

# 挑戰現狀

決定新產品能否  
獲得成功的關鍵因素

March 2022

作者

Colin Ho, Ph.D

Ben Joosen

IPSOS  
VIEWS

GAME CHANGERS



## 多數產品創新都失敗了，即使產品本身很好

人是一群趨向理性思考的生物。我們理所當然地認定，如果一個創新產品具有出色的功能、吸引人的包裝和充分的行銷資源，就能在市場上取得成功。然而，這些只不過是必備基本條件，上列敘述中缺乏了一個成功的關鍵因素。創新產品要取得成功，首先必須要能取代市面上已有產品。這些新產品需要可以滿足全新的消費者需求。然而，實際上很少有新產品真正做到這點，大多數情況往往是市面上已有能滿足消費者需求的競品。在益普索的全球概念測試資料庫中，僅有5%的創新產品提出突破性的想法<sup>(註1)</sup>。

改變現狀絕非易事。人們大部分的行為都是重複的<sup>(註2)</sup>並遵循著固定的模式：我們每週食用相同的食物和飲料<sup>(註3)</sup>，或者是無

意識地反覆購買相同產品<sup>(註4)</sup>。有許多詞彙如「現狀偏差」、「消費慣性」或「習慣」等可以用來形容像這樣傾向重複性購物行為的現象。雖然它們的涵義略有不同，核心概念卻是一樣的：改變很困難。對改變的抗拒與產品的品質好壞無關。即使新產品本身足夠優秀，消費者仍很有可能出於對固守現狀的慣性而不買單<sup>(註5)</sup>。

換句話說，除了創新以外，更重要的是消費者是否願意改變。新產品邁向成功的第一步，是取代人們原本習慣購買與使用的產品。在本文中，我們將分享一個對消費者不願改變的原因進行解析的研究框架並對此提出行動建議。

## 認識 SWITCH 研究框架

探討改變為何如此困難的研究不勝枚舉，卻也十分多元。在益普索，我們將這些來自不同領域的研究核心概念彙整成一個研究框架：SWITCH。它的名稱反映了消費者在採用新產品之前需要先放棄現有產品。雖然在本文中，我們將重點放在消費者對改變的抗拒如何影響他們選用新產品，但此研究框架也同樣適用於品牌轉換。品牌轉換代表的往往是轉換到另一個新品牌。而選用新產品和轉換品牌這兩者背後的驅動因素有很大一部分是重疊的。

在此研究框架中，我們提出兩組相反的力量（詳見圖1）。其中一個力量促使消費者對他們正在使用的產品保持忠誠（留存），另一個則推動消費者改變現狀（離開）。雖然我們側重於吸引消費者維持現狀的力量，但也同時涵蓋驅使消費者離開的力量，如此一來才是完整的框架。即使後者相對來說較為少見，行銷人員仍能加以善用。

