



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

數位行銷公司的數位轉型

—以 S 公司為例

Digital Transformation for Digital Marketing Firms

—A Case Study of S Company

連啓佑

Chi-Yu Lian

指導教授：郭瑞祥 博士

陸 洛 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Luo Lu, Ph.D.

中華民國 113 年 11 月

November 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



數位行銷公司的數位轉型 —以 S 公司為例

Digital Transformation for Digital Marketing Firms —A Case Study of S Company

本論文係連啓佑（學號 P09750003）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年十一月五日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

郭瑞祥

（指導教授）

陸士浩

（指導教授）

廖明慧

鄭明

郭丁

陳家麟

系主任、所長

致謝



就讀臺大復旦 EMBA 學程，除了補強不足之處、提升自身能力之外，也希望能將所學實際運用在經營管理上，讓事業更上一層樓，這幾年的學習收穫滿滿，衷心感謝師長們的教導。

感謝論文指導教授郭瑞祥博士與陸洛博士的指導，指出我思考的盲點、修正我寫作的方向，讓我能順利完成論文。

當然也要感謝我的家人，謝謝他們一路以來的支持，讓我能無後顧之憂完成學業。

連啓佑 謹識

於臺大管理學院

民國 113 年 11 月

中文摘要



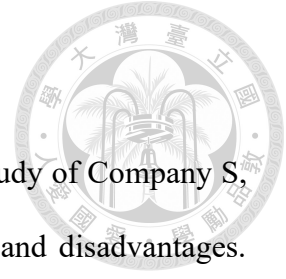
本研究描述一個以 AI 驅動的數位轉型案例。S 公司是一家台灣的 SEO 服務公司，該公司在市場的競爭中有其優勢，亦有其劣勢，近幾年由於 SEO 競爭者變多，業者服務同質性高，價格競爭激烈，導致 S 公司經營日益艱難。加上產業環境大幅改變，以及 AI 的影響，使得 S 公司必須通盤思考規劃轉型策略，以利後續發展。本研究描述 S 公司透過內部核心競爭力分析以及外部整體環境分析與產業分析，找出自身優勢、劣勢、機會、威脅，接著運用數位轉型三層次框架規劃轉型策略，接著使用明茲伯格 5P 觀點分析比較轉型前後預期的差異，然後再透過 5W2H 法規劃數位轉型實施計畫，最後使用平衡計分卡與策略地圖作為轉型實施成效的檢驗工具。

本研究應用麥可·波特五力分析模型分析 SEO 產業，包括 SEO 產業的主要角色以及這些角色帶來的機會與威脅，透過本研究，可整體了解 SEO 產業的生態與競爭格局。本研究亦分析 AI 的出現對 SEO 領域帶來的影響，並提出因應策略，無論是企業或 SEO 業者，如要執行 SEO，皆可參考本研究提出的策略採取行動。本研究發現，應用 AI 可大幅提高降低內容產出的成本、提高內容產出的效率，並且維持內容品質，這意味著企業與 SEO 業者應積極應用 AI 技術產出內容。本研究發現，AI 作為企業轉型的主要驅動力，可分別應用在數位化、數位優化、數位轉型三個階段，其他企業可參考 S 公司經驗，應用 SWOT 分析矩陣結合數位轉型三層次框架，結合自身特點和市場環境，規劃適合自身的數位轉型策略。本研究發現，管理上常用的策略規劃工具，包括：核心競爭力分析、整體環境分析、五力分析、SWOT 分析、數位轉型三層次框架、明茲伯格 5P 策略視角、5W2H 法、平衡計分卡與策略地圖，同樣適用於數位轉型的策略規劃，其他 SEO 公司或者企業亦可利用這些工具規劃數位轉型策略。

關鍵字：SEO、AI、數位轉型、策略規劃、AI 內容生成

中圖分類號：C939

THESIS ABSTRACT



This study describes an AI-driven digital transformation case study of Company S, a Taiwan-based SEO company that has its competitive advantages and disadvantages. Company S faces significant challenges due to more competitors, the high homogeneity of SEO services, and fierce price competition in recent years. This situation, together with substantial changes in the industry environment and the impact of AI, necessitate a comprehensive reevaluation and planning of transformation strategies for Company S's future development. This study describes how Company S identified its strengths, weaknesses, opportunities, and threats by analyzing its internal core competencies, external overall environment, and industry analysis. It then planned its transformation strategy using the SWOT Matrix and Digital Transformation Pyramid Framework. It then analyzed and compared the expected differences before and after the transformation using Mintzberg's 5P perspective. Subsequently, it planned the implementation of digital transformation using the 5W2H method. Finally, it used the Balanced Scorecard and Strategy Map to evaluate the transformation implementation's effectiveness.

This study applies Porter's Five Forces Analysis to analyze the SEO industry, including the leading players and the opportunities and threats they bring. This study provides a comprehensive understanding of the SEO industry's ecology and competitive landscape. The study also analyzes the impact of AI emergence on the SEO field and proposes corresponding strategies. Both corporations and SEO practitioners can refer to the approach suggested in this study when implementing SEO. The findings indicate that applying AI can significantly reduce the cost of content production, enhance efficiency, and maintain content quality, suggesting that companies and SEO practitioners should actively utilize AI in content production. Additionally, AI is a primary driver for corporate

transformation, applicable in digitization, digital optimization, and digital transformation. Other companies can refer to Company S's experience and apply the Digital Transformation Pyramid Framework, combining their characteristics and market conditions to plan suitable digital transformation strategies. The study finds that management tools commonly used in strategy planning, including Core Competency Analysis, PEST Analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis, the Digital Transformation Pyramid Framework, Mintzberg's 5P Perspective, the 5W2H method, the Balanced Scorecard, and Strategy Map, are equally applicable in planning digital transformation strategies for other SEO companies or businesses.

Keywords: SEO, AI, digital transformation, strategy planning, AIGC

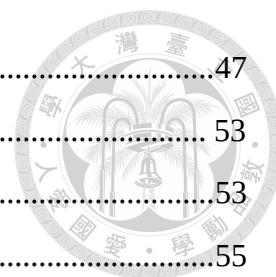
Classification Code: C939

目次



致謝.....	ii
中文摘要	iii
THESIS ABSTRACT.....	iv
目次.....	vi
圖次.....	viii
表次.....	ix
第一章、緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	2
第三節、研究架構	3
第四節、研究方法	5
第二章、文獻探討	9
第一節、SEO(Search Engine Optimization).....	9
第二節、AI(Artificial Intelligence)	11
第三節、SaaS(Software as a Service)	12
第四節、五力分析(Porter Five Forces Analysis)	13
第五節、SWOT 分析(SWOT Analysis)	13
第六節、數位轉型三層次框架(Digital Transformation Pyramid)	14
第三章、外部分析	16
第一節、個案公司總體環境分析	16
第二節、個案公司產業五力分析	21
第四章、個案公司研究分析	24
第一節、個案公司介紹	24
第二節、個案公司核心競爭力分析	25
第三節、個案公司 SWOT 分析	30
第四節、個案公司數位轉型策略規劃	32
第五節、以 5P 策略多元視角檢視個案公司轉型策略	42
第六節、個案公司數位轉型行動計畫	44

第七節、個案公司數位轉型策略評估	47
第五章、結論與建議	53
第一節、研究發現	53
第二節、研究貢獻	55
第三節、實務意涵	56
第四節、研究限制	57
第五節、未來研究建議	58
參考文獻	60



圖次



圖 1-1 論文架構圖	5
圖 2-1 SEO 工作項目	11
圖 2-2 五力分析架構圖	13
圖 2-3 SWOT 分析圖	14
圖 2-4 數位轉型三層次	15
圖 3-1 搜尋意圖示例	19
圖 3-2 AI 對 SEO 的影響與因應策略	21
圖 3-3 S 公司的五力分析圖	23
圖 4-1 S 公司的 TCPD 模型	28
圖 4-2 S 公司重整過後的產品與服務	35
圖 4-3 S 公司數位轉型三層次框架的各項工作	40
圖 4-4 S 公司數位轉型策略地圖	50

表次



表 4-1 S 公司與同業的內容產出品質比較.....	27
表 4-2 S 公司的核心競爭力模型.....	29
表 4-3 S 公司的 SWOT 分析	32
表 4-4 以預算與數位能力區隔 S 公司客群.....	33
表 4-5 S 公司重新規劃的客戶區隔與產品服務.....	36
表 4-6 S 公司 AI+人工、S 公司人工、同業內容產出品質比較.....	38
表 4-7 S 公司應用 AI 與純人工產出內容文章工時、成本、產能比較	39
表 4-8 S 公司數位轉型策略規劃.....	41
表 4-9 以 5P 策略視角檢視 S 公司轉型前後差異	44
表 4-10 S 公司策略地圖四構面目標、指標、目標值、行動.....	51



第一章、緒論

第一節、研究背景與動機

一、研究背景

SEO 作為網路行銷最重要的方式之一，在市場上有廣大的服務需求。然而目前台灣地區學界、業界普遍缺乏對 SEO 產業整體性的分析，這也讓 SEO 服務公司經營者在決策時由於資料不足，無法做出高品質的決策，是以對 SEO 產業進行深入的分析，便成為一個值得研究的課題。而在 2022 年，Open AI 推出生成式 AI 聊天機器人應用 ChatGPT，對各行各業產生了不同程度的影響，SEO 領域自然也不例外。關於生成式 AI 對 SEO 領域帶來哪些影響？又如何因應？同樣也是一個值得研究的課題。

S 公司是一家以台灣市場為主的搜尋引擎最佳化(SEO)服務公司，相對於其他 SEO 業者，S 公司有其本身的競爭優勢，但也存在一些劣勢。由於近年 SEO 競爭者變多，市場上各家 SEO 業者的服務同質性高，使得業者間面臨激烈的價格競爭，這也造成 S 公司經營變得較以往辛苦許多。再加上 SEO 產業生態與競爭格局與早年相較有很大的變動，以及生成式 AI 的出現對 SEO 領域帶來的各種影響，使得 S 公司必須全面盤點現況，思考轉型策略。

本研究希望透過對 S 公司的個案分析，研究數位行銷公司如何以 AI 作為核心驅動轉型，研究課題包括：如何在產品服務上結合 AI 加強優勢、如何在產品服務上透過 AI 彌補劣勢、如何把握 AI 帶來的機會，以及如何消弭 AI 帶來的威脅。除了研究數位公司如何以 AI 作為核心驅動自身轉型外，本研究也希望探討管理上某些常用的策略規劃工具，是否也同樣適用於 AI 驅動的數位轉型。

二、研究動機

選擇研究 AI 驅動的數位轉型有幾個原因，其一，本研究想解決 S 公司當前實際面臨的困境。其二，生成式 AI 對 SEO 產業帶來的種種影響，也連帶影響到 S 公司的策略與營運，因此透過本研究研擬應用 AI 的數位轉型策略，對 S 公司後續的

發展至關重要；其三，企業數位轉型屬於較新的研究議題，本研究探討個案 S 公司數位轉型策略規劃中應用的管理工具，可作為日後企業數位轉型相關研究的參考。



第二節、研究目的

一、探討 AI 的出現對 SEO 領域帶來的影響與因應策略

本研究將詳細探討 AI 技術，尤其是 2022 年推出的生成式 AI，對 SEO 領域帶來的影響，並歸納整理因應的策略。

二、了解 SEO 產業的生態與競爭格局

本研究首先將應用麥可·波特五力分析模型分析 SEO 產業。透過五力分析的框架，對 SEO 產業購買者、供應商、潛在進入者、替代品、產業競爭者全面的探討分析，整體性地了解 SEO 產業的生態與競爭格局。

三、探討可否應用 AI 降低內容產出成本、產出效率，同時維持品質

本研究將分析個案 S 公司在應用 AI 前後內容產出的成本與效率，並運用 Google 內容品質標準，實際檢驗 S 公司與競爭對手所產出內容品質的優劣。透過具體的數據與實證分析，評估應用 AI 技術是否可以降低內容產出成本、提高內容產出效率，同時維持內容品質。

