪費了，但遺憾的是，我不知道是哪一半被浪費了」（劉悅坦，2014）。

除了流量造假的現象，流量增長放緩也成為流量變現優勢逐漸消退的成因之一。今年 6 月 12 日有「互聯網女皇」之稱的 Mary Meeker 發表的《互聯網趨勢報告，2019》指出：全球互聯網用戶 38 億人，超過全球人口的 50%，但上網人口的增長出現放緩，電子商務與在線廣告銷售額雖穩定，但也增長緩慢。由此，品牌端除了追求量（流量）的拓廣之外，更深入去評估質（內容）的優化，藉以兼顧觸及率與轉化率，尤其是在內容農場充斥的數位環境中，獲取消費者更長時間的停留、更高頻度的互動。

這些網路現象不但影響了投放預算的廣告主，當然也同時影響每個意欲操作自媒體的名人藝人。因為在互聯網時代，每個人都有機會成為超級 IP，無論是否成為動員粉絲成為流量擔當，都必須要懂得受眾經營。如何透過 social media 發聲、與粉絲互動、增加曝光度，甚至藉由粉絲點贊與分享將原生內容有效擴散，產生更大量的影響力，在在都需要放入運營的思維，也是真正能實現「影響力變現」的第一步，把自己當成是品牌經理，把自己當成一個自品牌（human brand）。

### 三、互聯網時代的新類型「明星」現象

在討論互聯網時代明星的演出現況之前，我們必須先正視新類型「明星」的竄起。根據第一財經商業數據中心（CBNData）發佈的〈2016 中國電商紅人大數據報告〉顯示：2016 年紅人產業產值預估接近 580 億人民幣，遠超過 2015 年中國電影 440 億的票房金額。

這些因應數位環境演進而生的網路紅人（包括名媛、網模、電商賣家、直播主、電競實況主、KOL、blogger、youtuber.....），以及透過社群網路或影音網站擁有高度知名度的名人、政治人物、明星運動員、知名設計師，只要在自媒體

上具有公眾影響力，明星光環不亞於傳統的明星藝人。尤其近兩年隨著短視頻與直播平台大熱，獲利模式也越來越多元，從素人開始一路發展到合作廣告業配、粉絲打賞、付費訂閱，甚至進而簽約經紀成為「藝人」的也不在少數。

無論是善於自我行銷的個體戶，或是出自不斷複製成功模式、產出批量網紅的經紀公司，竄紅不是最難的，一如 Andy Warhol 的名言：In the future, everyone will be world-famous for 15 minutes。竄紅不難，難的是續航力。即使可以用一個事件竄紅、一個話題吸引粉絲關注，但看熱鬧的風潮一過，必須提高黏著度和重複造訪率、降低跳出率，才能真正累積成有效的粉絲資產，也才有機會實現所謂的影響力變現。

#### 四、自媒體時代的藝人經營模式改變

受眾接收資訊的管道不再只是過去的電視台、廣播與報章雜誌，更多是來自於互聯網，加上網路紅人在流量優勢與廣告主預算面向上的競爭，藝人經營模式勢必要有所進化，除了以品牌化和專業度做出區隔，還要組織具有互聯網思維的核心團隊，才能發展多元符號、擴增各種生活品類的受眾，提高商業競爭力。

藝人本人也許對流量數據的解讀是陌生的，但在對粉絲的情感經營上一定要高度參與，才能維持好的情感強度。在數位世界裡的真實感與互動是粉絲的信任感來源，藝人與粉絲倚靠這樣的鏈結點產生認同與共鳴，情感連結沒有改變，只是互聯網時代可以運用的平台與途徑更多了。同時，因為粉絲的反饋相對來說會更直接而立即，藝人方面也必須新增過去也許不擅長的客服技巧與公關能力，才能拿捏得宜地因應，加上對數據的解讀、對公眾情感的經營，自媒體時代的藝人經營相對複雜。

爰此，本研究以個案研究、自述分析、訪談法作為本研究之方法論，研究之問題意識為探討互聯網世代明星如何因應局勢調整定位、如何透過轉型增加新的

市場價值、如何維持能見度與影響力，並結合廣告代言廠商的實際市場數據反饋  
驗證分析明星角色轉型的效益。



## 第二章 自媒體時代的演藝生態轉型

### 第一節 演藝市場概況

#### 一、市場沒有消失，只是轉型

英國當代管理思想大師Charles Handy曾說：企業不斷成長的秘訣在於，要趕在第一條曲線消失之前開創下一條新的S型曲線。只要看到發展有所停滯，就必須馬上考慮開發第二曲線（The Second Curve）（Charles Handy，2016）。企業如此，明星這個human brand也是如此。隨著互聯網時代崛起，新世代對明星的期待絕對不是供奉一個櫥窗裡的樣板人物，相較於遙不可及的崇拜對象，粉絲更歡迎一個真實而親切的投射對象，能從中汲取力量、分享感動，在尚有關注度與影響力之前必須思考轉型，才能延長明星生命週期、創造新的戰局，而如何轉型並找到新定位也相對成為自媒體時代演藝從業人員的重要課題。



圖1-8 徐若瑄於戲劇、音樂、美容、時尚各領域之經營

圖片來源：徐若瑄個人官方網站，2018年

劉曉暉（2019）專文報導中指出：「影視行業沒有停滯」！該報導中同時引用了上海電影董事會秘書戴運於上海舉行之行業趨勢峰會上的發言：「2018年中國電影票房突破了600億，這應該是在一個平穩發展過程當中符合預期的數字。可能大家覺得相比前幾年增速有所放慢，包括很多影院，他們經營壓力非常大。其實，從2015年到2018年，整體票房的增長不到29%的增速，同期影院數量增長了61%，熒幕數增加了75%。因此，雖然票房在增長，但是更多影院分享沒那麼

高增速的票房增長，對整個終端產業來講，面臨著競爭壓力」報導同時也給出了結論：「內容好，同時又有市場前景的項目是生存的基礎。」

實體通路的人流現象代表了消費者閱聽習慣的改變，然而數位平台興起並不是挫折演藝市場的壓力，相反的，是提供了更多元的展示管道，得以呈現更豐富的作品形式。因應多螢跨屏的收看形式，除了過去熟知的電影與電視劇類別，微電影、劇集、迷你影集、短視頻、直播等多元的形式和需求量也不斷增生，影視娛樂產業正在產生蓬勃的轉型，而在這些演變過程中，演藝從業人員也必須相應成長，甚至才能掌握商機。



圖1-9 徐若瑄參演之HBO新劇發佈會活動

圖片來源：自由時報官方網站，2019年3月19日

	<p>輝葉 Vsofa沙發按摩椅(HY-3067A) 徐若瑄代言 HUEI YEH輝葉 · 觀看次數：63萬次 · 6個月前 更多資訊:<a href="https://lihi.vip/uxrLD">https://lihi.vip/uxrLD</a> 輝葉代言人: 徐若瑄Vivian Hsu V型肩頸滾輪小腿180度翻轉按摩SL按摩軌道無段式調整仰躺角度臀腿 ...</p>
	<p>Haor許書豪 ft. Vivian Hsu徐若瑄 【但願人長久 Wishing We Last Forever】 Official Music Video Haor 許書豪 · 觀看次數：52萬次 · 4個月前 HAOR許書豪2019全創作專輯：Sound Lab 1《真心話冒險王》- 經過金曲獎的洗禮之後，耗費近一年時間重新探索自我，秉持勇於實驗 ...</p>

圖1-10 徐若瑄代言廣告與音樂作品於youtube平台觀看數據（2019）

## 二、超級IP的崛起

根據尹鴻（2015）針對什麼是 IP？為什麼會出現 IP 熱潮？提出了定義，他認為國外並沒有這樣使用 IP（Intellectual Property，「知識產權」的英文縮寫）一詞，中國才用這個概念來指那些具有高專注度，大影響力和可以被再生產，再創造的創意性知識產權。這個詞突然一下變得越來越流行，顯然與互聯網環境有著密切的聯繫。

常見的包括角色 IP（例如漫威英雄、寶可夢、迪士尼人物、LINE 貼圖等等）與故事 IP（小說或網路小說，像是哈利波特，改編成電影或劇集，並擴大到相應的主題歌曲、演唱會、見面會活動）。IP 經濟原本是立基於授權金的產值，但在互聯網時代，個人就可以成為超級 IP！甚至有些知識型網紅與直播主，以其鮮明的人格屬性與辨識度，運用自身的數位影響力，帶動驚人的品牌營業額，創造了成功的自品牌（human brand）。

在明星藝人之中當然也有不少成功的超級 IP，例如 Victoria Beckham，從歌手轉型為設計師品牌創辦人，不但擁有自己的時尚品牌，甚至獲得 British Fashion Award「年度最佳設計師品牌」、「年度品牌」的肯定，也跟雅詩蘭黛合作推出美妝聯名系列，Adidas 集團旗下的 Reebok 也與她有長期聯名的系列。

被稱為韓國「國家代表偶像」的少男七人團體防彈少年團 BTS 也是超級 IP 的代表案例，在《BTS 紅遍全球的商業內幕》一書的作者自序中即提到：「防彈少年團所創造的間接經濟效益已超過一兆韓圓，相關企業市值總額達數千億韓圓，伴隨著防彈少年團相關企業股價上升，韓國境內的娛樂公司股價也同時翻揚。韓國金融機構判斷，防彈少年團所屬的 Big Hit 娛樂經紀公司價值超過二兆。」超級 IP 成為顯學，不但帶動強大的商機，也讓演藝市場有更多跨界合作、創新發揮的增值空間。

## 三、分眾市場與分眾行銷趨勢

根據〈當非主流也是主流—從金曲 30 談起〉(Adm 廣告雜誌, 2019 年)報導指出:「在數位化時代,聽眾有更多選擇、也扮演更重要的角色,且人人都有被聽見的機會。正如音樂人張培仁所說,所有人都喜歡同一個東西的現象不復見,因為傳播渠道分散,人們在網路上尋找、追蹤各自喜歡的事物,文化的源頭變了,如今破碎的媒體環境再難孕育主流音樂與唱片工業過去的商業模式。」可見,分眾市場的現象不只出現在消費品,也同時也影響了娛樂產業與演藝圈。

因應分眾市場,行銷方式也趨向分眾行銷(segment marketing),以求達到更精準的溝通、更深度的驅動,以及更好的轉化效果。品牌常透過「副牌」或「聯名」來操作分眾行銷,比方知名企業資生堂旗下就包括了主打都會輕熟女保養的怡麗絲爾(ELIXIR)、強調抗老奢華的百優(BIO-PERFORMANCE)、強調溫和修護保養的碧麗妃(BENEFIQUE)、主攻戶外防曬強項的安耐曬(ANESSA)等,不同的品牌分支都各自滿足不同的消費者喜好,客群劃分越細,也就越能精準溝通、提高銷售機率。雖然藝人經營無法創造分身,僅此一家別無分號,但是援用行銷理論中之「分眾」區隔的概念並進行多角化經營,創造多元品牌符號。每個符號都能溝通到相應感興趣的目標分眾,進而自發性擴散、串連更多同屬性的潛在客群,擴大觸及率後,持續產生互動,提高用戶的活絡程度,培養成高黏著度的粉絲。



圖 1-11 徐若瑄的分眾多元角色經營

圖片素材來源:徐若瑄個人官方網站,2014年

## 第二節 受眾的變與不變

### 一、 追星現象

Dissanayake、D. M. R.、Ismail、Pahlevan Sharif (2017)《Influence of Celebrity Worship Motives on Perceived Brand Evaluation of Endorsed-Brand》研究中提到了消費者通過名人代言會對品牌認可產生有效性的影響，同時這則文獻中也引用了「Absorption-Addiction Model」來解釋消費者會以「名人崇拜動機」來決定品牌評價，透過與偶像的心理吸收關係而達到自我認同與自我滿足。這種情感依存繼而上癮的強度，也連動到追星行為的積極程度。粉絲與偶像之間的情感依賴關係並沒有改變，因為那是人性的表現，但是追星的方式從過去的線下（offline）拓展到線上（online），有更即時而廣泛的情資搜羅方式可以觸及到偶像，並立即給出應援或惡評。