圖1：SWITCH 研究框架

留存



轉換成本

消費者在轉換品牌時所感受到的心理成本，例如失去對品牌的熟悉感、改變需付出的努力與時間、搜尋替代品牌所花費的時間等等。



滿意度

若正在購買的產品沒有太過嚴重的缺點，則消費者將認為該產品已足夠好而停止尋找其他替代品。感到滿足的消費者不會主動尋求改變，但若有更好的選擇亦不會排斥轉換品牌。



品牌忠誠度

與品牌之間具有情感連結或相信正在使用的品牌優於其他品牌的忠實消費者，與那些因為轉換成本、滿意度或購物習慣而留存的消費者有所不同。



購物習慣

消費者的購買行為終將變得自動化，尤其是在購物環境維持不變的情況下。環境暗示（如產品包裝的顏色、貨架陳列方式等）能引導消費者在無意識中不斷購買相同的品牌/產品。

離開



追求變化

對某些消費者或品類來說，對改變的需求將導致品牌轉換。尋求變化可能是受到追求多樣性的需求所驅動，或者僅僅是為了找尋更新、更好的產品。



購買頻率

當某樣產品的購買頻率非常高時，消費者就有更多機會接觸到新產品或新品牌進而完成購買。像這類型產品曝光度高的情況，更有可能面臨到品牌轉換的難題。

資料來源：Ipsos SWITCH Framework

## 吸引消費者留下的四個驅動因素

### 1. 轉換成本：改變帶來不適感

簡單來說，改變帶來實際和預期的心理成本。嘗試新產品、對新產品不熟悉、缺乏查詢新品資訊的時間、認識新產品需付出的努力及失去對習慣使用產品的自在感等負面體驗都是心理成本，並且將對消費者的行為造成巨大影響。<sup>(註6)</sup>

值得慶幸的是，一旦確認了對消費者來說的轉換成本是什麼，往往都能經由行銷手段來解決。舉例來說，若消費者認為嘗試新產品可能存在風險，可以透過無條件退款保證或代表品質保證的第三方背書來消除消費者心中的疑慮。

### 2. 滿意度：現況已經夠好！

若產品超過消費者可以接受的滿意度最低門檻，他們便會選擇留下。換句話說，當一個產品「夠好」，人們就會繼續使用它。<sup>(註7)</sup> 消費者感到滿意是因為這是個有效率的決策方式。在資訊爆炸的時代，消費者沒有足夠時間去處理所有資訊。多數人無法一一評估所有可行方案並從中挑出最有價值的選擇。不過，我們可以快速且輕鬆地判斷一個產品是否夠好。

要讓滿意的消費者去嘗試新產品，就必須將新產品交到他們手中。其中一個有效方式是贈送免費試用品（門市試用、寄給消費者等等）。在其他條件相同的情況下，若新產品能帶來良好體驗，消費者就會採用它。滿意現狀的消費者不會拒絕新產品，但也沒有探索其他選擇的動力。免費體驗或試用品對於驅使滿意的消費者轉換到新產品來說至關重要。

將新產品介紹給認為現有產品已經很好的消費者，只會受到忽視，而無法對他們產生任何影響。

### 3. 品牌忠誠度：熱愛現在的一切！

在促使人們維持現狀的力量中，品牌忠誠度是最常受到研究、需要的解釋最少的。基本上，品牌忠誠度被用來形容因為相信一個品牌更為優越或具有情感連結而重複購買該品牌或產品的消費者。<sup>(註8)</sup>

在這樣潛在動機的影響下，品牌忠誠度可能是最難以克服的一個驅動因素。我們將品牌忠誠度納入研究框架中，以將它與其他更容易經由行銷上的努力來克服的驅動因素區隔開來。

### 4. 購物習慣：自動化的重複消費行為

當我們持續在同一個地方進行購物時，購買行為將逐漸變成習慣。習慣一旦養成，將在很大程度上變成無意識動作且易受到周圍環境觸發。<sup>(註4)</sup> 習慣性的購買行為會導致架上新產品被忽略。即使消費者透過廣告對新產品產生好的印象，自動化的購買行為仍有可能勝過他們對新產品的任何興趣或關注。

有些方式能夠降低自動化行為的影響。在這種情況下，關鍵是打亂習慣性的購買行

為。消除一個習慣需要破壞能觸發它的暗示出現。以推出新產品為例，可以藉由顯眼的產品包裝或在銷售點進行展示來改變習慣性的購物流程。在我們之前推出的白皮書《In Dancing with Duality: Achieving brand growth in a mindful and mindless world》中<sup>(註9)</sup>，我們對於決策是如何動態地根據圍繞在消費者周遭內外部環境進行調整的進行了更深入的探討。

## 促使消費者離開的兩個驅動因素

### 1. 追求變化：尋找改變或更好的選擇

研究以人們認為新奇事物與創新發明具有多少價值來定義消費者對改變的需求<sup>(註10)</sup>，並透過衡量人們對於多樣化的需求以及他們為獲得資訊或出於好奇而尋找新產品的程度來了解這點。在某些品類中（例如食