四、探討 AI 作為企業轉型的主要驅動因素，實際有哪些應用

本研究將運用數位轉型三層次框架進行研究。第一層為著重改善日常工作效率的數位化，第二層為以改變營運模式、改善營運流程、提升核心業務競爭力為主的數位優化，第三層為強調驅動創新與商業模式轉型的數位轉型。本研究將以上述三層次，結合 S 公司的個案分析，探討 AI 在企業數位轉型三層次實際的應用。相關研究成果，可作為其他企業與研究者之參考。

五、探討管理上常用的策略規劃工具是否仍適用於數位轉型

本研究中個案 S 公司在數位轉型策略規劃的過程中運用了多項的策略規劃工具。其一，在分析 S 公司外部整體環境時使用「整體環境分析」辨識機會、威脅。其二，在分析 S 公司所處 SEO 產業時使用「五力分析」辨識 S 公司的機會、威脅。其三，在分析 S 公司與競爭對手時使用「核心競爭力」辨識 S 公司的優勢、劣勢。其四，在分析 S 公司現況時使用「SWOT 分析」整體歸納 S 公司的優勢、劣勢、機會、威脅。其五，在規劃 S 公司策略時使用「SWOT 分析矩陣」結合「數位轉型三層次框架」擬定數位轉型策略。其六，在規劃 S 公司數位轉型策略時使用「明茲伯格 5P 策略視角」，即「觀點」、「定位」、「規劃」、「模式」、「手段」，來評估 S 公司轉型前後的差異。其七，在規劃 S 公司數位轉型時使用「5W2H 法」來擬定實施計畫。其八，在規劃 S 公司數位轉型時使用「平衡計分卡」搭配「策略地圖」作為計畫實施成效的檢驗工具。

本研究將透過對 S 公司數位轉型個案的研究，實際驗證上述八種策略規劃工具是否仍適用於企業數位轉型之策略規劃。

第三節、研究架構

本研究架構(如圖 1-1 所示)共分六個部分，詳細說明如下：

一、研究背景、動機、目的

本研究第一章「緒論」說明論文研究背景、動機、目的。

二、文獻研究

本研究第二章「文獻研究」旨在為後續個案研究提供理論支援。本章節又可細分成兩部份，第一部分是針對個案 S 公司在本研究中涉及的專業領域、管理議題相關文獻進行與整研究與整理，包括：SEO、AI、SaaS 服務。第二部分是針對個案 S 公司在本研究中涉及的策略規劃工具相關文獻進行歸納與整理，包括：五力分析、SWOT 分析、數位轉型三層次框架。



三、外部分析

本研究第三章「外部分析」，旨在根據前述研究背景、動機、目的，結合文獻研究整理的心得，針對 S 公司總體環境與所在的 SEO 產業進行分析。總體環境分析將使用 PEST 分析分別說明 AI 對 SEO 的影響。產業分析將運用五力分析探討 S 公司的機會與威脅。

四、個案公司研究分析

本研究第四章「個案公司研究分析」，旨在根據前述研究背景、動機、目的、文獻研究，以及第三章外部分析的結果，針對 S 公司數位轉型進行深入的個案研究。本章節將透過核心競爭力分析、SWOT 分析，歸納出 S 公司的優勢、劣勢、機會、威脅，再使用 SWOT 矩陣結合數位轉型三層次框架規劃 S 公司數位轉型的策略。再運用明茲伯格 5P 策略多元視角分析比較數位轉型前後預期的差異。接著再透過 5W2H 法規劃 S 公司數位轉型整體的實施計畫。最後使用平衡計分卡與策略地圖作為轉型實施成效的檢驗工具。

五、結論與建議

本研究第五章「結論與建議」總結前面章節的研究，提出具體的結論與建議。本章首先將提出研究的發現，接著說明這些發現對產業和管理領域帶來的貢獻，緊接著說明本研究的發現如何運用在實務工作中，最後說明本研究的限制以及建議未來後續者研究的方向。

六、參考文獻

本研究「參考文獻」列出本研究所參考引用的文獻，作為讀者進一步研究的參考。



圖 1-1 論文架構圖

資料來源：本研究整理

第四節、研究方法

本研究使用個案研究方法為核心研究方法，深入探討 S 公司在數位轉型過程中的策略、挑戰與成效。研究者經由詳細分析 S 公司的實際情況，包括觀察記錄、收集和解釋相關資料，以及閱覽 S 公司內部檔案等等，獲得對 AI、SEO 等問題的深入洞察、觀察到 AI 這項數位技術如何影響 S 公司的運營與決策，同時對 S 公司數位轉型過程的有了全面的瞭解。個案研究方法為理解和評估 S 公司在產業競爭激烈、AI 影響下的管理實踐和策略變革提供了寶貴的視角，使得本研究得以具備洞察與實用價值。本研究具體研究步驟分別說明如下文。

一、文獻探討

本研究首先透過文獻探討建立理論基礎，文獻探討包括六項主題，其一為 SEO，本研究收集分析現有 SEO 產業相關研究成果，以了解 SEO 的定義、重要性、工作項目；其二為 AI，本研究整理 AI 的定義，並探討決策式 AI(Discriminate AI)與生成式 AI(Generative AI)的差異，以及生成式 AI 可生成的內容類型；其三為 SaaS，

本研究整理 SaaS 的定義，並探討 SaaS 服務的特點；其四為五力分析，本研究整理五力分析的定義；其五為 SWOT 分析，本研究整理 SWOT 分析的定義和方法；其六為數位轉型三層次框架，本研究整理數位轉型三層次的定義與各層次的內涵。



二、總體環境分析

針對 S 公司所處的總體環境進行分析，包括政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)，以及技術(Technological)四個要素的分析，以找出機會和威脅。除了 PEST 因素對 SEO 的一般性影響外，本研究特別針對 AI 在政治、經濟、社會、技術四個層面對 SEO 領域的影響，進行深入的分析。

三、產業五力分析

本研究應用五力分析深入分析 S 公司所屬 SEO 產業環境的購買者、供應商、潛在進入者、替代品、產業競爭者。分析的內涵包括上述五種角色之於 SEO 領域有哪些具體的人事物，以及它們可能對 SEO 領域帶來的機會與威脅。

四、個案公司調查研究

本研究蒐集本研究個案研究對象 S 公司的相關背景資料，包括使命、定位、發展歷程、產品服務、業績占比。

五、個案公司核心競爭力分析

針對 S 公司企業能力分別以「有價值」、「稀有」、「難以模仿」、「不可替代」四個標準進行分析，以判斷是否為核心競爭力。並探討 S 公司在組織面，特別是在營運流程上，是否存在持續性競爭力。

六、個案公司 SWOT 分析

本研究基於總體環境分析、產業五力分析、核心競爭力分析的結果，進行 SWOT 分析。分析的面向包括：優勢(Strengths)，即分析 S 公司的內部優勢；劣勢

(Weaknesses)，即分析 S 公司的內部劣勢；機會(Opportunities)，即分析外部環境中 S 公司的機會；威脅(Threats)，即分析外部環境中 S 公司的威脅。



七、個案公司數位轉型策略規劃

本研究基於 SWOT 分析結果，應用 SWOT 矩陣結合數位轉型三層次框架，規劃 S 公司以 AI 驅動的數位轉型策略，包括：數位化策略、數位優化策略、數位轉型策略。

八、以 5P 策略多元視角檢視個案公司轉型策略

本研究應用明茲伯格的 5P 策略視角(觀點、定位、規劃、模式、手段)，多角度檢視 S 公司數位轉型前後的差異。在多角度檢視中，將側重分析應用 AI 在轉型前後各視角所造成的差異。

九、以 5W2H 個案公司數位轉型行動計畫研究

以 5W2H(Why, What, Who, When, Where, How to do, How much money)法制定 S 公司的數位轉型行動計畫，具體包括：Why(為什麼)，即說明 S 公司數位轉型的原因；What(做什麼)，即說明 S 公司數位轉型具體的工作；Who(誰來做)，即說明 S 公司數位轉型的相關人員；When(何時做)，即說明 S 公司數位轉型的時程與目標；Where(在哪做)，即說明 S 公司數位轉型的實施場所；How to do(如何做)，即說明 S 公司數位轉型具體實施計畫；How much money(多少錢)，即說明 S 公司數位轉型投入的成本項目。

十、個案公司數位轉型策略評估

本研究使用平衡計分卡與策略地圖，對 S 公司的數位轉型策略進行評估。首先，本研究將繪製 S 公司數位轉型策略地圖，並透過學習、流程、客戶及財務四個構面揭示策略目標相互之間的邏輯關係。接著本研究將設定目標值與行動，運用平衡計分卡規劃 S 公司數位轉型在四個構面的目標、指標、目標值、行動，作為該公司數位轉型實施成效的檢驗工具。

十一、結論與建議

本研究的結論與建議，將總結研究發現，提出結論與建議。結論與建議的內容包括：研究發現，即說明研究過程的主要發現；研究貢獻，即說明本研究在 S 公司專業領域及管理領域上的貢獻；實務意涵，即探討本研究的發現如何應用在 S 公司所屬專業領域及管理領域；研究限制，即說明本研究的局限性；未來研究建議，即提供未來研究的方向及建議，作為後續研究者之參考。

第二章、文獻探討



第一節、SEO(Search Engine Optimization)

一、定義

SEO(Search Engine Optimization)在台灣翻譯成「搜尋引擎最佳化」，大陸則翻譯成「搜索引擎優化」，是一種透過了解搜尋引擎運作原理，提高網站在搜尋引擎結果頁面(SERP)中自然搜尋排名的行銷方式(維基百科 SEO, 2024)。網路使用者若有找尋資訊或採購商品服務的需求，往往會透過搜尋引擎搜尋，這時如果某個供應商的內容或商品服務，能夠出現在自然搜尋結果比較靠前的位置，就有機會優先被使用者找到，進而獲得潛在客戶或商機。

二、SEO 的重要性

SEO 對於企業或組織的重要性可分成幾個方面說明。其一，提升品牌知名度，當網站擁有更多良好的搜尋排名，就越容易被使用者看到，這有助於提升品牌知名度。其二，增加網站流量，SEO 可以為網站帶來更多的自然搜尋流量，創造更多商機。其三，降低獲客成本，美國搜尋引擎行銷專家麥克·莫蘭(Mike Moran)和比爾·杭特(Bill Hunt)指出：搜尋者是高品質的可望客戶，而由於自然搜尋點擊本身不必付費，所以 SEO 是非常具有成本效益的行銷方式(Mike Moran, 2015)。由於 SEO 的自然搜尋流量獲客成本遠低於付費廣告，因此透過導入 SEO 可以說明企業或組織降低獲客成本。其四，提升網站競爭力，SEO 本身即是在改善企業或組織的網站，透過導入 SEO，可以讓網站體質更健全、更有競爭力。

三、SEO 工作項目

實際執行 SEO 工作時會涉及「技術」(Technology)、「內容」(Content)、「推廣」(Promotion)、「數據」(Data)四個面向(Eric Enge, 2015)，「技術」指的是因應搜尋引擎運作的機制，網站在技術與架構設計上必須做一些調整和修改，以確保網站後續可以順利執行 SEO；「內容」指的是結合一系列的方法、資源和工具，挑選出適合

SEO 專案的關鍵字，並且規劃產出具備 SEO 競爭力的主題與內容；「推廣」指的是把網站提交給搜尋引擎索引，並且透過創建外部連結、網路聲量等方式提高搜尋排名，並結合數據報表，優化搜尋結果點閱率與搜尋使用者上站後的體驗和成效；「數據」指的是透過報表和指標，追蹤改善 SEO 專案的成效。