追星行為表現方式擴增了，藝人當然必須跟著改變思維。線上經營不能再用一言堂的強制灌輸姿態發聲、必須抱持隨時會被質疑或挑戰的心理素質、面對輿論風向也絲毫不動搖的堅定意志，並自我把關隱私到什麼範圍、設立準則（比方生活照分享是否讓家人朋友露臉、日常可以公開到什麼程度等），這些都是站上online 風口時必須具備的轉型覺悟。

互聯網時代的線下追星活動相較過去，不但形式更多元，互動也更積極，體現了這個時代「超級巨星」已不在是神壇上的傳奇，越親民越能贏得民心。因此追星活動也極力設計明星與粉絲近距離接觸的橋段。現在的韓星見面會，偶像只出來揮手打招呼絕對是不夠的，表演才藝後還要安排與粉絲合照、握手擊掌、玩自拍，甚至有的開出擁抱貼胸的規格，福利做足做滿。

同時因應親民趨勢與尺度，許多明星經紀公司也揭開神秘面紗，不少韓國藝人經紀公司除了在官網上公開偶像搭乘的航班班次開放粉絲接機，也安排套裝行程提供參觀錄音室、練舞室，甚至還有經營專賣店販售偶像周邊商品的（例如韓國著名經紀公司SM，就在首爾三成洞COEX開設匯聚了SM全明星的SMTOWN

@coexartium，不但含括明星週邊商品專賣店、明星咖啡廳，還有體驗攝影棚、明星妝髮造型室和各種體驗活動），一站式滿足追星粉絲的所有幻想，不但偶像零距離，甚至能體驗各種明星待遇，有效開發 IP 商機！

## 二、 流量至上，內容為王

在互聯網時代之前，「內容為王」是許多媒體經營者奉為圭臬的黃金準則，畢竟閱眾是依據內容而來，誰能搶得最新的情報、誰能給出最獨到的見解，誰就是最有影響力的媒體，繼而能帶動風向、創造潮流。互聯網時代開始，各種新媒體（包括自媒體）應運而生，內容農場與標題黨（Clickbait，又稱釣魚式標題、誘餌式標題，指用較為誇張、聳動的文章標題以吸引網友點擊觀看文章或貼文，但實際內容離題。資料參考：維基百科）氾濫，智慧產權充滿太多模糊地帶，消費者越來越難分辨內容的源頭，也越來越難區隔各個平台內容的優劣。相對來說，品牌忠誠度逐漸低落，所謂的第一現場、獨家新聞都有可能因為觸及率和演算法，被淹沒在其他流量更高的載體之後。

然而，內容是否已不再重要？研究者認為，標題聳動、流量較大、或有廣告投放的平台也許會優先被閱眾點擊，但劣質的內容會讓網友跳出、甚至封鎖平台，摧毀既有客群的忠誠度，並且逐漸提高接觸成本。由此，無論新聞媒體或自媒體，平台內容依舊是聚眾的基礎，也是影響力的根基。就演藝市場影劇行業而言，內容當然也是獲取觀眾的關鍵，唯有好的內容、甚至原創的內容才能提高粉絲的留存與黏度（串流服務平台 Netflix 為提高內容競爭力，內容團隊也已將策略從大量購買調整為專注開發熱門影集，增加投資已有原創熱門影集）。在互聯網時代，流量、內容、服務、行銷公關都是相輔相成的成功要素，而非誰取代誰，任何一個環節失能都會影響整體表現。因此，對明星藝人「自媒體」來說，持續產出優質的內容即是身處互聯網時代轉型重要的執行方案之一。

### 三、數位平台與社交媒體成就的演藝神化

年僅 17 歲的美國創作歌手 Billie Eilish 以其傑出的音樂才華紅遍全球，官方 IG 超過 4100 萬粉絲追蹤（數據統計 2019 年 10 月，來源：<https://www.instagram.com/billieeilish/>），在她的首張錄音室專輯《當我們睡了，怪事發生了》於 2019 年 3 月 29 日發行後，她於美國銷量達到 3 百萬份，且全球總銷量約為 730 萬份。與此同時她的音樂於 Spotify 和 YouTube 已累積了約 39 億的收聽觀看流量。在美國唱片業協會認證下，她已累積了七支金單曲和兩支白金單曲（維基百科，2019 年 10 月）。

數位平台的特性並沒有演藝市場蕭條，而是打破疆界、加速競爭，讓好的作品更有機會被更多人看見。拿出夠好的作品、善用社群擴散的優勢就有機會站上流量巔峰。

數位特性造就了一個透明量化時代。過去我們只能「感覺」哪些巨星似乎很紅，人氣的依據多半觀察排行榜、收視率，甚至被經紀公司宣傳造勢的聲量左右印象，不但很難具體落實到究竟粉絲是哪些受眾，也無從計算到底有多少追隨者。而數位時代我們可以分析社群媒體上的追隨者（follower）、影音平台上的瀏覽數、下載量、點擊與分享數，甚至可以從後台分析粉絲輪廓。受眾的性別比、年齡層、居住地，甚至愛好都可以統計，運營者或廣告主可以透過這些數據優化合作計畫，連發佈時間都能預先安排在觸及率較高的時間點。受眾突然之間輪廓清晰了！雖然要溝通的粉絲客群並沒有改變，但因「數字會說話」，他們從不知名的對象變成能夠落實數據行銷、可以具體溝通的受眾。

而量化的標準也不斷在改變。早期自媒體除了自我觀察流量之外，按讚數也成為評估的指標，畢竟這個數據彰顯在後台以外，即使不是帳戶者管理員也可以看到即時的數據，因此許多廣告主與廣告公司習慣以按讚數反推該帳號的影響力，繼而評估是否要進行商業合作。然

而按讚數是很容易造假的，這個數值也不見得與轉換率成正比，所幸這個量化指標即將被市場淘汰。

陳建鈞（2019）指出：「IG 隱藏按讚數的功能目前已在加拿大、澳洲、紐西蘭、愛爾蘭、義大利、日本等國陸續展開測試，屆時追隨者將無法得知一篇貼文的讚數多寡，僅發布貼文者可以從自己的帳戶看見這個數字。」同篇專文中並結論：「品牌關注的焦點將從社群上的表面數字，轉向更為實際的銷售、營收等數據；網紅們行銷產品的作法，也勢必將迎來改變。」（《數位時代》，2019），不只是網紅，所有經營自媒體的明星藝人也同樣要從讚數與追隨者數中解放，數據雖然是催生優質內容的良性壓力，但不能被數據綁架。

新時代的粉絲已養成即時互動的數位行為模式，相較於過去的受眾，他們更主動參與、表態，對明星藝人的線上信息發佈也有更高的互動標準。如何在與粉絲的互動間掌握最適當的頻度與態度、如何從數據中找到有參考價值的商機，都將是明星藝人在互聯網時代脫穎而出、展現影響力的關鍵之一。



### 第三節 藝人為什麼需要品牌化

#### 一、 什麼是品牌化

David A. Aaker (2009) 定義品牌產權：「品牌產權是一組與一品牌的名字及符號相連的品牌資產與負債，其能增添或扣減某產品、服務所帶給該企業或其顧客的價值」。不但指出品牌產權是一組與一品牌的名字及符號相連的品牌資產，對消費者來說，能增減該產品或服務所象徵的價值，並以品牌忠誠 (Brand Loyalty)、品牌知名 (Brand Awareness)、品質認知 (Perceived Quality)、品牌聯想 (Brand Associations) 四個面向作為組構品牌產權的四個核心品牌資產 (Brand Assets)。

因此，研究者認為，品牌化是根據產品專屬特質，樹立自我形象、建立自有定位、達到具有辨識度與市場區別的作用，其中可能有實質屬性或功能上的差異，但更多是深層而抽象的形象區別、定位區隔。就消費性商品的品牌化來說，甚至可以讓消費者對許多成份相差無幾的產品擁有感知上的差異，影響購買決策。有鑑於此，即使是口味接近的即溶咖啡，我們也有可能因為不同的廣告標語產生情感連結、選擇觸動感強烈的那款，足見品牌化的確會影響消費決策。簡言之，建立強烈的產品印象、連動市場定位、產生影響力、驅動消費者行為，就是品牌化的過程。

而這樣的過程，不只對一般的消費品來說至關重要，對互聯網時代的明星而言也影響甚巨。打造「個人品牌」所累積的不但是專業的市場定位，更能拓展商業價值、延長市場壽命。Gaenssle & Oliver Budzinski (2019) 研究專文提出了：「每個人都能輕鬆成為社交媒體明星的主張大錯特錯」的結論，破除社會大眾對於「人人都可以成為網路紅人、流量明星的迷思」，文中以詳盡的數據統計分析企圖建構數位自媒體影響力的社交媒體明星，除了投入大量的作業時間，還需要處理宣傳和持續上傳的壓力，同時為了長期維持聲量，也必須經營受眾關係。文

中同時指出社交媒體明星們為了要不斷創建新內容除了必須擁有創造力，專業知識也至關重要，不僅只是核心人才（例如擁有遊戲領域遊戲玩家的技能），還需要其他技能（如娛樂人才和專業數據技能），並非只要將日常生活和愛好公之於眾，就能成為明星。而這些技能與運營思維，也都是個人品牌力的展現。

對網路紅人、流量明星來說，要在茫茫網海中脫穎而出，品牌化就是不可或缺的過程。內容製作投注的大量工時、龐雜的分工組織甚至投資的製作成本，都不見得是受眾關注的焦點，閱聽眾需要更能迅速聚焦的記憶點。品牌化能讓消費者產生感受到人物的獨特性，產生品牌認同，從產生共鳴、情感鏈結到養成收看慣性，繼而透過這個情感連結展示個人品味與意見表態。



圖 2-1 徐若瑄與「鋼鐵V」人格化標籤的連結度

資料來源：Google 關鍵字「鋼鐵V」結果，2019年11月

## 二、市場區隔與辨識度

在探討明星的「市場區隔」課題之前，必須先了解藝人的特質與優勢、設定發展競爭的市場類屬，並因應所屬領域理解該市場的發展趨勢與市場需求，再者才能討論如何滿足需求。同時，依據先前章節中提到之持續產出優秀內容的重要性，在擬定市場定位決策、規劃市場區隔後，便必須接續排定足量頻度的內容產出計畫，系統化運作這個「個人品牌」，才能真正為定位奠基，累積相應的口碑與影響聲量。

在互聯網時代建立明星市場區隔的操作手法中，最常見的手法之一就是人格化標籤，尤其是善用社群擴散的機制、以主題標籤（hashtag）建立系統化的意見口號網絡散播。主題標籤（hashtag）原本是在社群上用來做為內容分類使用，twitter、IG、Facebook、Google+都有 hashtag 的功能，網友可以透過這個功能輕鬆找到自己關心的課題，用關鍵字超連結蒐集到相關情報。許多品牌都善用這個連動傳播的特性，用 hashtag 夾帶自己的廣告標語、宣傳訊息或倡導的生活態度，從自有的追蹤者開始傳播，進而擴散、啟動洗版效應，擴大平台曝光度，甚至帶動一個新的話題趨勢。

相較於消費品品牌廣告主，明星藝人相關的 hashtag 內容比較不會出現商業化的折扣訊息或廣告標語（業配合作另當別論），較高頻度出現的反而會是與個人特質相關的形象稱號，也有可能是該明星演繹過的知名角色或綽號封號（例如 #ironman 的 hashtag 就很常出現在與 Robert John Downey Jr. 相關的內容中）。對明星藝人來說，這些 hashtag 也可視為一種符號的展現，成為專屬的識別，一如消費品品牌廣告主想為自己的商品塑造定位的操作手法，高頻度、長時間的大量使用就有機會累積成一種類輿論的共識，讓受眾方便記憶、強化認同（比方 #littlemonster 被大量使用來稱呼 LADY GAGA 的粉絲），並用這些差異化累積

出專屬自己相關的特殊性與辨識度。只要有系統地規劃、建立起調性一致的符號，就更容易建構出形象認知，成為自己的專屬符號。

### Little Monsters (Lady Gaga Fans) - Home | Facebook

<https://www.facebook.com> › [pages](#) › [category](#) › [Community](#) › [翻譯這個網頁](#)

**LittleMonsters!** Lady me contestolestoy emocionada!!! yo le habia escrito: Lady soy tu fan, te quiero y lamento mucho que sea verdad el que hallas sido ...