品），追求改變主要是由對多樣性的追求所驅動。而在其他品類（例如止痛藥），尋求改變則可能是因為消費者希望找到更有效的產品或純粹出於好奇所引起。

### 2. 購買頻率：更多接觸新產品的機會

預測新品需求的基本原則之一即知名度是吸引消費者試用的必要元素<sup>(註11)</sup>。也就是說，只有當人們注意到新產品時才有可能進行試用。除了行銷上的支持外（例如媒體曝光），決定一個人有多大可能注意到新產品的因素，是他有多常購買該品類。

一般而言，更頻繁地在某個品類進行消費的消費者，有更多接觸到架上新產品的機會，因此更有可能購買它。了解購買頻率高的消費者是誰，有助於在推出新產品時做出更有效的市場定位。

## SWITCH 是一個通用的研究框架，然而每個新產品都各有不同的優缺點

SWITCH 的設計是為了捕捉到能解釋人們為什麼留在或離開原產品的驅動力，而完全不考慮新產品本身。此研究框架不探討新產品對消費者決定留下或離開原產品的具體影響（例如提供的好處、新

產品的價格）。新產品對購買行為的影響顯然也很重要，因此我們另外透過產品概念測試來進行解析。

### 經驗證有效的研究框架

為測試並驗證我們的研究框架，我們設計了一組可以解釋框架中所有驅動因素的敘述，針對三個品類（止痛藥、啤酒、洗衣精）詢問來自三個不同國家（美國、英國及波蘭）的 4,500 名受訪者。在此調查中，我們也亦詢問消費者近期是否曾經嘗試新產品或轉換品牌，幫助我們了解此份問卷

是否能預測消費者近期的轉換行為。

根據研究數據，我們建立了一個預測模組以對每個受訪者產生轉換的可能性進行預估，並用以說明我們的研究洞察。由於此研究專案的規模極為龐大，以下僅介紹關鍵發現。

了解購買頻率較高的消費者是誰，有助於在推出新產品時做出更有效的市場定位。 ”

## 驗證

此研究證實了兩組相反力量的存在（留存與離開）及其對轉換的影響。在三個受測國家與品類中，每個驅動因素都與近期發

## 品牌忠誠度並非採用新產品的最大障礙

根據研究結果顯示，雖然品牌忠誠度與轉換行為之間具有顯著相關性，它卻是所有吸引消費者留下的驅動因素中影響力最小的（註12）。此研究發現突顯了掌握轉換成本、滿意度及購物習慣等其他驅動因素的重要性。比起對品牌的忠誠度，消費者更有可能因為感到滿意、產品足夠好（但未

## 深入解析無意識的購物習慣

為了更好地說明此研究框架能帶來的強大洞察，我們針對其中一個驅動因素更詳細的研究發現進行分享：購物習慣。簡單回顧一下，當我們持續在同一個地點進行購物時，購買行為將逐漸變成習慣。習慣一旦養成，將導致架上新產品容易遭到消費者忽略。我們藉由詢問消費者固定進行消費的地點來描繪出他們的購物習慣。我們的假設是，不斷在同個地點購入所需產品