SEO 具體可分成八個工作項目(如圖 2-1 所示)詳細說明如下：

(一) 網站建置/改版/修改

指的是在建置新網站、改版網站，或者局部修改網站的過程中，透過規劃、調整網站架構和設計，打造對搜尋引擎友善(SEF or SEO Friendly)的網站，所謂「對搜尋引擎友善的網站」，須盡可能具備六項條件：其一，要能夠被搜尋引擎順利地檢索、分析、索引；其二，要具備規劃良好的資訊架構；其三，要具備搜尋引擎推薦重視的頁面要素；其四，要帶給網站使用者良好的上網體驗；其五，要將資料結構化，幫助搜尋引擎充分理解網站內容；其六，要透過規劃設計讓自身的內容管理系統(CMS)也能做到對搜尋引擎友善。

(二) 關鍵詞研究

指的是透過一系列的方法、資源、工具，找出 SEO 專案所需要的關鍵詞。

(三) 內容產出/優化/潤飾

指的是針對使用者需求與搜尋引擎要求，產出高品質內容，並將關鍵詞適當地配置在搜尋引擎重視的位置，同時微調內容，使其更具相關性與可讀性。

(四) 網站提交

指的是將網站提交給搜尋引擎，例如產出網站地圖(Sitemap)並使用 Google 網站管理員(Google Search Console)將 Sitemap 提交給 Google，協助搜尋引擎更有效率地檢索與索引內容。

(五) 網站排名優化

指的是透過各種方法提高網站的相關性和品質，以提升網站的搜尋排名，例如：改善網站體驗、持續經營內容、增加外部連結...等等。



(六) 搜尋結果顯示優化

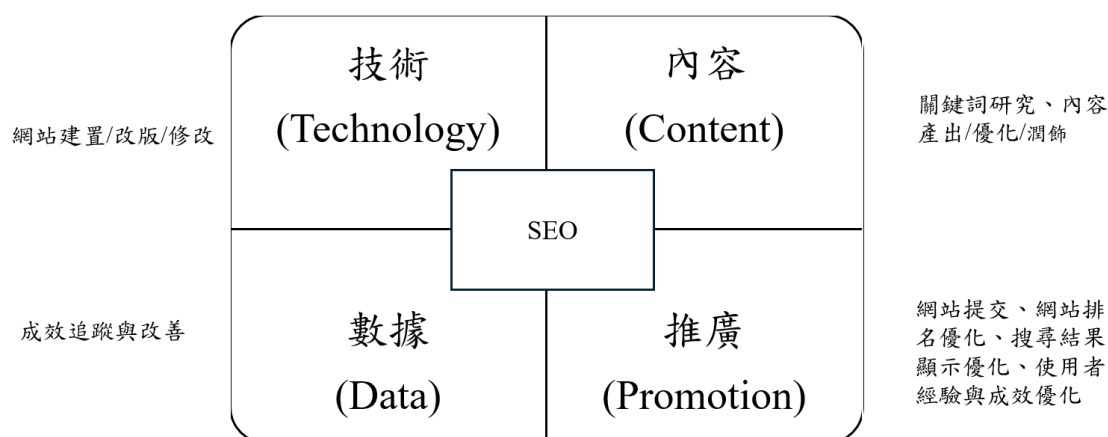
指的是結合報表找出搜尋結果點閱率較不理想的網頁，改善其搜尋結果標題與摘要，以提高使用者點閱率，吸引更多使用者上站。

(七) 使用者經驗與成效優化

指的是改善網站的使用者介面(UI)與使用者體驗(UX)，提升使用者經驗，並能完成網站經營者希望完成的轉換動作。

(八) 成效追蹤與改善

指的是透過分析工具，例如：Google 網站管理員、Google 分析(Google Analytics, GA)，追蹤 SEO 關鍵指標(例如：搜尋排名、自然搜尋流量、轉換率等等)，根據數據，持續調整和改進網站，以提升 SEO 成效。



第二節、AI(Artificial Intelligence)

一、定義

AI(Artificial Intelligence)即「人工智慧」，指由人製造出來的機器(通常指電腦程式)所表現出來的智慧(維基百科 人工智慧, 2024)。具體而言，AI 結合演算法、大數據，以及高度的計算能力，模擬人類智能，實現自動化與智慧化處理任務。



AI 的涵蓋範圍極廣，包括機器學習、自然語言處理、電腦視覺、機器人學、專家系統...等等。AI 目前已被應用於各個領域，例如：醫療、金融、零售、製造、交通...等等。

二、決策式 AI(Discriminate AI)與生成式 AI(Generative AI)

決策式 AI 主要根據既有數據進行分析、判別、決策，這種類型的 AI 通常依賴歷史數據和統計分析來預測結果和制定行動計劃，以解決具有明確目標的任務，提高決策準確性與效率，應用範圍包括：醫療診斷、人臉辨識、道路監控...等等。

生成式 AI 從既有數據分析與歸納，透過學習與模仿生成新的內容，生成式 AI 通常用於解決目標較不明確的任務，應用範圍包括：寫作、作曲、創作影片...等等。

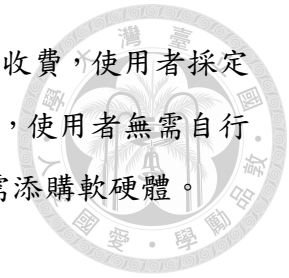
三、生成式 AI 可生成的內容類型

根據財團法人資訊工業策進會的分類，生成式 AI 可生成的內容類型有文字、圖片、影片、聲音、程式碼五種(洪齊亞,2023)，所謂「文字」，指的是各種文字內容，包括：新聞報導、技術文章、小說、詩歌、故事、劇本、歌詞、廣告文案...等等，應用於客服、內容創作、語言翻譯...等領域；所謂「圖片」，指的是各種圖片內容，包括：風景畫、人物畫、抽象畫、照片、圖表、圖示...等等，應用於廣告、娛樂、設計...等領域；所謂「影片」，指的是各種影片內容，包括：動畫、短影片...等等，應用於電影、電視、直播...等領域；所謂「聲音」，指的是各種聲音內容，包括：語音、音效、音樂、歌曲...等等，應用於廣播、播客、音樂創作...等領域；所謂「程式碼」，指的是各種程式碼，包括 Python、JavaScript、C++...等等，應用於功能開發、程式碼偵錯、提升程式編寫效率...等需求。

第三節、SaaS(Software as a Service)

SaaS (Software as a Service)，即「軟體即服務」，它是一種基於雲端運算的軟體交付模式。在此模式下，軟體應用透過網際網路由業者託管並營運，使用者僅需使用瀏覽器或專門的用戶端軟體即可存取並使用這些應用(維基百科 軟體即服務, 2024)。SaaS 服務具備四項特點。其一為雲端服務，軟體應用部署在雲端伺服器上，

使用者無需安裝或維護軟體。其二為訂閱制收費：軟體採訂閱制收費，使用者採定期定額或根據用量付費。其三為自動更新：軟體由業者負責更新，使用者無需自行更新。其四為可擴展性：軟體可按使用者需求擴展，使用者無需添購軟硬體。



第四節、五力分析(Porter Five Forces Analysis)

五力分析(如圖 2-2 所示)是一種管理上的策略規劃工具，由麥可·波特(Michael Porter)提出，它用來分析產業環境中的五種競爭力，以分辨企業面臨到的機會與威脅。形塑產業環境的五種競爭力包括：購買者議價能力、供應商議價能力、潛在進入者、替代品、產業競爭者(Michael E. Porter, 1998)。五種競爭力的強度越大，則代表威脅，五種競爭力的強度越小，則代表機會(朱文儀、陳建男, 2020)。

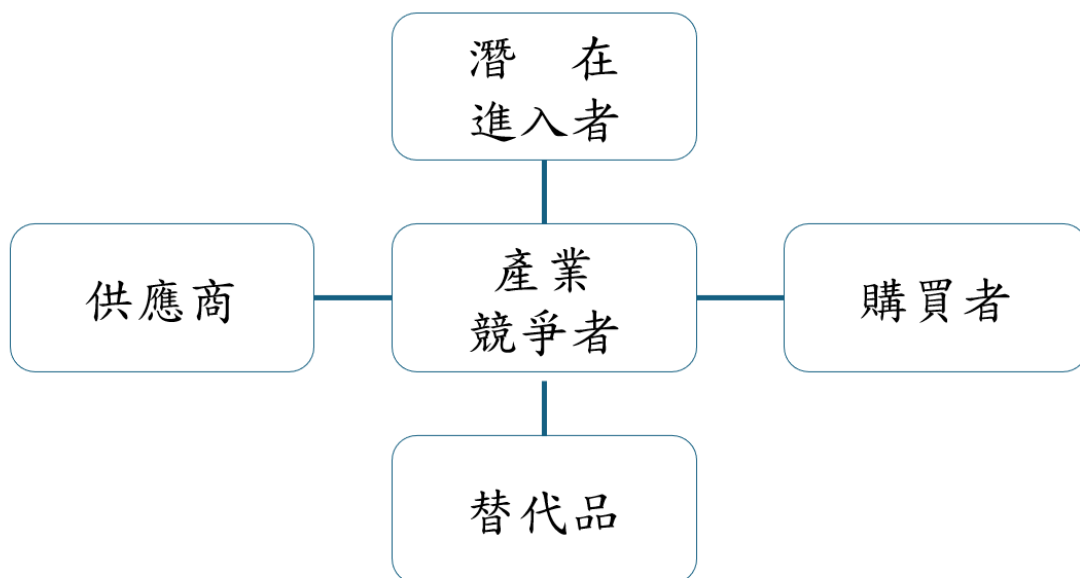


圖 2-2 五力分析架構圖

資料來源：本研究整理

第五節、SWOT 分析(SWOT Analysis)

SWOT 分析(如圖 2-3 所示)是一種管理上的策略規劃工具，用來在企業自身現有的優勢(Strengths)劣勢(Weaknesses)、外部的機會(Opportunities)威脅(Threats)下，產出一系列的策略方案或未來的策略選擇(維基百科 強弱危機分析, 2024)。SWOT 分析的目的在於創造、確認、調整出公司專屬的商業模式，讓公司的資源能力和外

部環境的需求達到最佳的適配。如圖 2-3 所示，SWOT 是從「好的、不太好的」與「內部的、外部的」兩軸交叉分析後得出的策略矩陣，透過 SWOT 分析，企業可以快速分析其競爭態勢，並從中思考方案。



	The good (好的)	The not-so-good (不太好的)
Internal (內部的)	S (Strengths 優點)	W (Weaknesses 缺點)
External (外部的)	O (Opportunities 機會)	T (Threats 威脅)

圖 2-3 SWOT 分析圖

資料來源：本研究整理

第六節、數位轉型三層次框架 (Digital Transformation Pyramid)

數位轉型(Digital Transformation)指的是企業或組織運用網際網路、人工智慧等數位科技改變其商業模式(維基百科 數位化轉型, 2022)。它牽涉到的往往不僅止於數位力的層面，還涉及企業文化的轉變、組織結構的調整、策略的重塑...等領導力的層面。換言之，數位轉型是企業或組織運用數位科技重新定義自身獲利方式的過程。

數位轉型三層次框架(如圖 2-4 所示)是產業界在數位轉型策略規劃時經常使用的框架，它將數位轉型分成「數位化」(Digitalization)、「數位優化」(Digital Optimization)、「數位轉型」(Digital Transformation)三個層次(Cheers 快樂工作人, 2023)。雖然各個層次相關性因業務而異，但該框架對每個層次的清晰定義有助於領導者更準確地分析組織為何、以及需要什麼層級的數位化變革。數位轉型三層次中，「數位化」指的是將傳統人工方式營運下，以紙本記錄、口耳相傳的流程與資料從類比轉為數位，從線下移到線上，透過改變記錄與儲存方式，使得資訊更能被