### Lady Gaga - Fans - Little Monsters - Home | Facebook

<https://www.facebook.com> › [DiogoGermanottaPT](#) › [翻譯這個網頁](#)

**Lady Gaga - Fans - Little Monsters**, Porto. 126 likes · 1 talking about this. Public Figure.

### Lady Gaga Fan on Being a Little Monster: 'We Are Genuinely ...

<https://www.billboard.com> › [articles](#) › [events](#) › [fan-army](#) › [la...](#) › [翻譯這個網頁](#)

2015年8月18日 - As part of Billboard's **Fan Army Face-Off 2015**, we've asked people to write about what being part of the fandom means to them. Read below for ...

### 網友票選Lady Gaga 最強經典歌曲Top 10 小怪獸最愛的冠軍單 ...

<https://www.juksy.com> › [archives](#) ›

不過對於網友來說，他們心目中Lady Gaga 最強的10 大神曲是哪些呢？知名音樂雜誌《Rolling Stone》網站就舉辦投票，列出了小怪獸們最愛的歷年Lady Gaga ...

### 超暖！Lady Gaga 抱病取消加拿大巡演不忍小怪獸苦等竟贈「百 ...

<https://www.juksy.com> › [archives](#) ›

從8月1日開始舉行第五張專輯《Joanne》世界巡演的女神卡卡(Lady Gaga)，在上週於紐約舉行演唱會時，不顧風勢多大而在天候不佳的情況下演唱。沒想到卻因此 ...

### Lady Gaga台中開唱台灣小怪獸變裝朝聖街拍直擊| GQ瀟灑男人網

<https://www.gq.com.tw> › [fashion](#) › [fashion-news](#) › [photo-7236-0](#) ›

從Lady Gaga宣布將到台中開新歌發表會開始，直到Lady Gaga發表會順利結束離開台灣，全台掀起一陣又一陣的卡卡怪獸放風，同時因為台灣粉絲的熱情，讓Lady ...

### 「小怪獸 gaga」的圖片搜尋結果



圖 2-2 Lady Gaga 與「小怪獸」主題標籤的連結度

資料來源：Google 關鍵字「Gaga/小怪獸」結果，2019年11月

### 三、 品牌化的影響力商機

自品牌的強化除了靠先佔先贏的符號建立，經營符號的續航力也十分重要，尤其是瞬息萬變、資訊量龐大的互聯網時代，受眾要消化的訊息量實在太大，若非足夠深耕、高黏著度地經營，很容易就被淹沒在龐大資訊流中。網友要消化的情報越多，就相對越是健忘，必須趁受眾遺忘訊息之前強化想確立的符號，才有可能真正擁有這個符號所代表的影響力。而藝人品牌化的好處正是可以有系統地把符號集中歸結在對的地方，讓所屬情報可以互相關聯、互相作用，讓受眾有機會自發聯想，甚至做好的發揮。比方說，在網路上有「時尚仙人」封號的 Tilda Swinton，無論是雜誌登封、紅毯亮相甚至新戲造型曝光，無論出現再怎麼前衛的造型都被視為理所當然，被評價為「沒有駕馭不了的造型」，而 google 關鍵字「時尚仙人」搜尋結果前幾頁也幾乎都和她有關，這個符號不但獲得電影界與時裝界得一致認可，相信往後她的往後新聞也絕對都會被關注其中的「時尚」元素，即使是怪奇色票、刁鑽的服裝線條剪裁，只要是她詮釋就都會馬上合理，因為仙本來就超凡，自然可以含括一般凡俗不能理解的美感品味、挑戰詮釋冷門或偏鋒。而這種凌駕的時尚功力也成為她無可取代的影響力之一，自然也會吸引更多時尚品牌上門合作，雖然說審美原本就是見仁見智，但絕對無法批評非凡脫俗的仙人是「時尚災難」。(資料來源：〈為甚麼她是名符其實的「時尚仙人」〉，BAZAAR，2019年5月)

對明星來說品牌化何其重要，好的自我品牌強化就像是安上磁鐵，吸引更多相符相合的商機靠攏！同時，在創造 IP 與圈粉的過程中，輿論會向能量更強的一方聚攏，也就是說會出現「大者恆大，強者越強」的現象，尤其是這個用消費表認同的時代，受眾購買物件時不單純是出自本能的喜好，往往也參考輿論的評價，希望藉此也表現出優秀的品味、不被排除在外，所以「熱門話題」、「排行

榜」會被優先關注，如果能搶先建立起形象鮮明的自我品牌，特質接近的符號也將更會有效聚攏。

另外，有鑑於口碑行銷 (buzz marketing) 的影響力，明星積極經營自我品牌也有助於紛絲將品牌認同主動推廣、繼而影響自己的社交圈，透過顧客推薦介紹效果 (member get member) 的擴散力觸及潛在粉絲，進行成功率更高的轉化。同時，正面口碑與好感評價也會因為同溫層的關係而更有效傳播，可以更加迅速累積肯定的聲量、營造友善而積極的意見環境。



圖 2-3 徐若瑄與「鋼鐵」標籤建立高度形象連結

資料來源：ELLE 時尚雜誌國際中文版 2018 年 3 月號封面

## 第三章 藝人轉型策略之相關研究

### 第一節 轉型成功之定義與案例探討

#### 一、何謂藝人轉型

互聯網時代的好處是立即與便捷，真正實現地球村的便利性，不受實際國界與距離區隔，也不像過去非得要透過舉辦大型活動發佈新聞或傳統媒體發稿做專題才能表態或更新近況，隨時都可以在個人 social media 以最真實的生活照圖文即時分享甚至直播。內容更真實聽進生活、互動頻度更高，當然相對來說粉絲的反饋也會最直接最立即。如何不被數字綁架，同時持續創造新的符號活絡既有粉絲、甚至擴大受眾，也成為演藝人員轉型挑戰時的全新功課。

所謂轉型，本研究認為並不是狹義指從 A 身份切換到 B 身份（例如從歌手切換到演員、從女兒轉換成母親），不像產品這一季賣保濕下一季講防曬，週期可以清楚切分開。因為演藝人員是活生生的人物，會隨著時間成長、身份角色增加或能力提升，同一個人物所具備的所有經歷都不會消失，所以談藝人轉型絕對不是「切換」或甚至「切割」，反而是承先啟後，必須要繼承過去的特色與定位進而升級。也就是說，雖然明星在不同階段需要轉型，但不表示要否定之前定位的形象，反而是在既有資歷與能力上持續展開添加符號，增加角色的多元性，讓粉絲持續覺得前後一致而又有新鮮感。

藝人轉型除了可以提高既有粉絲的黏著度與活絡度之外，還可以藉由每次新符號的擴充，持續觸及不同屬性的新受眾，繼而提高圈粉機會，重要性不言可喻。單一符號不但容易在資訊流龐雜的時代容易被他人超越、取代，發聲也相對單一，沒有辦法觸動受眾做更多連結，也很難開與粉絲展開更多對話空間。因為人物角

色會有其生命歷程，會同時具備各種身份，可以同時是女兒、是母親、是閨蜜、是經營者，可以是給人力量的心靈導師，也可以表達想要被鼓勵的被應援的需求，人物角色與性格如此豐富，倘若沒有相應的符號，藝人就會剩下沒有真實感的平面形象，不精彩、也缺乏魅力。因此，在轉型過程中，善用網路透明的特質，適時適度分享情報、與閱聽眾產生對話，是必要的建立關係方式。



圖 3-1 徐若瑄出版書籍作品「我的倒頭栽人生」（2018）

資料來源：時報出版，書中收錄徐若瑄轉型前後人生心路歷程與真實生活分享



相較於資訊封閉的年代，互聯網時代雖然讓許多明星的生活與隱私更加透明，瞬間拉近與粉絲的距離，但相對也更容易被量化的數字綁架，讓習慣傳統媒體運作方式的資深藝人在自媒體上一旦表現失利，就困於門外漢的迷思，為了追求圈粉或按讚數而遷就發文的主軸，長久下來反而定位混淆、言行不一，顧此失彼的結果可能會流失更多鐵粉。

研究者自身的經驗是：忠於自己的核心價值，才能保持續航力！即使要為自己重塑新定位、增加新符號，也要從核心價值去延續延伸，才會是錦上添花。順應自己的人生規劃與待辦事項，自媒體上要展露的「故事」應與人生真實面結合，才會最有說服力！同時，也一定要將興趣與工作相結合，才能樂在其中，分享出真正的精彩，就像喜歡演戲的演員才能說出角色的張力、喜歡寫本的編劇才能分享出故事的深刻，真心才能感動受眾。

## 二、轉型成功之國際藝人案例

紅極一時的大螢幕另類時尚女強人角色 Elle 即將回歸！《金髮尤物 3》（Legally Blonde 3）確定開拍，目前定檔於 2020 年 2 月 14 日上映，當年成功演繹哈佛嬌嬌女粉紅芭比的 Reese Witherspoon 透過 IG 證實開拍消息，也將在 18 年過去後回歸主演並擔任監製。雖然從少女變成三個孩子的母親，Witherspoon 這些年持續不間斷推出精彩作品，不但拿過奧斯卡金像獎與金球獎的最佳女主角殊榮，2015 年也獲時代雜誌（Time Magazine）選為一百名最具影響力人物之一！從 1991 年活躍至今，以此人物做為本研究說明藝人轉型策略極為有力之案例。

Reese Witherspoon 戲裡戲外都證實了漂亮女主角也可以很聰明！不但擁有了自己的製片公司 Hello Sunshine，在演員角色上也維持一定的活躍度。這幾年以 HBO 自製影集《Big Little Lies》再度翻紅，而這部影集也獲得影評家廣泛好

評，並榮獲黃金時段艾美獎、金球獎、美國演員工會獎、美國編劇工會獎、美國導演工會獎、美國電影學會獎、電視評論家協會獎、評論家選擇電視獎與衛星獎等多項大獎肯定，主要演員的演出都備受讚賞，更值得一提的是，這齣好劇正是出自她與自己製作公司夥伴投入的作品，展現其跨足製片的優秀選片品味。這家製作公司 Hello Sunshine，以女性創作及視角出發，選中與製作的作品都大獲好評。在 2014 年推出的電影作品《控制》（Gone Girl）也是 Witherspoon 由相中小說原作買下改編權，當年橫掃各大影評人協會的最佳改編劇本獎，足見這位資深實力派女演員的專業看片精準眼光！

