



案例 11

National Christmas Tree Association (NCTA)

你怎麼說「聖誕節」？

當有人提到「聖誕節」這個名詞的時候，問的對象不同、想到的形象也很不同。有些人回想起收到一直想要的特別禮物，或許是一隻小狗或是第一台腳踏車。對其他人來說，這個名詞會讓他們想起與家人和朋友，或甚至是已不在世上的祖父母共度的快樂回憶。許多人成長的家庭並沒有慶祝聖誕節，因此他們對節日的聯想可能是四處懸掛的明亮彩燈、辦公室裡的義務性禮物交換，或是人擠人的購物廣場。聖誕節甚至可能會激起某些人的負面情緒，像是在親愛的人死去或父母離異後的第一個聖誕節感到無限空虛。如果你問的對象是 National Christmas Tree Association (NCTA)，他們則會說：「沒有什麼比真的聖誕樹更能代表聖誕節了。」

人們慶祝聖誕節的方法對 NCTA 相當重要，NCTA 是有 32 個認證公會的专业組織，內含 4,000 家農場、零售商，以及為促銷真的聖誕樹並支持提供這些產業而存在的相關成員。

雖然許多人將聖誕樹視為家庭裝飾，但真的聖誕樹實際上是農產品，而且是 Oregon、North Carolina 和 Michigan 這幾州的主要經濟作物。2004 年消費者花在真的聖誕樹上的錢是 11 億 5,000 萬美元，另外還有數十億關於裝飾品、禮物和卡片的花費。在背後支持這項產業的有將近 22,000 家農場、共計 50 萬英畝的土地，以及 10 萬名美國勞工。真的聖誕樹不像其他的經濟作物（如黃豆和玉米）每年都可以收成，從播種到成熟可以販售要耗費長達 15 年的時間，這對種植者而言不僅需要大筆的流動資金，還要有無比的耐性和放眼未來的遠見。

除了消費者可以選擇和採收自己的樹的農場，真樹的零售商還有大型的連鎖店（像是 Home Depot 和 Lowe's）、獨立的器材和園藝中心，以及由家庭、商業企業和非營利團體（例如教會、童軍和公民協會）所擁有的鄰近農地。不像其他的季節性商品可以在賣不掉時大打折扣或庫存等到來年，真的聖誕樹會腐壞的性質，讓無法按時售出存貨的零售商只能虧本的回收聖誕樹。

不是一次性事件

在 1999 年到 2003 年之間，真的聖誕樹銷售量從 3,440 萬掉到 2,340 萬，而以人造聖誕樹裝飾的家庭從 5,060 萬升高到 6,290 萬。相較之下這是一個相當大的轉變，因為在 1990 年到 1999 年之間，真的聖誕樹每年的銷售量還相對穩定地保持在 3,100 萬到 3,700 萬左右。

起先，企業領導者將銷售量降低視為跟一些獨立的「一次性事件」有關而不太在意。畢竟在 2000 年 11 月到 2001 年 11 月之間，國家在經濟方面有所衰退。



加上 2001 年 9 月 11 日的悲慘事件、企業醜聞和海外戰爭，國內的全體經濟都面臨危機。其他消費產品的銷售量也都下降，所以為什麼那些生產、販售真的聖誕樹的人會認為他們的處境特別不同呢？

接著，在 2002 年的一項調查中出現了一些威脅性的數字。將近三分之一的美國家庭說他們不再用任何聖誕樹裝飾家裡，無論真假與否。家庭結構的改變（包括單親和離婚家庭的比例較高）以及人口多樣性的提高（包括新的宗教和文化），都使得不慶祝聖誕節的美國人口增加。由於許多家庭的父母雙方都在工作而小孩參與多種課外活動，因此他們的時間安排很緊湊，就是無法在忙碌的行程中找出時間去買聖誕樹、帶回家，然後放下。更令人沮喪的是，許多人不認為聖誕樹是慶祝聖誕節的必要部分。這些因素都在在指明這項節日傳統的黯淡未來，為了拯救這個產業就必須做些什麼。

強調產品特性

現代的消費者懂得很多而 NCTA 知道它的會員有優質的產品，所以問題是什麼？企業需要處理消費者對真的聖誕樹的許多「迷思」。

例如，有些消費者相信砍倒一棵真的、活的樹對環境不好。更糟的是，許多人覺得可多次使用的人造樹反而對環境有利。這些消費者不知道每採收一棵真的聖誕樹，就會在那個地方種下三顆種子，這不只是為野生動物提供棲息地，也能保護土壤並增進水和空氣的乾淨清新。事實上，種植聖誕樹的每一英畝土地所提供的氧量足以滿足 18 個人。相較之下，人造樹所使用的塑膠、塗料和其他化學物質，都需要大型的製造工廠，還會放出數千噸有害毒物污染空氣與河流。相較於未開發的土地，有效利用每吋土地的農業經營，能提供更多的樹木，並且減少野火和其他自然災害的危險性。

重視環保的消費者應該也要知道真的聖誕樹可以完全回收，副產品通常變成社區遊樂場和公園的護根覆蓋物。人造樹則是讓垃圾掩埋場的負擔過高（費用來自稅金），而且需要花上幾百年才能分解。美國的工人們擔憂著自己的工作保障，他們應該會對於購買支持美國家庭農業（而不是外國不知名工廠的工人）的當地產品感到安心。