現代科技所應用。除了將資訊線上雲端化，數位化亦透過導入「工具」來節省人力、降低成本，例如：從紙本記帳改為導入會計系統、從人工篩選履歷改為系統協助篩選。「數位優化」指的是在數位化的基礎上進一步透過數位工具改善企業流程，以降低成本、提升效率、改善服務品質，例如：改善電子商務網站使用體驗、整合不同部門資料以深入分析組織營運狀況。「數位轉型」指的是運用數位工具協助組織的商業模式轉型。數位轉型牽涉到組織如何大幅地向其客戶轉變其提供的價值。開展數位轉型的組織通常具備較強大的技術基礎，以此基礎尋求利用現有資料完成更多工作，例如：無人商店、叫車平台。

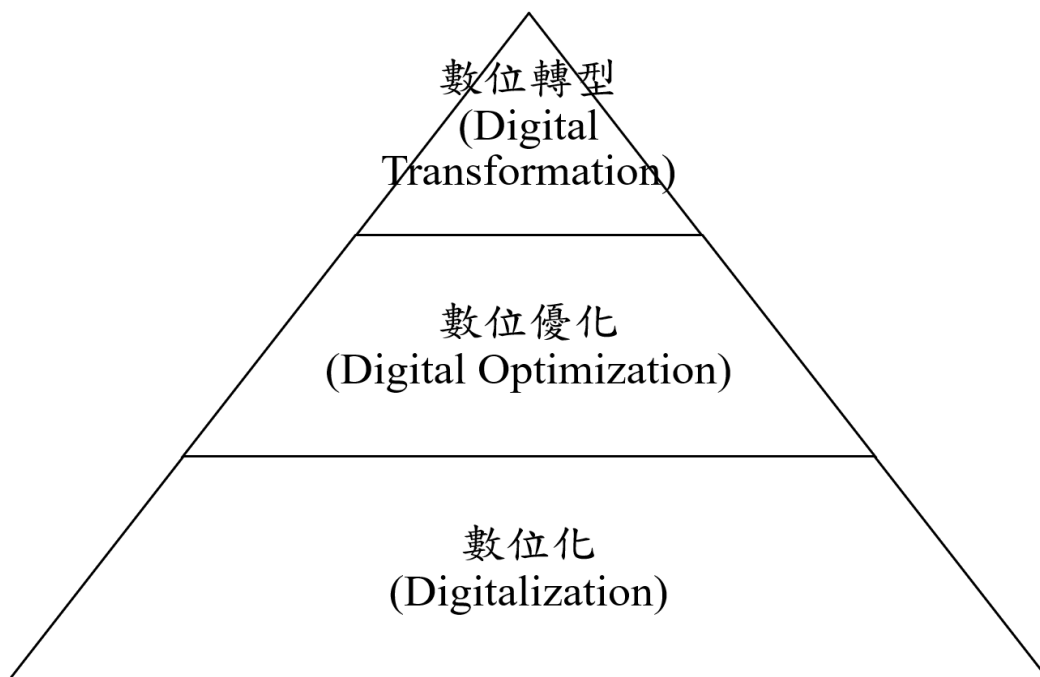


圖 2-4 數位轉型三層次

資料來源：本研究整理

第三章、外部分析



第一節、個案公司總體環境分析

一、政治因素(Political Factors)

台灣當地在 AI 和大數據領域方面有許多的計畫和補助，鼓勵企業數位轉型和技術創新，資金和技術的支援有助於台灣當地 SEO 公司利用 AI 技術提升競爭力。同時台灣當地數位和網路法規相對完善，包括《個人資料保護法》和《數位通訊法》等，法規完善，對於企業數位化過程中的資料保護和網路安全制定了明確的規範。然而伴隨著 AI 技術在 SEO 領域的日益普及，對於隱私權和著作權的疑慮也逐漸增加。AI 技術，尤其是生成式 AI，可以根據既有內容創造出全新的文字和圖像，這對於提高內容創作效率有顯著的優勢，但同時也帶來了著作權問題，尤其是當 AI 生成的內容與原始資料極為相似時，可能涉及侵犯原創作者的著作權。另外，AI 在分析和處理使用者資料時，可能會洩漏個人隱私，尤其是在收集和分析使用者行為資料時，這不僅觸及道德問題，也可能違反如歐盟的 GDPR 等資料保護法規。隱私權和著作權的問題，對於 SEO 領域來說是一大挑戰，這意味著 SEO 人員在運用 AI 技術時，必須嚴格評估和管理隱私和著作權相關的風險，這其間包括選擇合規的 AI 工具和服務、制訂嚴謹的資料管理政策、持續監控相關法律法規的變動等等，藉此保障用戶隱私並尊重原創者的著作權，在符合法規的前提下將 AI 技術運用於 SEO 領域。

二、經濟因素(Economic Factors)

經濟穩定增長是推廣 SEO 服務的利多因素。台灣 2024 年的經濟成長率預測為 3.43%(中央社, 2024)，經濟穩定增長為企業提供了良好的市場環境，有助於企業投資數位轉型和技術創新。電商持續蓬勃發展也是推廣 SEO 的利多因素。台灣地區 2022 年電商交易占比整體零售約為 9.5%，預計在 2026 年成長至 11.7%，屆時整體電商市場規模估為 6,524 億台幣，相當於 232 億美金(OOSGA, 2024)。由於電商持續蓬勃發展，預期行銷預算也會隨之增長，這為 SEO 業者提供了業績增長的機會。



AI 在經濟面上對於 SEO 領域的影響主要體現在成本效率提升、新服務和市場機會的創造，以及就業結構變化等方面。首先，AI 可以大幅提升 SEO 的效率，例如快速分析資料報表，識別關鍵字趨勢等等，這使得 SEO 人員能夠更高效地優化網站和內容，提高搜尋排名，並同時減少錯誤與降低作業工時。再者，AI 出現也開啟了新的市場機會，例如 AI 強大的語言能力，可以幫助 SEO 人員針對各種語言的市場規劃在地的 SEO 策略，幫助企業有效拓展全球市場。此外，AI 也使得實行個性化 SEO 策略更加可能，透過 AI，企業得以根據使用者的具體需求和搜尋行為提供較以往更加客製化的內容和使用者體驗。最後，AI 的到來，在 SEO 領域也帶來了就業結構的變化，某些標準化、重複性高的工作可能會被取代，但同時也創造了例如 AI 內容生成等新的工作需求，這意味著 SEO 從業人員必須持續更新專業技能和知識，以因應 AI 技術帶來的挑戰與機會。

三、社會因素(Social Factors)

台灣教育水準高，在科技和工程領域培養了大量具備專業技能的人才，這為企業提供了充足的技術人才，有利於技術創新與數位轉型。同時台灣企業對數位轉型接受度較高，尤其對年輕世代而言，數位化已是生活和工作的常態，這為企業推動數位轉型提供了有利的社會環境。

AI 在社會面上對於 SEO 領域的影響涵蓋了多個層面，包括資訊可訪問性、內容品質和倫理、以及公平性問題。首先，透過 AI 改進搜尋引擎，使得資訊更加易於訪問，使用者得以更快、更精確獲得相關度更高的搜尋結果，同時透過 AI 可以分析大量的使用者資料和行為模式，藉此制訂與改善 SEO 策略，獲取更好的搜尋排名和曝光，使得資訊更容易讓使用者搜尋閱覽，獲得廣泛傳播。然而於此同時，AI 在 SEO 領域的廣泛使用，也引發了關於內容品質和倫理的爭議，例如某些網站為了提高排名，可能運用自動內容生成工具產出大量低品質、重複冗贅、虛假不實的內容，影響資訊的可信賴度，危及整體的網路生態。另外公平性亦是重要議題，AI 驅動的 SEO 工具可能進一步拉開大型企業與小型企業之間的差距，因為前者通擁有更多資源投資先進的 AI 技術和工具，這可能導致市場上資訊可見度分配不公的現象，剝奪小型企業的競爭機會。



四、技術因素(Technological Factors)

數位化與自動化的趨勢有助於 SEO 產業的發展。數位化和自動化已成為台灣企業提升內部營運效率與競爭力的重要手段，SEO 公司當然也不例外。AI 人工智慧是近年對 SEO 有大幅影響，並受到業界關注的技術。AI 可分成決策式(Discriminate AI)與生成式(Generative AI)兩種，若要完整討論 AI 對 SEO 的影響，兩者都必須考慮在內，在將決策式和生成式 AI 都考慮在內的情況下，AI 對 SEO 領域帶來多方面的影響。

AI 對 SEO 領域的第一點影響在於技術面。Google 在演算法使用 AI 技術，最早可追溯至 2015 年的「Rank Brain」演算法。而目前 Google SEO 與 AI 最相關的兩個議題，分別為「主題群集」(Topic Cluster)與「語意搜尋」(Semantic Search)。

主題群集指的是圍繞一個較大的主題產出支柱網頁(Pillar Pages)，發展出下層的主題，建立下層主題的關鍵字與群集網頁(Cluster Pages)，並透過網頁連結實現「群集網頁間」與「群集網頁和支柱網頁間」彼此互連，藉此提升網站在特定主題的權威度，進而提升其網頁的搜尋排名競爭力(Hubspot, 2022)。主題群集是 Google 2015 年起步入 AI 時代的 SEO 新觀念，在此之前，SEO 重視的是提供使用者內含關鍵字的單筆資訊，在此之後，SEO 重視的是網站是否能提供使用者與某一個主題相關的，完整的多筆資訊。

語意搜尋指的是步入 AI 時代後，Google 提供搜尋結果，不是僅看網頁裡是否含有使用者搜尋的關鍵字，而是透過試著了解搜尋者背後的意圖，然後根據使用者的搜尋意圖提供對使用者有幫助的答案。(Elastic, 2024)。例如使用者搜尋「妖怪村怎麼走」，Google 給出的搜尋結果，會是以台灣南投觀光景點「妖怪村」的交通路線網頁為主(如圖 3-1 所示)，而這些網頁的內容並沒有「怎麼走」的字眼。也就是說，在 Google 有了理解使用者搜尋意圖的 AI 技術之後，Google 處理搜尋，將從基於「字串」(String)提供搜尋使用者含搜尋關鍵字的網頁，轉而變成基於「主題」(Topic)提供搜尋使用者符合搜尋意圖的網頁，對應 Google 搜尋的轉變，在 SEO 工作中，進行關鍵詞研究與撰寫內容時，就必須改變過去只是在網頁布局關鍵字的做法，而是要進一步思考搜尋者搜尋關鍵詞背後的意圖，並根據意圖，提供搜尋者需要的資訊。



圖 3-1 搜尋意圖示例

資料來源：本研究整理

由以上兩個 AI 相關 SEO 技術議題的分析可知，AI 對於 SEO 的關鍵詞與內容操作策略有相當大的影響，在現今 AI 對 SEO 產生影響的時代，SEO 從業者必須隨時關注 AI 的動態發展，調整 SEO 的策略與作法，以因應環境的變化。

AI 對 SEO 領域的第二點影響在於搜尋引擎內容品質標準將不斷提高。以 Google 為例，近幾年由於 Google 搜尋結果垃圾內容氾濫，Google 不斷對垃圾內容推出反制措施。再加上生成式 AI 的出現，讓散播垃圾內容者有了強大的助力工具，使得垃圾內容問題更加嚴重。除了持續祭出措施打擊垃圾內容外，近幾年 Google 也不斷提高內容品質標準，並透過對外公告宣導起內容品質規範與標準，希望透過以更好的排名作為回饋，鼓勵網站經營者積極配合提升內容品質。



AI 對 SEO 領域的第三點影響在於讓內容生成門檻降低。台灣有很多企業擁有很好的產品與服務，但並不擅長撰寫內容行銷自身。自從有了生成式 AI 以後，企業只要懂得下指令，就可以很迅速容易地生成內容。姑且不論品質，AI 確實大幅降低了企業內容生成的門檻。

AI 對 SEO 領域的第四點影響是內容競爭者變多。由於內容生成門檻降低，預期會有越來越多的企業應用 AI 產出內容，如此將導致內容競爭者變多，當內容競爭者變多了以後，SEO 的難度也勢必將跟著提高。