根據維基百科發佈之資料整理以及開眼電影網報導彙整有關 Reese Witherspoon 的故事，2018 年她登上 Fast Company 的封面人物並獲選百大最具有創意人士，並在雜誌專訪中分享她立志投身演藝製作後所獲得的啟發，以及如何運用她在電影與社會上的影響力推動及捍衛女性權益。Witherspoon 對支持通過國際防止對婦女施暴法案不遺餘力，也活躍於洛杉磯大學聖塔莫尼卡分校醫療中心和拯救兒童的強暴療癒中心，多年服務於兒童防衛基金會理事會，為許多專案募款發聲，2010 年起也積極參與為癌症站起來計畫並主辦了年度大會，在在實踐了名人能運用其影響力投身公益、拋磚引玉的正面積極作為。

而 Witherspoon 發揮其公益領域的影響力同時，也能實現影響力商機，運用其正面形象與影響力變現，連續數年拿下國際知名美妝品牌伊莉莎白雅頓（Elizabeth Arden）代言合約，足見她在消費市場的影響力也備受廣告主肯定。四十代女性在兼顧家庭與事業的同時，不斷新增符號、成功轉型，並運用其影響力創造商機，她可說是非常有力的例證。

7 歲起便擔任童裝模特兒的 Witherspoon，現今仍持續展現自己豐沛的演藝實力與正面、智慧形象。邁入互聯網時代，她除了積極使用社交媒體，也於 2015 年創辦時尚購物網站“Draper James”，銷售的服飾單品具有少女風與美國南部田園風格，一如她在田納西州成長過程中所感受到的迷人元素。她在該電商的視頻訪問中表示：「創辦該網站是出自對美國南部的熱愛，並且把這份熱愛與我自身

的時尚女性特質結合起來。」能在不斷有明星投入的時尚電商的風潮中脫穎而出，正是因為 Witherspoon 的每個符號都發自真實、切合自身特質，有一致的調性，相互借力使力。（Draper James 官網：[draperjames.com](http://draperjames.com)）

轉型不是角色切換，而是符號不斷擴充與累積，甚至這些出自同源的符號能互相加乘發揮更大的效益。Witherspoon 的演員實力、對戲劇的理解度，與其選本眼光、市場敏銳度，都息息相關，也因而能夠成為更棒的製片人。而她走入婚姻、成為母親後所關懷的議題以及代表的形象，也讓她在女力崛起的戲劇素材和消費市場都更得心應手，不但更瞭解受眾，也更能接軌市場需求。

## 第二節 藝人徐若瑄的新媒體時代挑戰

### 一、持續創造新符號

公眾人物的影響力來自於公眾的共鳴與認同，放棄和民眾交流就等於放棄優勢，那麼不用等市場遺忘，就已經等同主動棄賽。想要延續演藝生命，非但不能棄賽，還要自己加碼亮點，持續創造多元符號與新鮮感。如果既有的符號已不適用，就要讓自己補好補滿源源不絕、更創新的符號。換言之，明星不能只有單一向、單一符號，更不要被從一而終的符號侷限，才能滿足這個瞬息萬變的市場。

把明星當成一個自品牌（human brand）來看的話，必須有一致性的是品牌人格特質（personality），符號就像是沿途累積經驗值後蒐集到的寶物，擴充裝備為你加分，在關鍵時刻派上用場，甚至打開更多戰場，不應該反而變成束縛自由的包袱。在本研究中，符號不只是「身份」的多元擴增而已，更是代表能力面向的拓展，例如歌手身份相應的是歌唱的技巧、對音樂性的掌握，而監製的身份則相應了整合市場觀察與行銷管理的能力與特質。

瞻前顧後地維護既有人設不敢改變，不但無法觸及新的受眾，也無法留住舊有的粉絲。和一般商品不同的是，「明星」是具有真實人生角色與生活經歷的自品牌（human brand），就像明星「徐若瑄」無法永遠停在當年那個單身未婚永保少女狀態的偶像狀態，也無法維持同一角色設定十年如一。粉絲不是單向的追隨者，他們也有自己人生角色上的轉變，對生活的理解程度、關注的事物排序也都會有所不同，唯有明星與粉絲共同成長，才能更有連結感與共鳴。

粉絲雖然有別於訂閱制的會員，但更講究忠誠度與留存率。當今的網友絕對有能力架構出他們自己觀察與理解到的輪廓，不再是單純的訊息接受方，所以也不要企圖用灌輸的方式表述自己以求認同。「真實」絕對是最好的原則！以我個人自我觀察為例，忠於我熱愛分享的性格，如實呈現一個認真母親所歷經的種種，不但讓我在育兒疑難雜症上獲得許多媽媽網友無私的經驗分享，這些真情至性的交流也讓很多像我這樣家庭事業兩頭燒、有類似處境的職業女性得到鼓舞。

透過正面而立即的網路互動過程，確立了我想在社群媒體上傳達的正向思考、樂於分享特質。而當初對媽媽經發文主軸有疑慮的朋友們，也因為我後續接下九個代言廣告後轉為支持，理解藝人的生命週期不同於一般商品，不但需要與時並進，也必須和人物的生命歷程相符才能有更好的延續。



圖3-2 徐若瑄生子後首度攜子拍攝雜誌封面

資料來源：美麗佳人雜誌2016年5月號

過去偶像藝人對應的是明星地位，而今的藝人則是具有明星光環的公眾人物，關鍵著重在「公眾」二字上。走入群眾的生活、獲得群眾的共感，才能圈粉繼而固粉。幸運的是，研究者本身因為樂於分享的特質而在數位時代能延續藝人的生命週期、做得更長久。研究者也相信，唯有真實的人生體驗才能真正給人力量，所以即使在社群媒體上有太多媽媽寶寶的篇幅佔比，只要這些經歷或分享能讓某些需要被鼓舞的粉絲得到正向力量或安慰的轉念，都還是非常值得。

## 二、數位轉型

並不是使用了數位平台就表示數位化，上網功能也絕對不等於社群行銷，對需要面臨數位轉型的影劇從業人員來說，無論幕前幕後都必須要有互聯網思維，才能讓好作品的宣傳效益最佳化。明星藝人過去仰賴專業團隊包裝、只需聽令行事，現在則需要不斷與時俱進經營社群，甚至關注與自己相關的社群主題，才能發揮最好的數位影響力。然而數位平台與數位產品的遊戲規則不斷進化（因此數位行銷人員必備的 GA/AdWords 搜尋廣告認證資格也是一年為期限），並非每個藝人都有時間深入鑽研、成為大數據的解讀專家，因此仰賴數位專業團隊作為後盾是必然趨勢。

如果跟專業人員合作就可以接軌數位化，為什麼還是有許多企業苦於數位轉型、遇到瓶頸呢？關鍵在於：數位優化並不同於數位轉型。在資策會產業情報研究所（MIC）於 2019 年 5/7~5/9 舉辦的第 32 屆 MIC Forum 研討會中，資策會 MIC 所長詹文男就表示：數位轉型是現代企業都必須思考的嚴謹議題，外界環境變化愈來愈快，不少企業也針對流程、決策進行提升，或增進對顧客的認識、訊息掌握與拓展，然而這些都是屬於數位優化的作法，並不等於數位轉型，數位轉型將涉及企業商業模式再造，需要改變組織內部 DNA，包含組織結構、文化等，並驅動企業尋求與創造新收入，其所需承擔的風險比數位優化更高，但成果將能

帶領企業走得更遠，是競逐領先者最重要的一把關鍵鑰匙。（產業情報研究所，2019年5月10日）

在數位轉型過程中，主事者必須同時具備足夠的產業知識以及趨勢發展的遠見，佐以數位時代輿論借力使力的操作手法，加上數據專業團隊提供的市場調查，種種相輔相成，才能駕馭數字、而非迷失在報表之中。透過學習與時代新知接軌，同時善用自己資深的演藝圈經驗值檢驗理論相輔相成，意即：知識與經驗同等重要！舉例來說，經驗值告訴我們什麼敘述語法可以得到網友比較多回文回應、什麼照片主題可以讓媒體有發揮空間積極轉載，但是後台數據可以同步讓我們知道放對關鍵字與搜尋量有絕對關係、什麼資訊內容可以提高到達率接觸到精準客群。而上述這些觀察與心得，也都逐步落實在研究者自身的數位轉型執行中。

數字除了會說話，也會倍數成長！透過與其他意見領袖的互動與串連，可以讓觸及率翻倍，但是同步要顧及互動內容、說什麼樣的「故事」才能讓名人之間交流合情合理同時雙贏，這又需要放入對業界的瞭解和人際關係拿捏的經驗值。

然而在善用數據的過程中，切忌以管窺天，不能僅用一兩個報表就對整個市場妄下定論，數據雖說可以看出量化的結果，但有時無法觀察到內容維度與深度。智慧運用後台數據、分析 TA 輪廓、極大化 IP 價值，但是隨時謹記內容核心是「人」，要記住數位互動過程保持真實與誠信。

### 第三節 多元符號的轉型策略

#### 一、維持聲量，持續性產出內容

明星和原生網紅因為有本質上的不同，所以在自媒體經營上所著重的內容規格標準也會略有差異。雖然一樣要求優質、正面的內容，但原生網紅是以內容聚眾、積沙成塔累粉，內容是粉絲聚攏成長的根本，所以為了不要掉粉必須維持起初創建自媒體所定調的內容基調和內容水準，舉例來說，如果粉絲是因為欣賞這個 IG 帳號的拍攝風格與構圖模板，就有可能會因為圖片缺乏吸引力而脫粉。所以原生網紅依據自己竄紅的定調不同，可能要更為堅持自己一開始確立的風格，有的網紅甚至嚴謹到發佈相同風格的照片、類似的色調與濾鏡，而穿搭型網紅不但會定調自己的造型風格，還會搭配固定的 hashtag 建立起一致的既定印象。

相對來說，明星是先有粉絲才發展自媒體，社群比較接近是和粉絲交流互動的平台，也是最新最快的情報站，粉絲要看的反而是明星的「真實」，意即：比起時尚大片更歡迎私服私生活，比起高上大的精品型錄照更想一窺名人搜包，比起精心包裝的官腔發言更感動於有血有淚的真心話。雖然「真實」是內容的基調，但不表示不用把關內容品質。優質的內容可以為明星錦上添花，因為網友會透過這些內容拼湊出一個具體形象，而這些原形畢露的蛛絲馬跡在數位世界是不會消失的，只會不斷擴散！所以明星必須比過去更謹言慎行看待這些發佈，每一則發佈都代表自己形象的構成。



圖 3-3 徐若瑄臉書發佈影片與觀看數據（2019）

生活感的主題分享，觀看次數明顯高過廣告合作，證實粉絲更熱衷關注明星的「真實面」



在內容強化之餘，也要同時做到質量並濟。「量」指的並不是大量，而是定頻足量，穩定的頻度、持續性的產量。過度頻繁可能會造成干擾招致退粉，頻度太低則會影響活躍度。怎麼樣的發文頻度與發文時段可以獲得較好的反饋，則可以分析後台數據來調整。明星本身具有較高的視覺識別優勢，只有做到內容維度的提升，才能表裡兼顧，進而聚眾、擴散、發揮影響力。

## 二、分眾行銷，多角化經營

社群受眾因為各種理由使用社交媒體，包括：資訊取得、訊息發佈、自我展現、情感認同、拓展人脈、經營人際關係、打造自品牌等，不但理由龐雜，受眾組成也不會只有一種樣貌，消費者的口味也不斷在改變。換言之，只有單一樣貌、單一路線，無法滿足絕大比例的粉絲，唯有多角化經營，增加自己能涉獵的題材與領域，才能觸及更廣的客群。

然而，網友的注意力有限，希冀在同一篇文章中面面俱到滿足所有人的喜好是絕對不可能的，即使同一篇發文中我們同時談生活、旅行、美妝、美食、育兒……，網友還是只會接收到局部訊息，甚至因為主題紛雜而失焦。「不要企圖一次討好所有人」，反而應該改以分批次溝通的規劃佈局，分眾行銷。