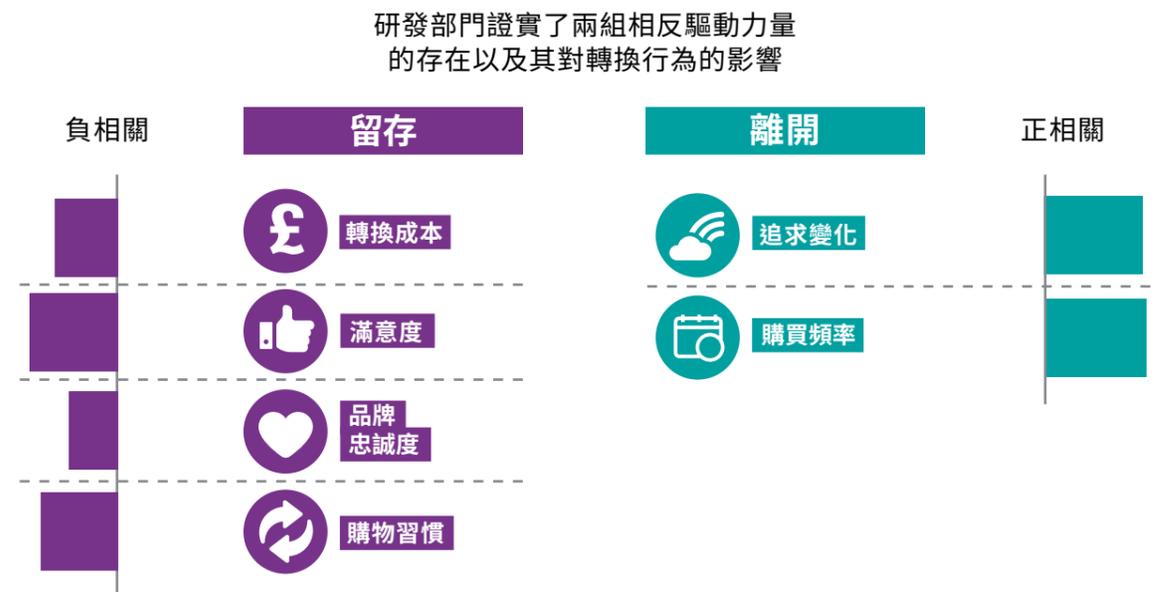
生的轉換呈顯著相關並且朝往預期方向發展（詳見圖2）。

必比其他產品更好）或者出於習慣而繼續使用原本的產品。這代表推動消費者嘗試新產品不僅是要告訴他們產品有多厲害：**更重要的是，戰勝消費者對使用中品牌的自在感，並說服他們相信自己能夠選擇比只是「還可以」更好的產品。**

的消費者，更有可能養成根深蒂固的消費習慣，因此購買新產品的可能性更低。

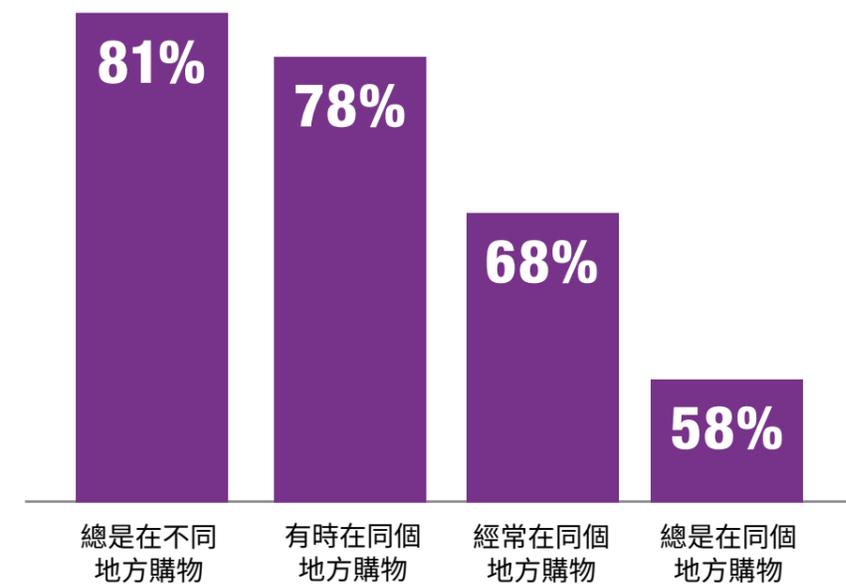
結果證明確實如此，**總是在同個地點消費的人曾經嘗試新產品的可能性較低**。相反地，經常在不同地方購買所需產品的消費者，曾經購買新產品的比例也更高（詳見圖3）。