AI 對 SEO 領域的第五點影響是 SEO 流量與效益受影響。除了競爭者變多，可能會影響到企業 SEO 的流量與效益外，另一個可能造成 SEO 流量與效益受到影響的因素，是使用者使用 AI 或者基於 AI 的搜尋引擎(或稱為「問答引擎」(Answer Engine))蒐集資訊。當使用者不再使用搜尋，搜尋流量降低了，作為基於搜尋的一種行銷方式，SEO 的效益勢必也會受到影響。

AI 對 SEO 領域的第六點影響是新的流量機會出現。雖然生成式 AI 可能影響到 SEO 的流量與效益，但許多基於 AI 技術的蒐集資訊新應用相繼出現，例如 ChatGPT、Google Gemini 等 AI 聊天應用，以及 ChatGPT Search、Perplexity 等問答引擎，也帶來了很多新的流量機會。未來如何透過這些 AI 的新應用創造流量，都是 SEO 從業人員必須關注的議題。

根據上述 AI 對 SEO 的六點影響，本研究歸納整理三項因應策略。第一項因應策略是配合 AI 趨勢執行 SEO。由於 AI 確實賦予了 SEO 新的內涵，一般企業應持續關注探討 AI 對 SEO 實務上帶來哪些改變，並配合調整 SEO 流程與工作內容。對於 SEO 業者而言，除了調整 SEO 流程與工作內容外，另需考慮調整其服務項目以因應市場需求。第二項因應策略是應用 AI 產出內容。由於生成式 AI 出現，使得內容生成門檻降低，因此一般企業應學習如何應用 AI 產出內容，以因應內容競爭者增多。SEO 業者則應把握 AI 內容生成衍生的新商機，包括指導企業應用 AI 生成內容的課程、顧問服務，以及提供軟體工具...等等，推出相關的產品與服務。第三項因應策略是投入 SEO 以外的全版位推廣。由於 AI 的出現使得 SEO 效益受到影響，但同時也帶來新的流量機會，一般企業應考慮透過 SEO 以外的方式針對其他的搜尋服務與應用進行推廣，藉由創造更多的搜尋版位，為自身帶來更多曝光與流量。對於 SEO 業者而言，則可考慮推出 SEO 以外的全版位推廣服務。

配合 AI 趨勢執行 SEO、應用 AI 產出內容、進行 SEO 以外的全版位推廣，本研究個案 S 公司將上述的做法總結命名為「AI 全版位搜尋行銷」(如圖 3-2 所示)。



圖 3-2 AI 對 SEO 的影響與因應策略

資料來源：本研究整理

第二節、個案公司產業五力分析

本節針對個案公司產業五力分析進行探討，說明五力中可能帶來威脅的角色與可能的威脅，分析結果(如圖 3-3 所示)如下：

一、來自購買者議價能力的威脅

購買者可能帶來威脅的角色包括企業客戶與網站經營者。可能的威脅有三方面，其一為價格敏感度高，買方對 SEO 服務價格敏感，喜歡多方比價，且經常以價格為優先考量；其二為忠誠度低，由於業者眾多，買方對於成效不滿意或者被新的服務商吸引時，可能隨時更換現有服務商，導致服務商客戶流動性高，經營成果不容易累積；其三為轉移門檻低，SEO 本身是一種數位行銷服務，不綁定特定工具、系統、專利，客戶轉移門檻低。



二、來自供應商議價能力的威脅

供應商可能帶來威脅的角色為內容提供者。可能的威脅在於內容提供者成本提高，意即有議價能力的內容提供者可能會漲價，如此將拉高服務商的成本。

三、來自潛在進入者的威脅

潛在進入者可能帶來威脅的角色包括提供 SEO 以外其他服務的行銷公司、新興媒體、內容競爭者。可能的威脅有二，其一為瓜分市場預算，即其他行銷公司、新興媒體瓜分 SEO 預算；其二為內容競爭者變多，即由於生成式 AI 出現，使得許多企業可以運用 AI 生成內容，同時架站平台、軟體工具也可能提供 AI 生成內容功能。

四、來自替代品的威脅

替代品可能帶來威脅的角色是基於生成式 AI 技術的人工智慧聊天機器人程式與問答引擎。可能的威脅在於使用者在蒐集資訊與研究時轉而使用人工智慧聊天機器人程式與問答引擎，導致傳統搜尋引擎使用量減少，進而導致 SEO 效益降低。因此，生成式 AI 對 SEO 效益的衝擊必須持續觀察。

五、來自產業競爭者的威脅

產業競爭者可能帶來威脅的角色包括 SEO 競爭者、新進業者。可能的威脅在於 SEO 競爭者、新進業者與個案公司服務同質性高，導致彼此陷入價格競爭。

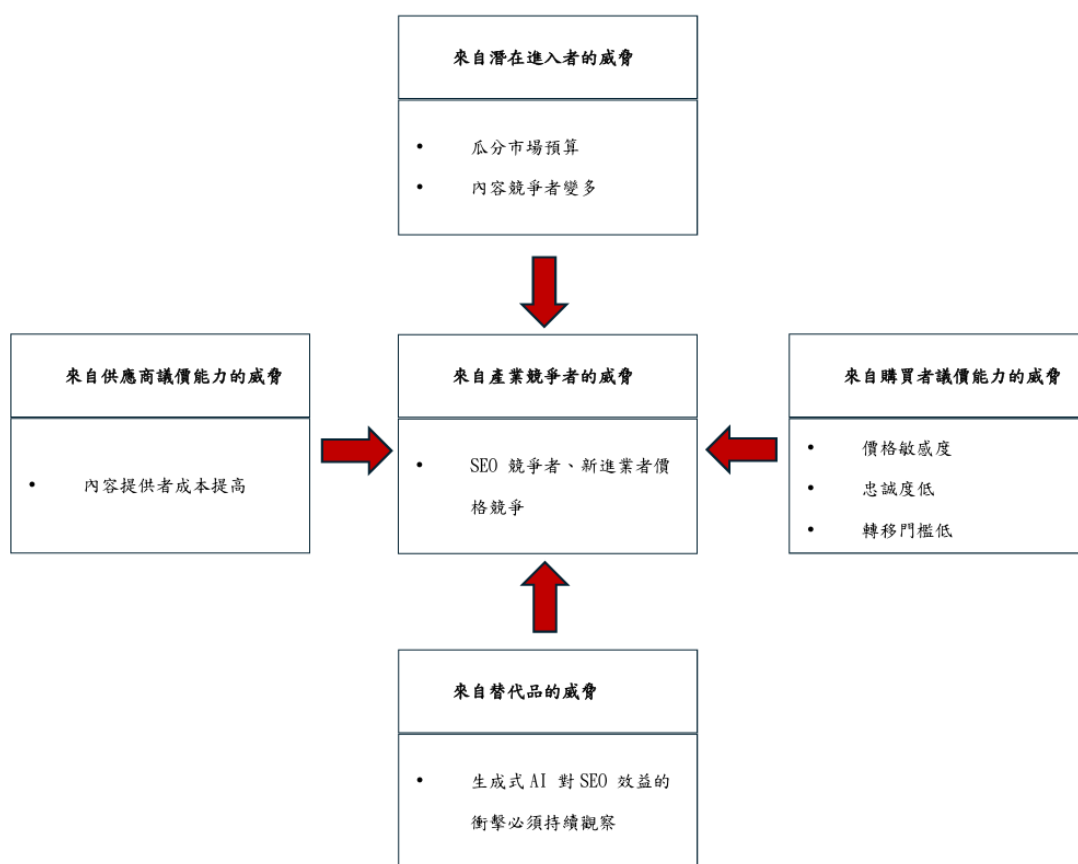


圖 3-3 S 公司的五力分析圖

資料來源：本研究整理

第四章、個案公司研究分析



第一節、個案公司介紹

S 公司成立於 2009 年，是一家位於台灣的數位行銷服務公司。該公司的使命為「用搜尋幫助企業成功」，即以 SEO 為核心，結合多項服務與資源，幫助企業做好搜尋行銷，推廣品牌與產品。

以下簡要描述 S 公司發展歷程：

一、第一階段(2009-2012)：定位為電子商務業者

創辦人於 2009 年辭職創業，此階段主要從事電子商務，由於創業初期缺乏資金與經驗，整體績效平平。

二、第二階段(2013-2016)：定位為數位行銷賦能業者

由於創辦人早年在台灣最早引進 SEO 服務的行銷公司任職，在業界小有名氣，是以 2010 年起偶爾會受邀演講，或者擔任 SEO 公開課程講師。2012 時，由於 S 公司電子商務業績始終未見起色，加上創辦人本身志趣使然，S 公司開啟第一次轉型，即由電子商務業者轉型為數位行銷賦能業者，業務逐漸以承接企業內訓課程、擔任企業顧問為主。

三、第三階段(2017-2024)：定位為數位行銷服務業者

2014 年起，由於資金逐漸充裕，加上許多企業有執行案件的需求，S 公司開始擴大規模，承接企業 SEO 案件，後續因應客戶需要，開始增加服務項目。

首先，由於 SEO 是基於網站的行銷服務，操作 SEO 時必須要先有網站。S 公司所面向的 SEO 服務客戶，許多同時都有建置新網站或改版網站的需求。為因應客戶建置網站需求，S 公司推出「網站服務」，該服務依客戶不同需求可再細分為三項子服務，其一為網站建置服務，即協助客戶建置適合做 SEO 的網站；其二為網站建置顧問服務，即在客戶網站並非透過 S 公司建置時提供第三方顧問服務，

以確保網站後續能順利執行 SEO；其三為網站健診服務，即在客戶執行 SEO 前協助檢視客戶網站影響 SEO 的問題，並協同客戶網站開發團隊解決問題。

內容服務是 S 公司第二項增加的服務項目。S 公司在推廣 SEO 服務的歷程中，也觀察到許多企業缺乏產出內容的能力，因此 S 公司順勢推出內容服務，因應客戶產出適合 SEO 內容的需求，提供協助客戶產出內容文章的服務。

SEO 以外的相關搜尋行銷服務是 S 公司第三項增加的服務項目。S 公司因應客戶 SEO 以外的流量需求，提供其他搜尋相關的推廣服務，其一為 Google 廣告，即協助客戶刊登與管理 Google 廣告；其二為本地搜尋優化，即協助客戶開通管理與推廣 Google 商家資訊；其三為 YouTube 影音優化，即協助客戶開通 YouTube 影音頻道、優化影片在 YouTube 平台的搜尋排名。

本階段 S 公司轉型為數位行銷服務業者，協助客戶執行包括 SEO 在內的各項搜尋行銷服務，2024 年度其執行類服務業績占比約 80%，培訓課程與顧問服務業績占比約 20%。

然而近幾年由於 SEO 競爭者變多，業者服務同質性高，價格競爭激烈，S 公司經營比過去困難很多，加上產業環境大幅改變，以及 AI 的影響，使得公司必須通盤思考規劃後續發展策略。

第二節、個案公司核心競爭力分析

核心競爭力分析是一種管理上的策略規劃工具，其目的在分析企業的競爭優勢與其創造價值的能力。所謂「核心競爭力」，指的是作為企業競爭優勢來源的企業能力。儘管企業的能力有很多種，但某種能力要成為企業的核心競爭力，必須要具備「有價值」、「稀有」、「難以模仿」、「不可替代」四項標準。唯有某項企業能力同時滿足這四項標準，該企業才能被視為擁有可持續的競爭優勢，也才能創造超額利潤(焦豪, 2018)。

本節將透過有價值、稀有、難以模仿、不可替代四個標準，說明 S 公司的核心競爭力。



一、創辦人個人品牌

S 公司創辦人是台灣 SEO 領域的先驅，除了在該領域有豐富的實績與經驗外，亦擔任過多家知名企業、機構的顧問，並在業界教授 SEO 相關課程十餘年，是該領域公認的專家。