Yonne Villarreal、Daniel Miller 於 LA TIMES (2016) 報導中以實際數據證實不只廣告主甚至電視台，都已經嗅到網路明星的影響力商機，大量起用網紅以求接觸到更大量的年輕受眾。如果網紅已是萬靈丹，為什麼需要網羅這麼大量、這麼多不同屬性的網紅呢？因為網紅的經濟效益來自於其背後的粉絲，每個網紅能影響多少粉絲、影響哪種輪廓的粉絲都不盡相同，多元的網紅陣容可以讓觸及人次最大化，讓不同的閱聽眾在同一場活動或同一個節目裡都可以各取所需、找到吸引自己關注的焦點。

而明星有別於原生網紅，不用拘泥於單一領域，因為在自媒體上分享的不只是自己的專業，更多的內容是自己的人生。也就是說，一個演員除了可以分享自己的戲劇作品，同時也可以聊美妝、美食、旅遊、育兒，明星不必是各種領域的專家，受眾也不是因為明星十項全能而來，粉絲關注的是這個明星的個人特質是否符合自己的期待，能否從這個明星的生活分享中得到共鳴共感，所以不必侷限能討論的題材，反而應該多元涉獵。

研究者認為，在社群媒體的多角化經營的規劃上，無論是公關操作還是商業合作，都必須切合本身形象定位的一致性。意即：領域可以無限，定位必須一致。比方僅花不到一年時間就達到百萬訂閱數的 youtuber 理科太太，以其解說常理科學知識的知識型網紅形象聚粉，所以當海倫仙度絲與其合作業配影片時，主題必須相符她的「理科」主軸，情節雖然設定為幫先生洗頭，但其中置入理科頭皮小教室來講解頭皮油膩以及頭皮屑的成因，用輕鬆詼諧的手法來展現洗髮精無矽靈、溫和、控油的特點。找出一致性，即使是業配，也能讓粉絲願意買單，短短兩天就累積 40 萬的觀看次數（Youtube，2019 年 1 月 26 日），留言也達到近千則。找出一致性，才能讓作品具有可信度，發揮預期的影響力。



圖 3-4 徐若瑄與 Vogue 合作主題視頻畫面截圖（2019）

資料來源：Vogue 雜誌 Youtube 頻道（2019 年 7 月 2 日發佈）

### 三、 借力使力極大化品牌價值

廣告主的行銷方式隨著互聯網時代不斷進化，和名人的合作形式也更趨多元，除了廣告代言、活動出席，還有一日店長、直播、廣編、業配、聯名等。而明星也能透過合作夥伴精準的行銷宣傳切點，在攜手創造營收之外形象加分，互相幫襯之餘也透過產品品牌為自己發聲、敘說更多故事、豐富人物的情感內蘊、讓角色更加立體，創造雙贏並帶來更大的影響力。例如研究者代言的老協珍，透過廣告強化了四十不惑的女人如何用心堅持的勇敢訴求，不但和八十年老店的品牌精神呼應，也讓研究者因為宣傳的曝光度更加強化一個兼具韌性與感性的形象。

好的商業合作除了為廣告主帶來實質的營收產值，也會是明星為自己添加符號的良機之一，藉由能見度把故事說好說滿，甚至有機會觸及到新的潛在客群。因此在合作之前，確認雙方的品牌形象是否契合、定位與理念是否同調是非常重要的，繼而再評估該背書產品的品質是否值得運用影響力加以推薦，絕對不會只是拍照或亮相了事，更應該視為是事業共同體去深度參與。

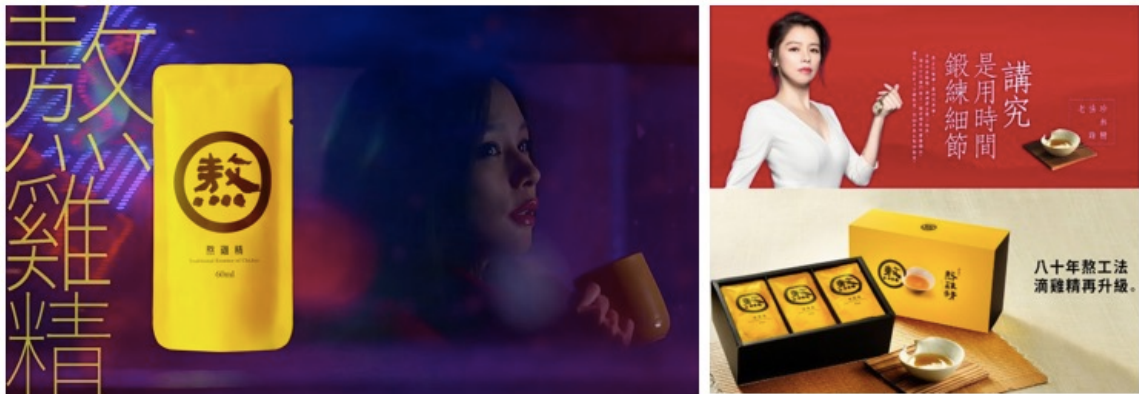


圖 3-5 徐若瑄代言老協珍之廣告畫面

資料來源：老協珍官網、官方粉絲團，2018 年

## 第四章 轉型策略與執行：商業合作創造雙贏效益

### 第一節 徐若瑄個案介紹與轉型前分析

#### 一、轉型前後之個案介紹

出道近三十年，在維基百科的定義中徐若瑄（研究者）被陳述為「亞太地區知名女歌手、女演員、主持人。擅長詞曲創作並精通多國語言與樂器」，其中並整理了 1979 年至今（最近期更新至 2019 年 HBO Asia「獵夢特工」）的戲劇作品列表（彙整於附錄），以及 65 首歌詞創作之列表。可見在互聯網時代的「明星徐若瑄」在網友與消費者認知界定中相當高的佔比是演員與創作歌手，而這個多角化的發展路線也讓徐若瑄擁有更多機會能在懷孕生子臥床的近兩年中斷時期後接軌未來、轉型復出的機會。

轉型的角色切換包括：女兒與母親、幕前歌手與幕後詞曲創作者、幕前演員與幕後電影監製、明星藝人與作家、美妝保養的代言人與參與行銷選色的專案決策顧問，現在也新增了持續進修、增進行銷領域新知的學生身份等。這些多元的角色都為「徐若瑄」注入更多面向的特質與聯想，可以觸及更多面向的受眾。

而以廣告代言的合作企業品牌來分析，從 1991 年的大裕木瓜牛奶、1994 年的味王牛肉麵、1995 年的聲寶傳真機、1996 年的澎澎香浴乳、1998 年富士通冷氣，可以看出少女時期的代言較偏重家庭客群，以家用品、電器與食品為主。而在 2009 年後陸續簽下碧歐斯、逸萱秀、天地合補、桂格、老協珍、美強生、雅詩蘭黛、輝葉等廣告合作，則顯示出對女性客群的影響力逐漸被品牌肯定。



圖 4-1 徐若瑄轉型後之廣告與活動表現可觀察對女性客群影響力

資料來源：Quinny 嬰兒推車廣告（2016 年）、碧歐斯記者會活動（2018 年 6 月）、  
MIKIMOTO 記者會活動（2013 年）

隨著人生閱歷的增加，明星在音樂或戲劇作品上可以表現的深度一定只會更多，而品牌與明星攜手、借重明星詮釋產品想傳達的故事自然也就有更多發揮空間，當這個藝人可以表現的故事更多，自然可以吸引更多消費者對其感興趣、對他所傳達的訊息更有機會表現認同。就企業方關注的行銷 4P（產品 product、價格 price、通路 place、推廣 promotion）來說，明星的影響力至少可以優化推廣能見度、強化產品印象，透過自發性的擴散傳播突破通路侷限，做出差異化淡化比價競爭。所以作為一個有故事的明星、能把故事說好的明星，就會是具有高商業合作價值的聯盟對象。



圖 4-2 徐若瑄代言桃園捷運與輝葉按摩椅廣告，證實母性特質有助故事發揮

資料來源：桃園機場捷運廣告（2017 年）、輝葉按摩椅廣告（2019 年）

而對明星來說，商業合作為什麼是轉型執行過程中相當重要的評估點呢？本研究認為可從三個面向來說明：形象、能見度、影響力。廣告代言除了可以變現獲取實質營收外，對明星來說，透過品牌專業團隊依據市場反饋、消費者調查所企劃出的故事，即使不是迎合大眾喜好，也絕對是表達正面價值，為這樣的正面價值發聲，對明星的形象來說也會是加分效果。再者，透過品牌的廣告投放不但會提升產品的曝光度，相對也會連帶提高明星的能見度，能見度提升就能優化存在感與記憶度。在能見頻度優下的結果下存在感強、記憶度高，影響力自然就會隨之提升。因此，轉型雖然不是投廣告主所好的結果，商業合作卻可視為轉型是否成功的風向球。

正因成功的商業合作在明星轉型過程中扮演不可或缺、推波助瀾的角色，所以在下一章節中，將透過老協珍與碧歐斯 Bio-essence 這兩個與「明星徐若瑄」合作多年的品牌，邀訪品牌行銷決策者，以廣告主視角分享連續數年合作期間的市場觀察，探討廣告策略以及代言人合作效益，並透過其市場策略與消費者反饋結果進而解析「徐若瑄轉型」在其市場行銷決策判斷中是否具有關鍵性的影響。特別邀訪此二品牌的動機在於這兩個品牌與我的合作都長達數年，有較長的週期可以分析完整的市場反應，並藉由一再續約合作的肯定確立行銷績效可視為正面解讀。尤其合作長達十年的碧歐斯，可以見證徐若瑄轉型前後之改變，並分享跨區代言的市場決策宏觀思維。

## 二、邀訪對象整理

受訪者	職務	訪談時間
丁懿琪	老協珍公關協理	2019年9月
何旻凌	沃盛台灣暨香港地區執行長	2019年9月

## 第二節 「徐若瑄」轉型方式與執行

### 一、老協珍：用愛用者說出最有溫度的故事

在大數據廣泛被運用的數位時代，行銷策略更講究量化成效，相較於能夠一晚創造數億業績的銷售型網紅，明星代言人不但定位與功能性不同，品牌在評估其行銷效果時也有著不同稽核標準。為了更進一步瞭解藝人影響力所創造的商機、相應之市場策略以及成效，本章節特別訪問老協珍公關協理丁懿琪，以實際市場反饋、數據分析等實務觀察，分享老協珍與「代言人徐若瑄」之雙贏合作，藉此實證明星透過影響力有效變現，以及藝人轉型與品牌行銷策略之間的關係。

老協珍公關協理丁懿琪表示，代言人絕對是品牌建立過程中有效加速的一環。老協珍是即將邁入九十年的品牌，除了早期口耳相傳的好評擴散方式，透過代言人的合作，無論是線下線上都能有更上一階、推波助瀾的宣傳效益。正因為需要代言人為品牌發聲，所以選用條件首要就是：必須是真的愛用者！後續才接著評估調性與形象是否與品牌吻合。早在代言之前，徐若瑄生產前一天（2015年8月12日）透過臉書發文分享老協珍，據品牌調查當日官網流量隨即激增飆高至平時十倍，一度造成官網癱瘓。也因為這個非廣告合作、非業配的真心想分享創下讓老協珍行銷團隊眼睛一亮的數字奇蹟，因而使企業主動念締結代言合作。老協珍不但成為徐若瑄懷孕生子後第一個接下的全新代言品牌，同時也見證了研究者轉型歷程。

代言人常在品牌行銷中扮演接觸新客的利器，透過後台追蹤每次話題操作後的流量與陌生造訪數據都可以觀察到藉由代言人話題行銷或內容行銷後的成效。一開始能帶入大量新客，但如何在蜜月期後持續創造新鮮感與新的成長曲線，也會是長期代言合作過程中的重要考量。代言老協珍合作迄今四年多，當然不能舊調重彈只說一個故事。老協珍明白要以真實為出發點，才能獲得受眾的信賴感與共鳴，因此內部行銷團隊非常認真根據我真實的人生歷程發想，從最初的孕期養胎補身、產後迅速恢復、四十不惑的自信感到電影「紅衣小女孩」話題延伸，品