NCTA 發起一項活動來了解消費者對真、假聖誕樹的感覺，並且教導消費者有關真樹的優點。確實，一旦消費者了解各項產品的特性，他們便會選擇真正的聖誕樹。但光是教育還不足以扭轉下降的銷售量，NCTA 也必須找出今日和未來最快速成長的聖誕樹市場。

爭取 Y 世代

Y 世代——在 1979 至 1994 之間出生的 7,000 萬消費者，讓 NCTA 對他們感興趣的原因有兩點。較年輕的成員還住在家裡而且能影響家庭的購買決策，而較年長的成員已進入人生的下一個階段而開始組成自己的家庭。NCTA 認為若要成功地逆轉頹勢，就必須了解這群年輕消費者的行為、態度和傳統。

NCTA 發現，雖然在優渥的世界裡成長（得到經濟穩定和科技發達的所有好處），但 Y 世代還是要面對難解的議題，像是重新定義家庭、父母外出工作、沒有加入宗教或其他社區組織，以及老師、父母和大學入學許可的期望越來越高。結果導致 Y 世代渴望能感到有意義和有目標，於是他們會在朋友、特殊的興趣嗜好，以及能定義自己個人風格的消費產品中尋找這些。

為了爭取 Y 世代，NCTA 必須創造一個年輕人可以與之相關的形象，同時也要能訴諸他們身為消費者的感受力，並且幫助他們找到自己的個人認同。目標就是要對那些正在創造自己節日傳統的年輕人展示，一棵貨真價實的聖誕樹應該屬於慶祝節慶的一部分。NCTA 也希望增強真樹「真實」、「純天然」和「真正的東西」的形象。

為了達到這個目標，NCTA 設計一個徵文比賽，邀請年輕人寄一張全家人跟真的聖誕樹一起慶祝聖誕節的照片。獎品包括 5,000 元的獎學金，以及全額支付一家人到佛州 Orlando 度假的費用。活動透過傳單（內含最近購樹地點的名字和地址）和銷售點展示的宣傳而興起了一股「熱潮」。

為了製造更高的能見度，NCTA 跟華納兄弟影片公司合作，配合由 Tom Hanks 主演的動畫片《北極特快車》（The Polar Express）一起行銷。電影不只是對於用真的聖誕樹慶祝聖誕節的中心地位產生影響，另外還跟當地的樹木產地合作促銷，內容包括廣告裡的電影宣傳口號以及持有電影票票根的消費者享有優惠折扣。

因為了解 Y 世代花許多時間在網路上做作業或是跟朋友透過電子郵件和即時通聯繫，所以 NCTA 也創造一個線上的「廣告遊戲」，網站的訪客可以在遊戲裡向外國來的「突變假樹」丟「雪球」而得分。這類的病毒式行銷很有效果，因為發現且喜歡玩這個遊戲的人會寄送客製化並附上連結的訊息給線上的朋友。遊戲不只是增強了真的聖誕樹的正向產品特性（對抗危險、進口的人造樹），也會連上網站讓你知道如何正確地購買、展示和處理真的聖誕樹，還能讓你找到最近的買樹地點。

最後，因為 NCTA 發現 Y 世代的組成有許多拉丁美洲人，所以組織同時以英文和西班牙文製作平面和收音機廣告，希望能增強跟真的聖誕樹有關的正向情緒，並且讓消費者知道聖誕樹可以完全再回收的優點。

附件圖表顯示 NCTA 對 Y 世代消費者調查所得到的部分結果。

回春

2004 年的活動為 NCTA 帶來相當大的成功。2003 年到 2004 年之間，真的聖誕樹的銷售量從 2,340 萬上升到 2,710 萬棵，總共增加了 370 萬棵。在此同時，人造聖誕樹的銷售量則少了 60 萬而到達 900 萬棵。更重要的是，選擇真、假聖誕樹的比例接近 3 比 1，而以 Y 世代為首的家戶則到達 15 比 1。



焦點主題

1. 說明導致真的聖誕樹銷售量下降的人口統計變數和文化改變。
2. 把短期的銷售和收益改變歸因於當前事件、而不是看到消費者行為的長期趨勢，會有什麼危險？
3. 教育消費者他們購買的產品特徵有何重要性？了解產品從何而來、如何製造或對環境有何衝擊，會如何影響消費者的決策判斷？
4. 為什麼有必要了解 Y 世代以增加真的聖誕樹的未來銷售？Y 世代的何種特性會讓他們喜歡真的聖誕樹勝過人造聖誕樹？
5. 如果你受雇於 NCTA 要為即將到來的假期季節開發行銷計畫，你的計畫會包含什麼元素？說明你的目標市場、你會傳達的訊息類型，以及使用的廣告類型。

請注意：這個案例由 Alan A. Ayers, MBA, MAcc 所著。

參考文獻

Jonathan Brinckman, "Trends Portend Slump in Sales of Holiday Trees,"
Portland Oregonian (October 26, 2004).

National Christmas Tree Association Marketing Tool Kit, National Christmas Tree
Association (2005).

"The National Christmas Tree Association," *American Christmas Tree Journal*
(May 2004).

"O Christmas Tree," *Cleveland Plain Dealer* (November 28, 2004).

"U.S. Consumers Purchase More Real Trees," press release, National Christmas
Tree Association (January 25, 2005).