二、團隊的經驗與服務口碑

S 公司是台灣地區知名的 SEO 服務公司之一，服務客戶超過 1,000 家，服務客戶包含電商、金融、媒體、房地產、食品、製造...等多種類型，並由於創辦人是 SEO 領域知名的講師與顧問，S 公司內部也培養多名年輕的講師與顧問，因此有別於同業只能以執行 SEO 服務為主，S 公司具備企業內訓與顧問的能力。

三、SEO 服務深度

S 公司對於 SEO 的專業與經驗亦反映在其服務上，該公司在相同的服務上往往可以做到較同業深入與完整。以網站健診服務為例，有別於同業僅是透過工具檢查產出制式化的報告，S 公司的網站健診服務係由內部專家運用工具詳細檢視評估客戶的網站後撰寫量身訂作的報告，並透過會議向客戶及其網站開發團隊說明報告內容並提出建議。

又以協助客戶產出 SEO 內容文章為例，相較於同業多半未提供內容產出服務，或者僅透過內部人員撰寫內容文章，S 公司係在透過深入了解客戶產品與行銷需求後，由內部專家協助客戶規劃內容主題、關鍵詞、文章大綱，並在委由各領域專業外部寫手撰寫完成後進一步針對 SEO 需求優化與潤飾。

S 公司使用 Google 內容品質標準訓練 ChatGPT 的 AI 助理工具 GPTs，然後 S 公司挑選三家自身與同業均曾協助撰寫相同主題內容文章的客戶，用訓練過後的 GPTs 評比 S 公司與同業撰寫的相同主題內容文章(如表 4-1 所示)，結果如下：

表 4-1 S 公司與同業的內容產出品質比較

客戶	文章	GPTs 品質檢核分數	關鍵詞 Google 搜尋排名 (台灣地區)
客戶一			
S 公司產出 (人工)	除了擺脫水垢，樹脂濾心用途竟有這些!	85	樹脂濾心功能 (第 1 名)
同業產出	挑選淨水器前必知的 5 種濾心種類與選擇技巧	80	樹脂濾心功能 (第 5 名)
客戶二			
S 公司產出 (人工)	低成本副業完整盤點!12 個零門檻下班副業推薦，小資族必讀!	85	低成本副業 (第 1 名)
同業產出	2024 副業推薦 10 種副業分享，讓你找到最適合的低成本副業工作!	75	低成本副業 (第 3 名)
客戶三			
S 公司產出 (人工)	沙發不靠牆「背後無靠山」? 4 招教你化解沙發風水問題!	85	沙發不靠牆 (第 1 名)
同業產出	進門前到底要先看到什麼	75	進門沙發位置 (第 2 名)

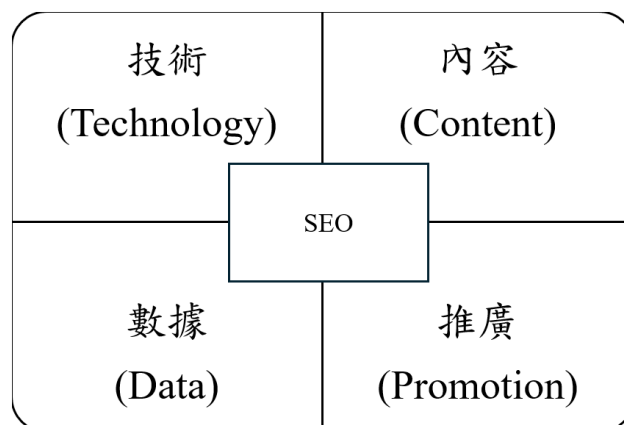
資料來源：本研究整理

四、針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力

S 公司針對 SEO 技術、內容、推廣、數據四大面向，建立了「TCPD 模型」(如圖 4-1 所示)，並在 TCPD 模型下長期追蹤 SEO 四大面向的重要議題，作為內部改進產品服務與對外溝通之依據。對於 SEO 發展趨勢持續密切地關注與實踐，使得 S 公司可以領先同業，針對 SEO 發展趨勢搶先佈局。例如因應 AI 帶來的主題群集、語意搜尋，以及 Google 內容品質標準提高等議題，S 公司均能提前佈局，完成對外產品服務與對內工作項目與流程的調整。

- 檢索、分析、索引
- 資訊架構
- 頁面要素
- 體驗
- 結構化資料
- SEF CMS

- 成效追蹤與優化
- 視覺化報表
- 再行銷



- 顧客體驗路徑
- 關鍵詞佈局
- 主題群集
- 語意搜尋
- 內容品質

- 網站提交
- 連結策略
- 社交訊號
- 品牌
- 評論
- 使用者

圖 4-1 S 公司的 TCPD 模型

資料來源：本研究整理

五、具備 SEO 以外搜尋應用推廣的能力

有別於多數 SEO 服務業者均以提供單一 SEO 服務為主，S 公司將產品服務延伸到可為客戶帶來流量的各項搜尋應用，例如 Google 廣告、Google 商家資訊、YouTube 影音優化...等等，為客戶創造更多曝光機會與行銷效益。

透過有價值、稀有、難以模仿、不可替代四項標準進行分析(如表 4-2 所示)，可得知 S 公司雖有競爭優勢，但均屬於暫時性優勢，未來仍須尋求其他方式建立其競爭門檻。

表 4-2 S 公司的核心競爭力模型

項目\核心競爭力	有價值	稀有	難以模仿	不可替代	評估
創辦人個人品牌	是	是	是	否	暫時性競爭優勢
團隊的經驗與服務口碑	是	是	是	否	暫時性競爭優勢
SEO 服務深度	是	是	否	否	暫時性競爭優勢
針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力	是	是	否	否	暫時性競爭優勢
具備 SEO 以外搜尋應用推廣的能力	是	是	否	否	暫時性競爭優勢

資料來源：本研究整理

上述對 S 公司內部競爭力的分析，僅聚焦在該公司資源的價值、稀少性、難以模仿、不可取代性，尚未論及 S 公司在組織方面的競爭優勢。在資源品質的分析上有所謂的「VRIO」架構，其中「O」代表組織，即公司能否在組織架構和流程知識上創造出競爭優勢，尤其是流程知識，因其具備因果模糊性，再加上對手就算明知特定公司的流程知識，也往往受限於組織慣性而無法模仿，因此造成流程知識模仿障礙很高。本研究深入分析 S 公司內部 SEO 服務執行流程得知，該公司在「網站健診」與「內容產出」這兩項工作專案上擁有專業知識與獨特的流程，因此其服務的產出品質高於同業，由此可以認定 S 公司具備競爭優勢。然而若論及持續競爭優勢，我們應當理解，要創造出持續競爭優勢，除了擁有能帶來競爭優勢的資源外，同樣重要的是組織能否長期有效運用這些資源創造出競爭優勢，以及組織是否能確保這些資源的來源能做到源源不絕。本研究並未發現 S 公司有達成上述兩項要件，因此本研究認為，S 公司的特定服務專案在組織面上確實存在暫時性優勢，但並未具備持續性優勢。



第三節、個案公司 SWOT 分析

本節針對個案公司進行 SWOT 分析(如表 4-3 所示),首先參考本章第二節個案公司核心競爭力分析探討個案公司的優勢、劣勢,緊接著透過個案公司總體環境分析、產業五力分析總結其機會與威脅,分析結果如下:

一、Strength: 優勢

S 公司在 SEO 服務的第一項優勢是創辦人的個人品牌,該公司創辦人為台灣 SEO 領域的先驅,擁有豐富的實績,並有多年的顧問與授課經驗,在業界具備知名度與口碑,創辦人的個人品牌,對於 S 公司吸引來客,以及與同業提案比稿時,均可帶來幫助。

S 公司在 SEO 服務的第二項優勢是團隊的經驗與服務口碑。S 公司從事 SEO 服務超過十年,是業界資歷較深的 SEO 服務公司,服務過的客戶超過千家,客戶類型涵蓋多種產業,其中不乏知名企業與機構,團隊的經驗與服務口碑在業界獲得肯定。

S 公司在 SEO 服務的深度是其第三項優勢。以「網站健診」服務為例,一般 SEO 同業提供此服務,多以工具進行網站 SEO 相關項目基本檢查,繼而產出制式報告為主,S 公司則透過內部專家搭配多項專業檢測工具,提供客戶客製化的健診報告,並透過專人與客戶的網站開發團隊開會,解說報告內容,提供修改建議,後續並對達成共識之修改項目實施追蹤。S 公司的深度服務,除了更能貼近客戶需求,也同時確保了公司的服務品質。

S 公司在 SEO 服務的第四項優勢是針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力。該公司透過其內部構建的「TCPD 模型」,長期關注與追蹤 SEO 發展的趨勢與各項重要議題,並據此動態調整其 SEO 執行方式與服務內容。以 AI 的影響為例,S 公司除了因應「主題群集」、「語意網路」的趨勢調整其內部 SEO 流程作法外,也因應生成式 AI 浪潮,調整其產出內容文章的方式,並在其既有收取費用代客戶產出的內容服務外,推出賦能客戶應用 AI 產出內容的新服務。

S 公司在 SEO 服務的第五項優勢是具備 SEO 以外搜尋應用推廣的能力。一般 SEO 同業多半只提供 SEO 服務,或是僅提供一兩項零星的、與搜尋相關的推廣服

務，S 公司則長期耕耘搜尋領域相關的行銷服務，提供 Google 廣告、Google 商家資訊、YouTube 影音優化...等服務，致力為客戶創造更多曝光機會與行銷效益。



二、Weakness：劣勢

S 公司在 SEO 服務的第一項劣勢是行銷與業務銷售能力弱於主要競爭對手。該公司創辦人本身並非業務背景出身，業務銷售非其所長，團隊成員也多以專業技術為主，不擅長自我包裝行銷，這導致 S 公司在 SEO 服務雖有專業的團隊以及不錯的服務品質，卻無法在市場有效推廣。尤其近年 SEO 服務趨於同質化，在客戶無法有效判斷 SEO 服務業者專業能力與服務內容的情況下，S 公司由於行銷與業務銷售能力較弱，越顯吃虧。

S 公司在 SEO 服務的第二項劣勢是服務因重視深度導致成本高。而由於成本較高，在反映成本的情況下，使得 S 公司服務的價格不具優勢，且因重視服務時有超出客戶需求之情形。

三、Opportunity：機會

S 公司在 SEO 服務的第一個機會是因為生成式 AI 而出現的新流量。無論是使用搜尋引擎，使用者透過網路應用蒐集與研究資訊的需求始終存在，基於生成式 AI 技術的聊天機器人以及問答引擎，被視為深具潛力的新應用。未來如何透過這些新應用創造流量，是 S 公司值得思考的新機會。

S 公司在 SEO 服務的第二個機會是 AI 內容生成新商機。由於生成式 AI 出現，大幅降低企業生成內容的門檻，以至於有越來越多企業願意應用生成式 AI 產出內容，這也為 S 公司帶來新的商機。

三、Threat：威脅

將 S 公司外部與內部分析結果歸納分析，可得知 S 公司在 SEO 服務上主要面臨的威脅有五項，其一是購買者對價格敏感、忠誠度低、轉移門檻低；其二是由於內容需求增加，導致內容提供者成本提高；其三是潛在進入者瓜分市場預算，並導致內容競爭者變多；其四是生成式 AI 對 SEO 效益產生衝擊，衝擊的程度必須持續觀察；其五是 SEO 競爭者、新進業者帶來的價格競爭。