牌展現出「老協珍等於徐若瑄、徐若瑄等於老協珍」強烈結合的企圖心，讓鐵粉對品牌的印象度、信任感與依賴感不斷堆疊，深度耕耘把故事說到最精彩，也讓明星影響力發揮得淋漓盡致。

內容行銷除了能從明星的歷年發展著眼，老協珍也試著以不同表現手法切入，讓同一個代言人展現出更多風貌。例如近期新推出的「湯米米漢堡」，視頻的節奏運鏡與色調都有別於定位高質感的熬雞精與佛跳牆，平價簡易健康速食的產品定位用讓人耳目一新的「活潑俏皮生活感徐若瑄」來演繹，在網路上獲得高度好評，也導入更多「徐若瑄粉絲」。挑戰新的切點、新的定位呈現手法，結合代言人自身不斷自我成長、增加符號、帶入資源，都能有效拓展新客源、活化更多潛在客群。

透過代言人觸及拓展、耕耘新客群能達到量的提升，同時也能獲得質的保障。理念一致、調性相符的代言人所導入的新客因為對品牌認同感較高，針對內容行銷回應的觸及率與活躍度相對也會成效較好。另外在實體通路上，因為高知名度的代言人肖像使用，在貨架上有能見度的實際優勢，無論是消費者辨識度或集客力，都能得到通路合作夥伴更高的肯定與支持，甚至能在輔宣物版面上拿到更好的版面（例如 DM 封面），獲得更高的關注度與討論度，這些都是代言人影響力與定位有別於部落客或網紅之處。

運用代言人觸及新客，同時也要兼顧既有客群的認同感與好感度。要從數據上判斷「代言人徐若瑄」策略奏效，可以從銷售首購率與回購率來觀察，據企業主分享，合作徐若瑄擔任代言之後，官網銷售數字在首購率與回購率都是成長表現，每年有穩定持續 10~13% 成長，可推論老協珍的受眾對於徐若瑄代言抱持肯定。從回購率同時可以觀察出粉絲的品牌忠誠度，雖然回購行為無法直接推論是從代言人這端就直接轉化，畢竟消費者購買行為可能需要數次行銷觸動的累積，而非當次衝動消費，另外回購也關係到對產品品質的滿意度，所以代言人是否可優化回購率比較難有精準數據佐證。比較顯著的成效展現會是在第一次嚐鮮的首



購戶量顯著成長，尤其是看到代言人分享後導入的客群。但整體來看，合作代言人之後業績持續穩定成長應可視為影響力商機確實作用之正相關。



圖 4-3 徐若瑄首度於臉書分享老協珍熬雞精（2015年8月12日）

代言人與品牌合作能帶來雙贏的結果，不但可以資源共享、粉絲互導，合作無間的夥伴關係也能讓行銷效益最佳化。要將代言人運用得淋漓盡致，老協珍丁協理表示，企業內部（in-house）的行銷團隊、電商團隊編制功不可沒，因為內部編制可以讓代言人用最直接立即的溝通方式與效率理解品牌構想，讓代言人能發自內心分享愛用，甚至也因此才能開發出更貼近代言人的不同風貌切角，分眾行銷，豐富角色設定當然也就有機會觸及更多不同向面的粉絲。

而丁協理也非常客觀地表示轉換率遞減是正常現象，因為市場競品只會越來越多，消費者只會接收到越來越多的產品資訊，在第一次新鮮感爆量之後，如何

交叉運用事件行銷、多元話題、促購配套與代言人相得益彰的素材置入，在在都是挑戰。因此，老協珍對代言人的期待並不是定睛在轉換率，而是更深度的在於建立品牌好感度與信賴度，希望透過徐若瑄的本身特質連結品牌重視的兩大核心價值：努力、認真，繼而傳達給消費者老協珍堅持品質、高品質的聯想。

明星的影響力商機與持續的轉型策略也絕對是正相關，對代言合作的品牌來說，唯有持續為自己增加符號、豐富自身的角色面向，才能讓品牌在設定故事腳本時有源源不絕的鏈結點，也才有精準分眾行銷的可能。雖然互聯網時代，有更多元的數位媒材與差異化呈現方式，尤其短視頻越來越受粉絲歡迎，甚至透過不同的剪輯包裝手法、表演風格都能技術上創造新鮮感，但根本還是必須明星本身具備一定的影響力與吸引力，才能獲取最高關注。

結論：透過代言人帶來較高的能見度、好感度與品牌忠誠度，雖然對首購率有絕對明顯的提升，但不需要綁定導購或轉換率，因為角色扮演各異。而最好的合作夥伴則是超越廣告主與代言人的概念，創造直接對話、深度瞭解彼此的機會，可以在第一時間即時參與雙方的行銷策略，為彼此加分、創造雙贏。

## 二、 Bio-essence 碧歐斯：正能量核心價值帶動影響力商機

品牌透過代言人發聲、體現並傳達品牌核心價值，是發揮在地市場影響力、繼而帶動銷售的有效方式，尤其在互聯網時代，品牌形象與代言人之間的強烈結合不但可以迅速提升能見度與辨識度，也是建立起與消費者更多互動的渠道。所以當碧歐斯決定拓展經營版圖、宏觀亞洲市場之際，便有規劃要尋求一個跨區都具備高知名度的代言人。也因品牌需要借重代言人連動公關形象，所以除了人選的知名度之外，其人格特質與市場活躍度、續航力也都會是品牌尋求合作的評估

點。為探討明星影響力變現的行銷策略與實際成效，並進一步深究單一地區與跨區代言在執行操作上之差異，本章節特別邀訪到與徐若瑄合作十年代言的美容保養品牌碧歐斯之代表—沃盛台灣暨香港地區執行長何旻凌分享如何透過代言人影響力創造行銷雙贏佳績。

碧歐斯不但是我代言超過十年以上的品牌，同時也是大範圍台港新馬跨區代言合作。跨區操作不但在人選設定決策上複雜度加倍，因應不同市場、不同消費者使用習慣的媒體投放策略也大相逕庭。能夠在維持長達十年始終如一的代言合作默契，何執行長表示碧歐斯對於「代言人徐若瑄」合作成效絕對是抱持高度正面肯定的評價，無論是品牌知名度、認同感、好感度與能見度上都有優異表現，尤其因緣際會嫁到新加坡後，在東南亞市場包括越南、印尼，消費者對於「徐若瑄代言碧歐斯」都抱持相當正面的反饋。分析代言人策略成功的主要因素，何執行長認為除了影視歌多棲的多角化經營、跨國演藝事業的成績，使代言人具備一定的國際知名度與高度之外，更重要的是我與品牌間具備共同的核心特質。

碧歐斯保養品強調透過獨特專利生物能量複合素恢復肌膚活性，希望傳遞給消費者肌膚美麗正能量的聯想，一如品牌所看重的代言人徐若瑄特質「正能量」，即使在演員、歌手、電影監製、母親、妻子、學生等多重角色間斜槓轉換，都能始終如一持續傳遞正向樂觀的能量，與品牌定位不謀而合，雙方形象可說是 perfect match。意即在知名度、影響力的門檻考量之餘，廣告主最看重代言人是否能與品牌核心價值一致，因為唯有相符的調性才能真正獲得粉絲的共鳴。何執行長也指出，透過許多碧歐斯主顧客與內部銷售人員的反饋：「講到碧歐斯馬上就會聯想到徐若瑄」，已具有牢不可破、高度認同的形象結合。

在十年之初，代言人操作比較單純，傳統媒體的曝光需求也比較制式，不外乎為紙媒提供宣傳圖文素材、安排電視廣告，然而進展到互聯網時代則需要更多的互動才能觸動受眾，驅動消費，不再只是幾個工作日的通告就能功成身退，甚至是整個代言期間時時刻刻都為品牌發聲。正因消費者會透過代言人認識、聯想品牌，所以能否把品牌想傳達的故事說得到位，更需要兩者特質一致。除此之外，

結合代言人真實人生歷程持續創造新的切點，也能有效相輔相成互相幫襯，而我正巧嫁到新加坡的人生發展也剛好為品牌的東南亞市場經營加分助攻。此外，現今代言人必須進行更多的粉絲互動，無論線上線下，消費者都更需要透過雙向溝通提高參與感，這些都是互聯網時代的代言人有別於過去必須肩負的任務與評估績效指標。



**圖 4-4 徐若瑄出席碧歐斯進入台灣市場第十年記者會，該次活動新聞稿皆以「正能量女神」切點與消費者溝通**

圖片來源：自由時報官網，2017 年 11 月 15 日

在連續十年的代言期間，業績營收持續成長雖然無法直接歸因於代言人策略奏效，但據市場訪問的民調反應都抱持高度肯定，因此得以推論就銷售業績、品

牌形象與定位、能見度等都是正相關。而代言人的另外一項常被討論的行銷績效指標—「接觸新客」的成效，何執行長則認為，接觸新客、帶入新客源不會單向只是代言人的任務，包括品牌與產品、科技技術、成份等各面向的創新也都必須相得益彰，碧歐斯從我一開始代言的一兩個系列發展至今有七八個系列，不斷推陳出新，也會是拓展新客群的必要策略，對行銷團隊的挑戰則是如何運用創意，讓代言人在不同的產品線上有不同風貌的展現。持續沿用同一個代言人，甚至是使用十年之久，在觸及新客的爆量表現上也許會比較持平，但藝人只要持續新增符號（例如：從既有的歌手身份，擴增到演員、主持、作家、電影監製等多方領域發揮）、多元發展（例如：電視、電影、美妝分享、旅遊生活等多類切入面向）、創造更多故事行銷的空間，讓品牌在跨平台的運用上有更多結合點，新鮮感就能源源不絕。

何執行長也指出在跨區代言人發揮影響力的表現上，互聯網絕對有利於優化行銷資源共享的效益。品牌先前在台灣透過電視節目「女人我最大」的來賓分享產品，半個月後連新馬地區都有消費者來詢問「女神徐若瑄代言的V臉產品」，意外帶動海外銷量，受眾透過互聯網之便，因為馬上就可以將產品與徐若瑄做連結，也就縮短了資訊獲取與驅動銷售的距離，提高轉換成效。又例如之前我應邀至新馬出席碧歐斯的記者會，該新聞也透過網路無遠弗屆在其他地區的市場共享曝光度與影響力。

有鑑於電子商務勢必是下一個戰場，去年碧歐斯也成立了自己的官網，目前有60%的成長，代言人除了形象與視覺上的運用之外，也扮演了內容行銷的角色。許多消費者甚至是將電商平台做為搜尋器來使用，從中獲取產品情報，除了銷售之外還分擔了消息傳遞的環節，代言人素材的使用也必須因應這些擴增的需求與趨勢做彈性調整，行銷與銷售結合，讓明星影響力效益最大化。而因應受眾行為模式的轉變，以及互聯網高度分享的機動性，在代言人呈現的內容設定主軸上也會有相應的進化。消費者除了產品面的理解之外，對明星的日常更感興趣，所以在溝通碧歐斯強調的肌膚正能量核心概念同時，也必須綁定代言人真實的日

常生活（daily life）與生活型態（lifestyle），才能發揮相應的影響力提高受眾認同感與活躍度。

何執行長分享實際消費者訪談對於徐若瑄代言的普遍評價是：“因為徐若瑄代言所以更願意相信這個品牌”，雖然沒有實際量化數字可以說明好感度提升的優化成效，但絕對能證明代言人發揮正面的影響力可以帶動商機。同樣是使用代言人，除了透過顧客關係管理（CRM）更了解受眾輪廓、投其所好並即時彈性更新驅動性與轉換率更高的素材，解讀數字之餘最根本還是要以內容創意決勝。而我也相信代言人對於市場行銷的嗅覺、對廣告主行銷策略的理解度，絕對都能優化實踐成效，於品牌一起成長、再創下一個燦爛十年。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 轉型前後之效益評估