圖2：各個驅動因素與近期轉換之間的平均相關性



資料來源：Ipsos SWITCH Framework

圖3：根據購物環境的穩定性分析轉換至新產品的可能性



資料來源：Ipsos SWITCH Framework

## 找到最有可能轉換的消費者及轉換原因

在對所有受訪者的轉換可能性做出預估之後，我們接著對受訪者進行分析，以掌握更有可能發生轉換的消費者輪廓及其背後的轉換原因。以美國的止痛藥為例，我們發現曾反映患有牙痛、背痛或經痛的消費者，進行轉換的可能性更高。而反映有頭痛的消費者則無明顯差別。這表示患有更具體且往往是牙痛、背痛等急性疼痛或慢性疼痛的消費者需求尚未被滿足。該品類中的主要產品更多是滿足了消除肌肉疼痛或者發燒引起的頭痛的需求。

再更進一步解析品牌使用者對於 SWITCH 研究框架中各個驅動因素的態度，有助於了解一個創新產品成功吸引到消費者的原因與所需條件（詳見圖4）。對 Aleve 品牌來說，有近半的使用者表示曾在轉換品牌時經歷負面體驗。若想吸引 Aleve 的使用者，該產品需要讓他們相信轉換品牌不會遇到負面體驗。與之相反地，通路自有品牌的使用者則對於現狀感到滿意。他們認為正在使用的產品已經很好，沒有任何不滿意

的地方。因此，自有品牌使用者比較不會去尋找新的品牌。不過這並不表示他們對新產品完全不感興趣。若新產品能提供更多好處且與自有品牌的價格差距在可接受範圍之內，就有可能成功讓這群消費者轉換為新產品的使用者。

為了解如何贏得特定品牌的使用者，我們可以從一個品牌中最有可能做出轉換的消費者著手。舉例來說，當我們觀察 Advil 品牌中轉換可能性高的使用者（詳見圖5），可以看到這些多為服用止痛藥治療頸部疼痛的人，這類型疼痛因無法根治而已深入成為他們生活中的一部分。顯然地，這些消費者的需求並未被滿足，這也解釋了為什麼他們的轉換可能性更高。不斷重複地對一個品類中的代表性品牌進行像這樣的練習，能更好地洞察消費者的未滿足需求並有助於新產品開發。

圖表4：針對 SWITCH 研究框架部分關鍵敘述的品牌使用者輪廓

同意比例	常見品牌		
			
<b>品牌忠誠度</b> 「我正在使用的品牌優於其他品牌」	86%	83%	<b>43%</b>
<b>品牌滿意度</b> 「不打算更換品牌，因為我正在使用的品牌已經很好」	69%	70%	78%
<b>品牌滿意度</b> 「我對正在使用的品牌沒有任何感到不滿意的地方」	<b>24%</b>	43%	<b>82%</b>
<b>轉換成本</b> 「轉換過程中的負面體驗」	<b>42%</b>	27%	16%
<b>需要改變</b> 「尋找新品牌只是想了解更多它們一些」	68%	65%	<b>36%</b>

資料來源：Ipsos SWITCH Framework

圖表5：Advil 的品牌轉換者及其使用止痛藥的原因

預估的轉換可能性			
	低	中	高
因頭痛而服用止痛藥	91%	77%	83%
因頸痛而服用止痛藥	26%	32%	<b>57%</b>
無法根治而已成為生活中的一部分的疼痛	17%	37%	<b>39%</b>
暫時性的反覆疼痛	22%	7%	4%