表 4-3 S 公司的 SWOT 分析

Strength：優勢 1. 創辦人個人品牌 2. 團隊的經驗與服務口碑 3. SEO 服務深度 4. 針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力 5. 具備 SEO 以外搜尋應用推廣的能力	Weakness：劣勢 1. 行銷與業務銷售能力弱於主要競爭對手 2. 服務因重視深度導致成本高，價格不具優勢，且因重視服務時有超出客戶需求之情形
Opportunity：機會 1. 因為生成式 AI 而出現的新流量機會 2. AI 內容生成新商機	Threat：威脅 1. 購買者對價格敏感、忠誠度低、轉移門檻低 2. 內容提供者成本提高 3. 潛在進入者瓜分市場預算、內容競爭者變多 4. 生成式 AI 對 SEO 效益的衝擊必須持續觀察 5. SEO 競爭者、新進業者價格競爭

資料來源：本研究整理

第四節、個案公司數位轉型策略規劃

一、S 公司落入紅海陷阱的原因

S 公司近年確實落入「紅海陷阱」，亦即在 SEO 服務上與同業同質性高，陷入激烈競爭，而檢討 S 公司之所以落入紅海陷阱，第一個原因是 S 公司目前僅僅只是優化客戶的解方(want)，而非滿足他們的需求(need)。S 公司忽略到因為 AI 出現的三項影響，其一是 SEO 對外的服務項目與對內的服務流程與工作內容需要調整；其二是客戶有了應用 AI 量產高品質內容的新需求，其三是客戶需要更多 SEO 以外的搜尋行銷服務。

S 公司落入紅海陷阱的另一個原因是對客戶的區隔不夠明確。S 公司沒有針對不同客群給予明確的定義，並提供他們真正需要的服務。若以客戶數位能力(是否有配合執行的人員)與預算高低(年預算新台幣 20 萬以上或以下)兩個維度將客戶區隔成四種類型(如表 4-4 所示)，S 公司目前集中在「預算較高、數位能力較低」這種類型的客戶與同業激烈競爭，卻忽略了針對「數位能力較高」的客戶提供培訓、顧問、高端 SEO 服務是其公司固有的優勢，且市場上很少競爭對手。

表 4-4 以預算與數位能力區隔 S 公司客群

預算低、數位能力高 以顧問、培訓、執行高端服務為主	預算高、數位能力高 以顧問、培訓、執行高端服務為主
預算低、數位能力低 不提供服務	預算高、數位能力低 以執行為主

資料來源：本研究整理

除了上述兩個原因外，S 公司之所以落入紅海陷阱，第三個原因是未能完整思考如何應用 AI。S 公司過往並沒有很清晰的認識到 AI 在爭取客戶、優化對客戶服務、引領公司業務轉型等面向上可為其公司帶來哪些幫助，也未將其納入產品策略與公司經營策略。後續 S 公司應該更全面完整地思考如何應用 AI 縮短客戶需求和其產品服務提供的價值之間的落差。

二、S 公司數位轉型策略

S 公司根據其優勢、劣勢、機會、威脅，針對上述其近年陷入紅海陷阱的原因，規劃其數位轉型策略，該公司的第一項數位轉型策略，是根據客戶需求重整產品與服務。S 公司依照客戶需求整合產品線為培訓課程、顧問服務、執行、訂閱制四大類(如圖 4-2 所示)，藉此凸顯產品服務差異性，並透過面向不同客群提供適配的產品服務，避免業務集中在 SEO 服務而與同業陷入價格競爭，同時降低在產品服務同質性高的情形下，行銷推廣與業務能力相對弱於同業的影響。S 公司同時運用 SWOT 策略矩陣重新規劃定位執行類服務，將服務整合為「SEO」、「內容服務」、「全版位推廣」三類，歸屬於「AI 全版位搜尋行銷」，並按客戶需求提供適合的服務。首先，S 公司擬採用劣勢-機會策略(Weakness-Opportunity, WO)，即利用外部資源彌補公司劣勢。由於 S 公司 SEO 服務的成本、價格與業務推廣能力處於劣勢，是以 S 公司預計利用 SEO 技術趨勢多變動的特性推出動態調整的 SEO 服務，再加上由於 AI 的影響，帶來新的威脅和機會，S 公司預計將 SEO 服務整合內容服務、全版位推廣服務，形成 AI 全版位搜尋行銷，其一可以增加服務綜效；其二可以大幅增加與競爭對手產品服務的差異性，以避免產品服務同質性高時，因價格競爭，或者自身行銷與業務銷售能力不如同業，而導致無法爭取到合作機會；其三可以透過更多元的服務爭取與客戶長期合作，以因應客戶忠誠度低容易轉移的問

題。再者，S 公司擬採用優勢-機會策略(Strength-Opportunity, SO)，即充分發揮公司內部優勢，抓住外部機遇。S 公司可以充分利用其具有優勢的能力，包括產製內容的專業和能力，以及洞燭機先掌握趨勢搶先佈局的能力，結合 AI 內容商機以及 AI 對 SEO 流量影響所產生的 SEO 以外搜尋應用推廣新商機，推出內容服務與全版位推廣服務，創造新業績。

SEO 服務在新的「AI 全版位搜尋行銷」服務框架下有兩項重點策略，其一是依照客戶預算與數位行銷能力，將網站健診、SEO 劃分為不同方案，提供給不同需求的客戶；其二是在與客戶溝通時強調自身優勢，包括：創辦人個人品牌、團隊的經驗與服務口碑、SEO 服務深度、針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力...等等。

內容服務在新的「AI 全版位搜尋行銷」服務框架下的重點策略是因應 AI 生成內容趨勢提供 SEO 內容服務，並依數位能力區分為兩種服務方式，其一是針對缺乏數位人才產製內容的客戶，由 S 公司內部團隊應用 AI 直接幫客戶產出適合做 SEO 的內容；其二是針對具備數位人才可自行產製內容的客戶，S 公司則可透過培訓課程、顧問諮詢等方式，賦能企業應用 AI 產出適合做 SEO 的內容。首先，應用 AI 直接幫客戶產出內容，可解決內部仰賴專業人力導致內容產出成本過高問題，並因應未來內容提供者成本可能提高問題。S 公司可同時開發內部系統，透過自動化進一步提升應用 AI 協助客戶產出內容的效率，總而言之，此一策略可因應內容競爭者變多、內容提供者成本提高，以及 SEO 買方價格敏感...等威脅。再者，透過賦能企業應用 AI 產出內容，則可協助客戶與內容競爭者競爭，同時讓 S 公司把握 AI 內容生成新商機。

全版位推廣服務在新的「AI 全版位搜尋行銷」服務框架下的重點策略是將 SEO 以外的搜尋行銷服務，例如：Google 廣告、本地搜尋優化、YouTube 影音優化，整合歸類到全版位推廣服務。本項策略規劃有幾個的目的，其一是發揮 S 公司具備 SEO 以外搜尋應用推廣能力的優勢；其二是因應生成式 AI 對 SEO 效益的衝擊；其三是把握因為生成式 AI 而出現的新流量機會；其四是透過增加可銷售服務項目，爭取 SEO 以外合作機會，以緩解在 SEO 執行上與同業價格競爭，然而行銷推廣與業務銷售能力又不如同業的情況。

S 公司在重整產品與服務的第二個具體工作上是重新規劃訂閱制服務。所謂「訂閱制」，係指透過業者與客戶簽約，同意服務週期、期限、付款方式，讓客戶能固定收到商品(劉慧玉, 2017)。S 公司計畫將原先已有但銷售量不高的訂閱制服務重新規劃推出，內容包括：第一，每月提供客戶有價值的資訊作為客戶自行執行 SEO 的參考；第二，以策展方式呈現 SEO、AI 生成內容趨勢與新知；第三，透過視覺化報表整合資訊、提供洞察；第四，提供付費 SEO 工具的數據；第五，提供網站修改建議；第六，提供關鍵詞與主題建議；第七，後續進一步將 S 公司用來 AI 產出內容的內部系統開放給客戶使用，透過 SaaS 模式收取軟體使用費用，並將該軟體服務納入訂閱制。重新規劃訂閱制服務的目的有二，其一是創造與數位能力較佳客戶的合作機會，尤其是預算較低無法購買執行類型服務的客戶，以避免與競爭對手持續在 SEO 服務上激烈競爭；其二是透過軟體訂閱提高客戶轉移門檻，解決客戶忠誠度低問題，以延長與客戶的合作年限，避免 SEO 執行服務結案後即喪失合作機會。

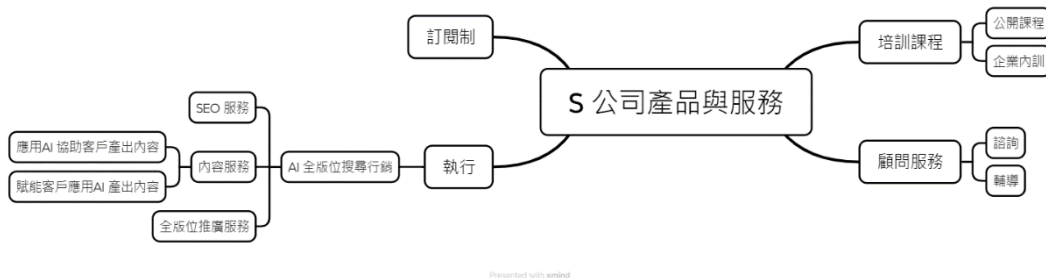


圖 4-2 S 公司重整過後的產品與服務

資料來源：本研究整理

S 公司的第二項數位轉型策略，是清楚區隔客戶類型。該公司擬以客戶數位能力(是否有配合執行的人員)與預算高低(年預算新台幣 20 萬以上或以下)兩個維度清楚區隔客戶類型(如表 4-5 所示)，並提供適合不同客戶類型的產品與服務。針對預算高、數位能力高的客戶，其產品與服務的策略重點包括：第一，以提供完整規劃的顧問、培訓服務為主；第二，SEO 以方案搭配高端網站健診服務；第三，內容服務採應用 AI 協助客戶產出內容與賦能客戶用 AI 產出內容兩者並行；第四，依客戶需求提供其他搜尋行銷服務。針對預算低、數位能力高的客戶，其產品與服務的策略重點包括：第一，以提供單項顧問、培訓服務為主；第二，SEO 以訂閱服務

為主；第三，內容服務以賦能客戶應用 AI 產出內容為主。針對預算低、數位能力低的客戶，其產品與服務的策略重點包括：第一，不主動進行個案開發；第二，研究配合標案、補助案，或與財團法人、公協會合作，專案規劃服務項目之可行性。針對預算高、數位能力低的客戶，其產品與服務的策略重點包括：第一，SEO 以方案搭配基礎的網站健診服務為主；第二，內容服務以應用 AI 協助客戶產出內容為主；第三，依客戶需求提供其他搜尋行銷服務。

表 4-5 S 公司重新規劃的客戶區隔與產品服務

預算低、數位能力高 ● 以提供單項顧問、培訓服務為主 ● SEO 以訂閱服務為主 ● 內容服務以賦能客戶應用 AI 產出內容為主	預算高、數位能力高 ● 以提供完整規劃的顧問、培訓服務為主 ● SEO 以方案搭配高端網站健診服務 ● 內容服務以應用 AI 協助客戶產出內容與賦能客戶用 AI 產出內容並行 ● 依客戶需求提供其他搜尋行銷服務
預算低、數位能力低 ● 不主動提供服務 ● 研究配合標案、補助案，或與財團法人、公協會合作，專案規劃服務項目的可行性	預算高、數位能力低 ● SEO 以方案搭配基礎的網站健診服務為主 ● 內容服務以應用 AI 協助客戶產出內容為主 ● 依客戶需求提供其他搜尋行銷服務

資料來源：本研究整理

清楚區隔客戶類型的目的有二，其一在於透過更適配客戶需求的產品服務，提高成交率，以減低行銷推廣與業務銷售能力相對弱於同業的影響；其二在於避免集中在「預算高、數位能力低」的客戶區隔中與同業競爭 SEO 服務，亦即同時解決價格不具優勢與客戶價格敏感問題。