#### 一、 運營模式與變現能力

廣告主在合作代言人或邀約活動嘉賓時，優先評估的並不是明星的年齡與社會地位，在商言商，看重的當然是其變現能力。而觀察變現能力的評估點最主要還是來自消費者的觀感，好感度、認同感、創造議題的空間（故事張力）、活躍度、話題延續性、品牌忠誠度都在討論範圍內。換言之，人物性格越單一，越難滿足廣告主對合作角色的期待，可創作的故事空間就越少越單薄，也越難獲取消費者的關注。正因人物不同方面的表現都會溝通到相應的閱聽眾，因此人生的閱歷越精彩、作品越多元，其代表的商業可運營元素就越多。

如果以結婚生子視為轉型的時間點來觀察商業合作，轉型前有知名珠寶品牌 MIKIMOTO 的合作、產後復出有 DE BEERS 的合作，已證實在女明星相當看重的 fashion 類別上並不構成影響。而同樣被女明星視為代言指標類別的保養美妝，徐若瑄能持續十年代言碧歐斯 Bio-essence，未曾因為結婚生子這個人生歷程而異動。甚至，隨著「符號」身份的擴增，更有說服力表現老協珍所溝通的「講究，是用時間鍛鍊細節」、輝葉按摩椅想表達的「用溫柔，讓逞強化為堅強」。一如先前定義的：「轉型」不是角色切換，而是符號不斷擴充與累積，甚至這些出自同源的符號能互相加乘發揮更大的效益。

一樣是代言保養品，現在的徐若瑄透過「符號（身份）」轉換的過程，反而可以更有說服力去溝通「維持青春能量」、「善用時間、縮時保養」、「逆齡 V 臉」這些訴求切點，用自身的經歷去溝通和徐若瑄一樣工作家庭兩頭兼顧的職業女性，並透過品牌發聲，為她們的辛苦應援、分享正面能量。本研究認為在明星

角色的運營模式上，透過影響力帶來商機，不但隨著轉型與符號拓增而擴展了，也讓攜手合作的廣告主實質帶動營收，創造雙贏。



圖 5-1 徐若瑄代言碧歐斯十年前後廣告照（2009/2019 年）

資料來源：碧歐斯官網、徐若瑄臉書粉絲團分享

另外，媒體報導也因應轉型前後人生角色的轉換，在報導徐若瑄的切點上也有所不同，雖然基調仍維持正能量、樂觀的一致定調，但轉型後隨著人妻與人母的母性特質，也更強化了「鋼鐵V」形象，為母則強以及女性關懷的力量與特質更加鮮明。如論文第二章前述（圖 2-1）所摘錄之國際中文版封面標題，特寫「溫柔鋼鐵心」，而這樣的定調也與轉型後代言的各家廠牌形塑形象一致。人生閱歷的展開也同時會讓明星有更多詮釋故事的內涵與背景，讓發聲更有說服力！



## 二、 內容維度成長與視覺識別的確立

無論是充分情報型消費者或是情感型消費者、習慣性衝動購買者，甚至自我滿足型消費者，一切決策驅動都是因應廣告訊息進行回應，為了讓廣告訊息有更多元的創作空間，明星自身的內容維度當然越豐富越好。「轉型」的優勢正是擴大內容維度的涵蓋範疇與述說深度，例如：原本只能詮釋女兒的單一角色，擴張到身兼女兒與母親的雙重定位後，就可以涉入更深層的同理心層面與認同需求，也可以詮釋更多家庭核心的信念。又例如：原本只能表達身為演員的理念與理想，到身兼演員與監製之後，就能深入探討幕前幕後的執行權衡，也就更有利基點去分析市場、解讀票房。這些內容維度的成長都與明星角色「轉型」、符號拓充息息相關，同時因為內容維度的增長，也會相對讓影響力擴及更多受眾。

轉型後的實質效益除了商業變現能力的提升、內容為度的擴充之外，個人視覺識別也會更加鮮明。舉例來說：原本受眾先透過歌手徐若瑄建立起「正面積極、活力熱情」的印象，繼而符號增加了，又透過演員徐若瑄累積「正面積極、勇於挑戰」的印象，接著又透過作者徐若瑄驗證「正面積極、樂於分享」的印象，越多元的轉型身份，就越多次觸及受眾的機會，而每一個觸及機會都在強化「正面積極」的識別，即使每個身份所表現的層次各有差異，但一致的核心價值卻會不斷深化。本研究認為，明星轉型所創造的不但是自己的發揮空間，更是個人品牌形象確立的影響力。

## 三、 個人品牌轉型過程之闡述與反思

陳書靜（2006）整理由經濟學家 Nelson、Winter 與 Zollo（1982）綜合包括 Lamarck 與 Darwin 等學者所提出的生物演化的觀點而形成的「演化經濟學」概念中提到「其以達爾文進化論的三種機制（遺傳、變異和選擇）為演化經濟學的基本分析框架。」認為演化的過程，可以分為變異（variation）、選擇（selection）

與維持（retention）三個階段（Daft, 2007；Zollo & Winter, 2002）。以我自身實踐與觀察，如將明星品牌視為營運對象，其轉型就如同企業創新改革，也可依此概念與進程進行分析與反思。

首先，轉型的動機來自必須因應外在環境時局對創新的需求做出對策，例如互聯網時代大量數位化的環境衝擊，必須做出回應，思考哪些工作環節可以優先數位化、哪些內容適合放上數位平台分享，同時依據環境研擬受眾閱聽的喜好，分眾行銷。雖然創新內容的推力來自於受眾的迴響，但如之前章節所分享，不被數字綁架、持續性產出有意義的內容，也是經營個人品牌的重要原則。

繼而必須培養團隊「變異」的能力。養兵千日，用在一時！提早累積具備創新能力的能手，才有機會在派上用場時，打一場漂亮勝仗。以我為例，在既有的工作項目中會大量接觸優秀人才，透過合作過程中就會篩選出志同道合、理念一致的夥伴名單，做為將來未雨綢繆、招兵買馬的種子。尤其瞬息萬變的互聯網時代，更需要同時具備數位思維與行銷專業的人才，如果希望這樣的專家也能兼備媒體素養與靈敏的演藝嗅覺，的確需要日積月累的工作實戰經驗養成。

再者，在轉型過程中必須養成選擇的獨到眼光。面對大量的資訊與可行性，並不是每次合作都能有試水溫的機會，要降低操作風險，必須懂得選擇、勇於選擇。篩選不適合的合作邀約、斷捨離沒有發揮空間的角色、結束食之無味棄之可惜的作品，在在都需要選擇的魄力與慧眼。同時，學習與經驗值並濟，借重專家能人的協助，都可以減少浪費盲目探索的時間。

最後，維持好的慣性。當經驗值累積、歸納出獲利模組之後，就要複製成功模式，維持一定的活耀度。在過程中無論是需要組織重整，還是創新項目變革，都是珍貴的經驗值，但我們不能一直活在實驗的不確定性之中，必須有效率地建立模組，才能降低學習成本。更重要的是，要“維持”轉型的積極作為與不怕改變的思維，無論擴增什麼平台，求新求變才能適者生存的本質是不會改變的，也唯有保持彈性才能與新的世代接軌、讀懂新世代消費者的語言。

本研究認為轉型不但是一個過程，更是一種思維，從轉型過程中取得的最大效益，應該是健全的體質，也就是維持更適應新時代潮流的體質。研究者建議，就個人而言，深植轉型思維可以培養因應市場需求與受眾喜好不斷增加符號、多角化經營的敏銳度，並養成不間斷提供優質內容與高度互動的社群經營習慣。

繼而就內容創造而言，無論受眾的閱聽方式如何改變、平台如何擴增，消費者都需要吸收好的內容，也許作品會因應平台差異而有規格上的不同（如時間長度、展演方式、敘述手法等差別），但是無意義、虛假的內容終究會被淘汰。互聯網的便利更是加速代謝劣質的內容，因為受眾很容易藉由透明的網路平台互相交流、發表評價，也就更容易形成民意、發起支持或抵制。於是明星的轉型過程必須依附真實人生進展與生活角色，以真實為基礎，讓明星角色成長豐富。

針對受眾經營方面，研究者建議以多元性、多元符號的方式分眾溝通，即使明星本身別無分家，也是能同時具備多重角色、涉獵多種領域、兼具多種特質，唯有觸及更多面向的受眾，才能讓溝通的信息擁有最大值的能見度與影響力，也有機會後續讓影響力進階變現。無論是大規模的公司集團，或是個人品牌，營收上的獲利雖然是評估效益的方式，但就永續經營、品牌影響力的績效來說，卻不容易量化。然而，具備樂於轉型的健全體質，就能跳脫演藝市場一時的景氣與否、受眾變與不變的制衡，持續發揮影響力，創造影響力商機。

## 第二節 未來展望與後續建議

### 一、未來展望

就研究者身為一個公眾品牌「徐若瑄」而言，演藝事業的成功並不是要搶上一線、風風火火轟轟烈烈，相較於大起大落，更期許自己能夠走得長遠長久。在家庭生活與事業能平衡的前提下，續航力十足、持續經營自己真心喜愛的演藝工作，忠於自己的特質和原則，過程中不間斷自我挑戰、持續成長，在樂於分享的同時，也回饋支持徐若瑄的粉絲、給他們力量，這些指標都是徐若瑄最在意的工作理念。而在追求成長的同時，需要源源不絕的創造力與市場敏銳度，只有不斷提升技能吸收新知，才能與時並進，也才有更多的資源或契機為徐若瑄創造並累積新符號，這也是本論文完成之重要貢獻之一。

過去演藝工作在思考工作或合作邀約做判斷時，常自以為是憑藉直覺，其實都是長年累月豐富的實戰經驗所累積下來的經驗值！然而，終身學習是徐若瑄在創造新符號的重要歷程，因為學習的好處就是能把經驗值驗證歸納成理論，內化成行銷技巧，未來能更有系統地運用，也有助於在團隊溝通過程中能更具體地表述概念，優化績效。與其說學習是我的新符號，更像是為了創造新符號所提升的必要技能。因為轉型是必要的，但不能隨心所欲、單憑直覺想怎麼轉就怎麼轉，每個合作與嘗試都需要經過事前審慎評估，挑戰後的結果也都需要經過詮釋包裝才能定義化成適合自己的符號，而這些判斷與解讀的能力都需要不斷學習。

做自己擅長的、忠於自己的核心價值、持續不間斷地學習、創造更多精彩的符號，並且建立一個能夠認同以上原則的團隊一起打仗，就是我努力保持優勢的經營法則。更幸運的是，徐若瑄能擁有許多懷抱相同理念的事業夥伴，清楚知道徐若瑄這品牌之特性能在哪些領域有好的發揮，獲得更多被肯定的機會，並且將

這些特質有效傳遞給欣賞且適合的合作單位，讓「徐若瑄」能在快樂當媽媽的同時，持續增加更多新身份、新角色。

正因為持續曝光與互動，提升了社群活絡度，讓明星即使在人生歷程中邁向不同階段，也能無縫接軌地延續自身影響力。證實從少女時代變成斜槓媽咪，也能透過不斷新增符號持續圈粉，不因家庭和育兒而中斷，甚至在轉型之際拿下 9 個廣告代言，把公眾影響力實際變現！就營運的角度來看，轉型不但是邁向多角化經營的契機，也能藉此將公眾影響力發揮到最大值。