資料來源：Ipsos SWITCH Framework

## 此對於概念測試的啟示

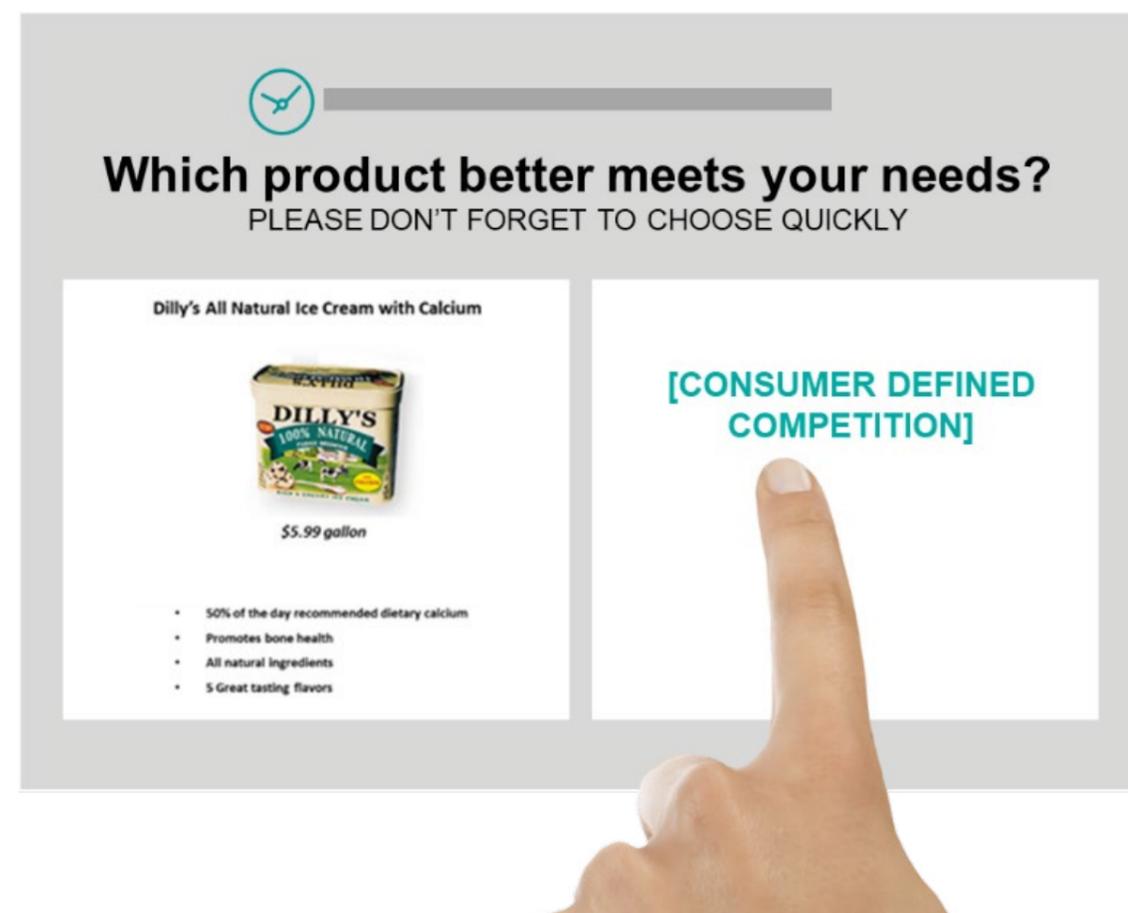
消費者會根據他們現有的產品來對新產品做出決定。因此，益普索認為對新產品的評估應建立於消費者正在使用產品的基礎上進行<sup>(註13)</sup>。

在益普索，我們以消費者所定義的真實市場產品為標準，對產品創新進行測試與研究。首先，由消費者指出他們目前使用中的產品（例如，最常購買的產品），接著將創新產品與原使用產品一併呈現給消費者，請他們在兩者之間做出選擇（詳見圖6）。在此測試中，消費者必須評估他們是否會選擇新產品而捨棄原本使用的產品，正如現實生活中可能面臨的狀況一樣。透過在益普索關鍵指標的基礎上將新產品與每個受測者選出的競品做比較，我們得以更精準地衡量產品創新表現。

新產品具有驅動消費者留在目前使用中產品或者嘗試新事物的力量。舉例來說，若新產品的價格太高，將導致消費者繼續使用原產品。相反地，若新產品具有非常吸引人的好處，則將促使消費者轉而購買新產品。正因如此，益普索開發出與這些力量相似的研究框架，對新產品所激發消費者留下或離開的驅動因素進行探討。