既然明星具有公眾影響力，就更應該抱持取之於社會、用之於社會的態度，把為善當成使命，拋磚引玉、帶動更多人投入，而非默默不欲人知。積極推廣好事不是高調，而是回饋社會，把正面影響力極大化。例如目前持續運營了的二手衣公益網店已經邁向第十五個年頭，不定時獲得許多明星好友共襄盛舉，以公益所得照顧偏鄉的小朋友，也希望這樣的投入可以呼籲更多人一起行動。

除了持續的公益規劃之外，2019 年徐若瑄也有幸能以電影「人面魚」入圍台北電影節最佳女主角、和 2018 年入圍金曲獎最佳男歌手的新銳許書豪合作單曲、擔綱電影「孤味」監製，之後還會有 HBO Asia 首部科幻劇集「獵夢特工」上映。為了兼顧家庭、演藝工作與課業，飛行簡直變成例行公事，最近甚至已經是週週飛的頻度。即使如此，徐若瑄還是不願放棄任何「玩」出新火花、創造更多精彩符號的可能，並且不斷為自己設定一個又一個新目標。

但反思研究者之品牌轉型並非全盤皆收，以 2019 年的單曲合作來說，一來評估到聯名是時下趨勢，雙方互相幫襯，不但能觸及到更多粉絲，同時也能溝通到有別以往的新客群，好感度與新鮮感都會相對提升。再者，邀約方許書豪是去年金曲獎入圍最佳男歌手的後起之秀，雖然是新星卻相當有實力，音樂屬性也非常具有吸引力。正因為該合作作品並非徐若瑄過去所擅長的曲風，如果是個人

單槍匹馬逕自大膽嘗試，也許會讓徐若瑄的歌迷覺得唐突，若能先以聯名的方式展現，就反而會是另闢蹊徑、耳目一新的驚喜，也會是在音樂領域上很好的多元開始。藝人這個品牌是活的，必須不斷的調整，不斷進化，才能切合身份、讓受眾感覺到真心，同時透過不斷學習，持續創造驚喜，就能讓消費者一直抱持期待，熱度不退。

出道近 30 年，明星「徐若瑄」已是一個成熟的品牌，所以在經營比重上，判斷合作邀約的可行性更多於陌生推廣。而成熟型的藝人在評估合作時，考量點也會更多面向，如何為自己這個品牌加分、如何讓合作創造雙贏、讓產值最大化，曝光度、影響力、消費者好感度與新鮮感都會同時列入考量。

## 二、後續建議

樂於接受挑戰、積極吸收新知，是迎戰新時代的基本態度。當然，善用數據、搭配聰明的行銷手法能夠如虎添翼，比方說：為了貼近受眾而選擇最佳內容發佈時間、搭配吸睛的標題、甚至用清晰搶眼的縮圖來吸引關注，都是經營內容優化的方式，但根本上來說，明星自己就是商品本身，影響力就是變現的基礎，唯有最真實、最誠懇地表現自己、經營自己，才能擁有聚眾的人氣、高擴散度的魅力。也希望所有藝人同業都能在自己真心喜愛而且擅長的領域持續發光，無懼流量、戰勝流量！

# 附 錄

## 徐若瑄大事記：幕前作品列表

年份	影視作品	音樂作品
1979	電影：難忘的一天	
1991		少女隊專輯：我的心要去旅行
1992	電視劇：又涼又暖的季節	少女隊專輯：偏愛你的心
	電視劇：北方來的刀客	
	電視劇：忘憂歲月	
	電視劇：電視劇：巴格也魯，我生氣了喲	
1993	電視劇：封神榜-哪吒傳奇	
1994	電影：笑林小子	
	電影：終極獵殺	
1995	電影：天使心	日文單曲：くちびるの神話
	電影：魔鬼天使	
	電視劇：Miss ダイヤモンド	
1996	電影：黃金島歷險記	日文音樂專輯：天使 想
	電影：龍在少林	影音專輯：天使 想
	電影：Shoot, My Darling	韓文音樂專輯：천사미소녀
		日文單曲：共犯者
		日文單曲：8月のバレンタイン
1997	電影：超級無敵追女仔	黑色餅乾日文單曲：Stamina
	電影：愛上百分百英雄	黑色餅乾華語單曲：鬥志
1998	電影：俠盜正傳	華語音樂專輯：大麻煩

	電影：每天愛你 8 小時	黑色餅乾日文單曲：Timing
		黑色餅乾華語單曲：時機
		黑色餅乾 VHS：ブラビデオ
		黑色餅乾日文單曲：Relax
		黑色餅乾華語單曲：輕鬆
1999	電影：男生女生配	華語音樂專輯：不敗的戀人
	電視劇：セミダブル	黑色餅乾日文單曲：Bye Bye
		黑色餅乾華語單曲：再見
		黑色餅乾日文單曲：LIFE
		黑色餅乾華語單曲：生機
		與日本眾星合唱單曲：HAPPY X'mas War is over
		眾星合唱單曲：123 木頭人
2000	電影：ナトゥ踊る! ニンジャ伝説	日文音樂專輯：不敗の戀人
	電視劇：沈睡在雨中	影音專輯：不敗の戀人 精選 KARAOKE
	電視劇：港區 23 區女	華語音樂專輯：假扮的天使
2001	電影：特務迷城	日文單曲：MARRY ME?
	電視劇：本家之嫁	音樂精選集：愛の瑣言
		The d.e.p 狗狗鰻魚計畫單曲： Mr. No Problem
		The d.e.p 狗狗鰻魚計畫專輯： 地球的病氣



		The d.e.p 狗狗鰻魚計畫單曲： ITAI
2002	日語配音：機動戰士鋼彈SEED	
2003	電視劇：狂愛龍捲風	華語音樂專輯：我愛你×4
		動畫主題曲：moment
2004	電影：一輪明月	
2005	電影：人魚朵朵	華語音樂專輯：狠狠愛
	電視劇：別愛我	
	日語配音：第3次超級機器人大戰 α終焉的銀河	
2006	電影：雲水謠	華語音樂專輯：Vivi and...
	電影：茶舞	音樂精選集：夢幻珍藏
		電影插曲：繼續呼吸/小羊（電影：人魚朵朵）
2007	電視劇：戀愛兵法	音樂精選集：Love Vivian
	電視劇：日落之前愛上你	
2008	電影：背著妳跳舞	音樂精選集：絕對收藏:徐若瑄
	電影：非誠勿擾	電影主題曲：不愛你（電影：背著你跳舞）
		合唱單曲：微笑說你好
		眾星合唱單曲：我們有愛

		眾星合唱單曲：相親相愛
		眾星合唱單曲：北京歡迎你
2009	舞台劇：愛情里程	電視劇主題曲：一起走（電視劇：戀愛兵法）
2010	電影：少年星海	日文單曲：Beautiful Day
	電影：火龍	日文單曲：Nice and Naughty
	電影：全城熱戀熱辣辣	
	電影：茱麗葉	電影片尾曲：愛不悔（電影：星海）
2011	電影：白蛇傳說	日文音樂專輯：Natural Beauty
	電影：與時尚同居	The d.e.p 狗狗鰻魚計畫單曲：RAINBOW/MOON SMILE
	電影：新天生一對	
	電影：賽德克 巴萊	
	華語配音：鞋貓劍客	
2013	電影：變身	電影片尾曲：長大以後不要忘記的事（電影：瑪德二號）
	電影：瑪德2號	電影插曲：來愛我啦、天地了斷（電影：聽見下雨的聲音）
	電影：制服	
	電影：聽見下雨的聲音	
	電視劇：金田一少年事件簿	
2014	電影：完美假妻 168	華語單曲：敬女人

	電影：72 小時莎到你	
	電影：寒蟬效應	
2016	電影：我來自紐約	
2018	電影：人面魚：紅衣小女孩外傳	華語單曲：不值得
2019	電影：五月天人生無限公司 3D	
	電視劇：獵夢特工	

【備註】上述幕前作品以發行日為準列表，歌詞創作、書籍出版與廣告代言與幕後參與工作未收錄於此表

# 參考文獻

## 壹、中文部分：

尹鴻、王旭壽、陳洪偉（2015）。IP 轉換興起的原因、現狀及未來發展趨勢，

《當代電影》（9）22-29。

朴炯俊（2019）。BTS 紅遍全球的商業內幕：穩抓 1% 的客群，符合消費者期待，

在市場變熱時進場，把自己變成平台。臺北市：遠流出版社。

陳書靜（2006）。演化經濟學的哲學透視，山西財經大學學報，2006 年第一

期。

齊若蘭（譯）（2016）。第二曲線：英國管理大師韓第的 16 個思索，預見社會

與個人新出路（原作者：Charles Handy）。臺北市：天下文化。

劉悅坦（2014）。錯位行銷。大陸：人民郵電出版社。

## 貳、英文部分：

Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.

Budzinski, O. (2019). *Stars in Social Media: New Light Through Old Windows*.

Dissanayake, D. M. R., Ismail, N., & Pahlevan Sharif, S. (2017). Influence of

Celebrity Worship Motives on Perceived Brand Evaluation of Endorsed-Brand.

*Proceeding of the International Conference on Advanced Marketing*.

Gaenssle, S., & Budzinski, O. (2019). Stars in social media: New light through old

windows?. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 25(123).

Nelson, R.R., and Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*.

Cambridge: Harvard University Press. (胡世凱翻譯，1997，*經濟變遷的演化*

*理論*，商務印書館)

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## 參、網路部分：

Mary Meeker (June 11 2019) , 2019 Internet Trends report. Retrieved from :

<https://techcrunch.com/2019/06/11/internet-trends-report-2019/>

MIC 產業情報研究所 (2019 年 5 月) , 〈數位轉型不等於數位優化, 轉型時機藏於發展順遂時期〉。《MIC 產業情報研究所》取自：

[https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=510](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=510)

Quenti Lu (2019 年 5 月 6 日) , 〈為甚麼她是名符其實的「時尚仙人」〉。《BAZAAR》, 取自：

<https://www.harpersbazaar.com/tw/fashion/news/g27373738/tilda-swinton-fashion/>

Yonne Villarreal 、Daniel Miller (Oct. 4 2016) , Social media stars are helping

Hollywood reach younger audiences, for a price 。LA TIMES, Retrieved from :

<https://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-hollywood-influencers-20160926-snap-htmllstory.html>

第一財經商業數據中心 (2016 年 5 月 23 日) , 〈2016 中國電商紅人大數據報告〉, 《第一財經商業數據中心》。取自：

<https://www.cbndata.com/report/69?isReading=report>

硅谷早知道 (2019 年 8 月 23 日) , 〈流量作假、網紅氾濫、爭奪私域流量自欺欺人的遊戲下一步如何演化〉, 《喜馬拉雅 FM》。取自：

<https://www.ximalaya.com/shangye/14233547/207391913>

陳建鈞 (2019 年 7 月 22 日) , 〈Instagram 按讚數將消失! 網紅行銷策略轉彎, 這 2 項指標更重要〉。《數位時代》, 取自：

<https://www.bnext.com.tw/article/54080/instagram-hide-likes-and-influencers>

凱絡媒體資深企劃張雅淨、DAN 策略資源部、凱絡媒體策略活化部 (2019 年 7 月 26 日) , 〈當非主流也是主流—從金曲 30 談起〉。《Adm 廣告雜誌》

2019 年 8 月號 332 期，取自：

<https://adaround.blogspot.com/2019/07/30.html#more>

劉曉輝（2019 年 1 月 16 日），〈2019 影視行業能否春暖花開〉。《證券時報網》，取自：<http://news.stcn.com/2019/0116/14802255.shtml>

星空演講〈姚晨演講實錄：一個中年女演員的尬與惑〉（2018 年 7 月 29 日）。《騰訊視頻》，取自：

<https://v.qq.com/x/cover/gni6q0ashv711wn/n073953d7aq.html>