益普索 SWITCH 研究框架幫助行銷人員了解推動消費者維持或破壞現狀的主要驅動因素，而不針對新產品本身的好壞。而我們的概念測試則聚焦在新產品所能帶來的影響。兩種研究方法都極為重要。

圖表6：益普索概念測試研究方法 - InnoTest



資料來源：Ipsos InnoTest

## 將故事變得完整： 視現狀偏差為對立角色

在講述故事時，總會存在一個主角（主要角色）和一個與主角的目標背道而馳並製造衝突的對立角色。產品創新的故事經常將新產品視為主角，卻忽略了主要對手——現役產品及保持現狀不變的力量。

一個創新產品的成功依靠的不僅是產品本身，還取決於消費者有多離不開現役產品。很多時候，消費者不會選擇購買使用效果更好的產品。正如前面所述，消費者拒絕新產品通常並非因為新產品不夠好，更多在於消費者的心態。為使產品創新能寫下成功的故事，我們需了解、預測並應對造成人們選擇維持現狀的心理因素。

創新產品的成功不只取決於產品本身有多好，還有消費者對原使用產品的喜愛程度有多強：

1. 消費者出於各式各樣的原因而選擇維持現狀。說服他們捨棄原本在使用的產品需要採取多種不同的策略
2. 從原使用產品轉換至新產品將產生心理成本，品牌需幫助消費者克服這些障礙
3. 有時候，消費者繼續使用一個產品僅僅是因為現狀已經夠好，並不表示他們不願意嘗試新事物，但是品牌需要將新產品送到消費者手中，因為這群消費者沒有動力去尋找替代品
4. 多數消費者在購物時就像個殭屍，不假思索地購買平常習慣購買的產品。品牌需要打亂人們自動化的消費習慣，以吸引他們購買其推出的新產品
5. 在測試新產品時，需使消費者能同時對正在使用的產品及新產品進行評估

## 參考資料

1. Wing, H. (2013). How well do you really know your concept? Ipsos POV
2. Wood, W., Quinn, J. M., & Kashy, D. A. (2002). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1281–1297.
3. Liu, Y., Lee, H., Achananuparp, P., Lim., E.P., Cheng, T.L., & Lin, S.D. (2019). Characterizing and Predicting Repeat Food Consumption Behavior for Just-in-Time Interventions. In 9th International Digital Public Health Conference (2019) (DPH' 19), November 20–23, 2019, Marseille, France. ACM, New York, NY, USA, 10 pages. <https://doi.org/10.1145/3357729.3357736>
4. Ji, M.F., & Wood, W. (2007). Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend. *JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY*, 17(4), 261–27.
5. Gourville, J.T. (2006). Eager sellers and stony buyers: Understanding the psychology of new product adoption. *Harvard Business Review*.
6. Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4).
7. Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior*. New York: Wiley
8. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
9. Francois, J.F., Drewett, G., Freeman, H., Murphy, C., Naert, S., & Sheridan, A. (2020). Dancing with Duality: Achieving brand growth in a mindful and mindless world. *Ipsos Views*.
10. Wood, S.L., & Swait, J. (2002). Psychological Indicators of Innovation Adoption: Cross-Classification Based on Need for Cognition and Need for Change. *JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY*, 12(1), 1-13.
11. Olson, D.W. (1975). Awareness as an Indicator of New Product Performance. *Advances in Consumer Research*, 2, 495-506.
12. Our R&D was based on three CPG categories; the impact of brand loyalty may be larger for service oriented industries or high involvement purchases.
13. Ho, C., & Markowitz, L. (2019). Is your innovation research on its best behavior? Predicting success through survey-based behavioral measures. *Ipsos POV*.

# 挑戰現狀

決定新產品能否獲得成功的關鍵因素

---

**Colin Ho, Ph.D.**

Chief Research Officer, Innovation and Market Strategy and Understanding, Ipsos

**Ben Joosen**

Global Solution Leader, Market Strategy & Understanding, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

[www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)

@Ipsos

**GAME CHANGERS**