S 公司的第三項數位轉型策略，是運用數位轉型三層次框架規劃 S 公司應用 AI 在各個層次上的工作(如圖 4-3 所示)。數位轉型第一個層次的工作為「數位化」，包括兩項重點，其一是在日常營運中應用 AI，例如：會議記錄、客戶郵件、文宣品製作...等等。以降低 S 公司營運成本，提升工作效率；其二是應用 AI 規劃客戶

合作提案，例如：客戶資料蒐集、需求分析、方案建議、提案內容產出...等等。數位化的目的，在於應用 AI 協助業務提高提案的效率以及與提案內容與客戶需求的適配度，以減低行銷推廣與業務能力弱於同業的影響。

數位轉型第二個層次的工作為「數位優化」，包括三項重點，第一個重點，是因應 AI 影響調整 SEO 服務項目、流程與內容，牽涉到的議題包括：主題群集、語意搜尋、Google 內容品質標準提高...等等。因應 AI 影響調整 SEO 服務項目的目的在於持續提升 SEO 服務的深度，以及針對 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力；第二個重點，是應用 AI 協助客戶產出適合做 SEO 的內容，提高工作效率與內容品質，並開發內部系統，透過將 AI 流程自動化，進一步提升產出內容的效率。應用 AI 協助客戶產出適合做 SEO 的內容的目的在於解決內容產出成本過高問題，以及因應未來內容提供者成本可能提高的風險。

S 公司自 2022 年底 ChatGPT 推出以來，即開始應用 AI 協助客戶產出適合做 SEO 的內容，以每篇 1,500 字的文章為例，在本章第二節曾經說明 S 公司選擇三家自身與同業均曾服務的客戶，並應用以 Google 內容品質標準訓練過的 ChatGPT GPTs AI 助理工具，比較 S 公司與同業所撰寫相同主題內容文章的品質。在本節中，進一步加入 S 公司應用 AI 產出內容(AI+人工)與純人工產出內容做比較(如表 4-6 所示)，經分析結果可得知，S 公司應用 AI 產出內容文章與純粹以人工產出內容文章，品質檢測分數雖互有高低，但均高於同業產出文章。

表 4-6 S 公司 AI+人工、S 公司人工、同業內容產出品質比較

客戶	文章	GPTs 品質檢核分數	關鍵詞/ Google 搜尋排名 (台灣地區)
客戶一			
S 公司產出 (AI+人工)	活性炭功能超重要！認識吸附原理，活性炭淨水 4 大好處一次看！	90	活性炭功能/ 排名 No.1
S 公司產出 (人工)	除了擺脫水垢，樹脂濾心用途竟有這些！	85	樹脂濾心功能/ 排名 No.1
同業產出	挑選淨水器前必知的 5 種濾心種類與選擇技巧	80	樹脂濾心功能/ 排名 No.5
客戶二			
S 公司產出 (AI+人工)	如何開始副業？5 步驟完整解析，手把手教你開創屬於自己的副業！	80	如何開始副業/ 排名 No.1
S 公司產出 (人工)	低成本副業完整盤點！12 個零門檻下班副業推薦，小資族必讀！	85	低成本副業/ 排名 No.1
同業產出	2024 副業推薦 10 種副業分享，讓你找到最適合的低成本副業工作！	75	低成本副業/ 排名 No.3
客戶三			
S 公司產出 (AI+人工)	進門沙發位置怎麼擺？4 招找出風水聚財吉位，避開 3 大凶煞之氣	80	進門沙發位置/ 排名 No.1
S 公司產出 (人工)	沙發不靠牆「背後無靠山」？4 招教你化解沙發風水問題！	85	沙發不靠牆/ 排名 No.1
同業產出	進門前到底要先看到什麼	75	進門沙發位置/ 排名 No.2

資料來源：本研究整理

再進一步分析 S 公司應用 AI 針對單一客戶，每月產出內容文章工時、成本、產能數據(如表 4-7 所示)可知，S 公司應用 AI 產出內容文章，每月可以微幅降低投入工時(約降低 7%)，內部成本可以減少 20%，外包成本可以節省 100%，總成本可以降低 50%，而在投入工時微幅減少、總成本降低 50%的前提下，S 公司產能仍可提升 50%，因此 S 公司確實透過應用 AI 減少內容產出成本、提升效率，並可有效因應內容提供者成本提高的風險。

表 4-7 S 公司應用 AI 與純人工產出內容文章工時、成本、產能比較

項目	人工	AI+人工	增減比率
每月投入工時(小時)	67	62.5	-7%
內部成本(元/新台幣)	20,100	16,174	-20%
外包成本(元/新台幣)	12,000	0	-100%
總成本(元/新台幣)	32,100	16,174	-50%
產能(篇數/月)	4	6	+50%

資料來源：本研究整理

數位優化的第三個重點，是賦能客戶應用 AI 產出適合做 SEO 的內容，使客戶在經過訓練後能應用 AI 提高產出內容的效率，同時確保產出內容的品質。賦能客戶應用 AI 產出適合做 SEO 的內容，目的在於協助客戶因應內容競爭者變多，同時讓 S 公司自身得以把握 AI 內容生成商機。

數位轉型第三個層次的工作為「數位轉型」。S 公司計畫後續開放內部系統，推出 AI 搜尋行銷 SaaS 服務，以軟體工具協助企業應用 AI 產出適合做 SEO 的內容，並將此服務納入 S 公司的訂閱制服務。推出 AI 搜尋行銷 SaaS 服務的目的在於避免與競爭對手持續在 SEO 服務上激烈競爭，提高客戶忠誠度，同時提高客戶轉移門檻。

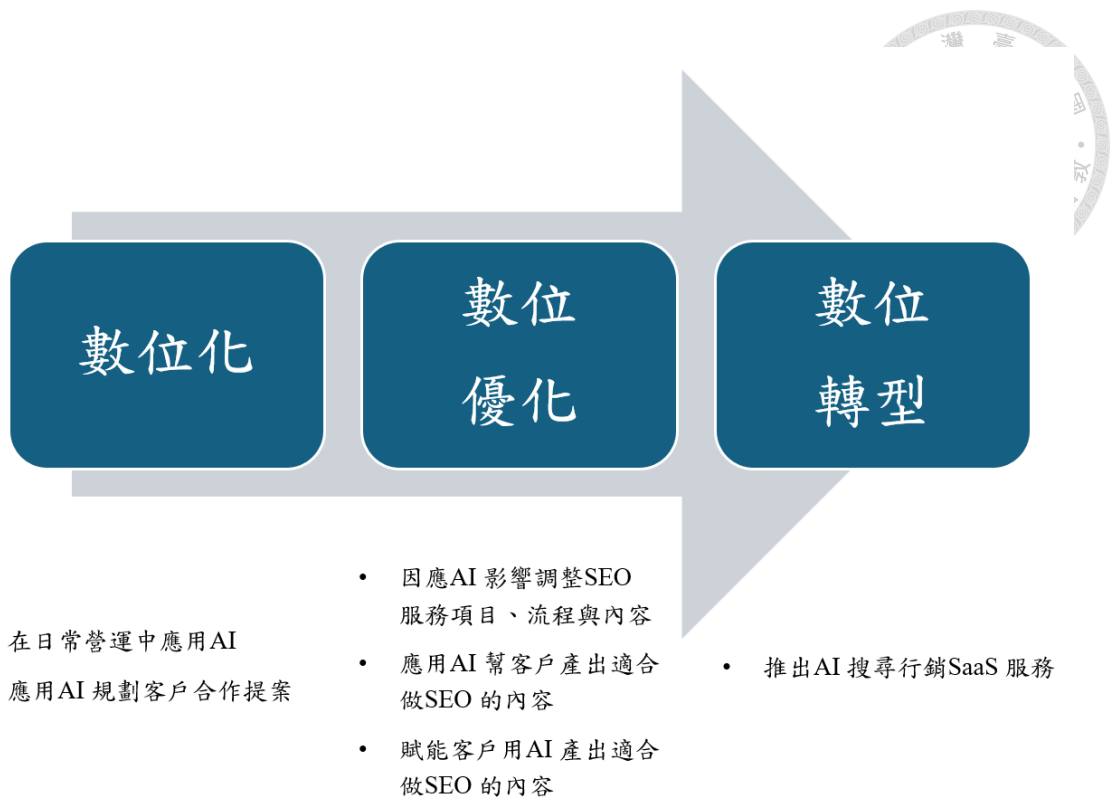


圖 4-3 S 公司數位轉型三層次框架的各項工作

資料來源：本研究整理

S 公司轉型策略規劃(如表 4-8 所示)的三項主軸，即重整產品於服務、區隔客戶類型並提供適合的產品服務、應用 AI 規劃數位轉型三層次，係根據該公司 SWOT 分析，並針對過往思維誤區所得出的結果。

表 4-8 S 公司數位轉型策略規劃

策略項目		規劃目的
一、重整產品與服務		1. 凸顯產品服務差異性，避免業務集中在 SEO 服務領域與同業價格競爭，減低行銷推廣與業務能力弱於同業的影響 2. 透過多元服務提高客戶忠誠度
	(一)AI 全版位搜尋行銷	1. 創造更大差異性避免價格競爭 2. 減低行銷推廣與業務能力相對弱於同業的影響
	1.SEO 服務	1. 強調服務深度 2. 強調佈局趨勢能力
	2.內容服務	1. 解決內容產出成本過高問題 2. 因應內容提供者成本提高問題 3. 因應內容競爭者變多問題 4. 把握 AI 內容生成商機
	3.全版位推廣	1. 發揮 SEO 以外搜尋應用推廣能力的優勢 2. 因應 AI 影響 SEO 效益 3. 爭取 AI 新流量商機
	(二)訂閱制	1. 避免業務集中在 SEO 服務領域與同業價格競爭 2. 提高客戶忠誠度 3. 提高轉移門檻
二、清楚區隔客戶類型，並提供各類型的客戶適合的產品與服務		1. 減低行銷推廣與業務能力相對弱於同業的影響 2. 減低 SEO 服務價格不具優勢的影響 3. 因應客戶價格敏感
三、運用數位轉型三層次框架規劃 AI		
	(一)數位化	1. 降低成本、提高效率 2. 減低行銷推廣與業務能力相對弱於同業的影響
	(二)數位優化	1. 持續提升 SEO 服務的深度 2. 延續 SEO 發展趨勢搶先佈局的能力 3. 解決內容產出成本過高問題 4. 因應內容提供者成本提高問題 5. 因應內容競爭者變多問題 6. 把握 AI 內容生成商機
	(三)數位轉型	1. 避免業務集中在 SEO 服務領域與同業價格競爭 2. 提高客戶忠誠度 3. 提高轉移門檻

資料來源：本研究整理

第五節、以 5P 策略多元視角檢視個案公司轉型策略

5P 策略多元視角是一種管理上的策略規劃工具，由加拿大管理學者亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)提出，它主張用多元視角幫助企業經營者從不同角度理解和應用策略(黃俊堯, 2019)。5P 包括：觀點(Perspective)、定位(Position)、規劃(Plan)、模式(Pattern)、手段(Ploy)，本節使用 5P 多元視角檢視 S 公司的轉型策略，以比較 S 公司轉型前後預計之差異(如表 4-9 所示)，說明如下：

一、觀點

透過觀點視角比較 S 公司轉型策略前後，可歸納出三項主要差異。第一，轉型前針對預算較高數位能力較低客戶與同業競爭 SEO 執行服務，因此陷入紅海陷阱；轉型後針對數位能力較高客戶提供培訓、顧問等服務，包括 AI 內容生成的培訓與顧問，重新耕耘利基市場。第二，轉型前僅將生成式 AI 視為衝擊；轉型後不僅針對生成式 AI 因應調整 SEO 服務與執行方式，亦將生成式 AI 視為機會，包括 AI 內容生成商機和新流量機會。第三，轉型前以 Google 自然搜尋(SEO)為主要推廣管道；轉型後因應 AI 帶來的流量影響與新流量機會，將 Google SEO 以外的搜尋應用納入推廣管道。

二、定位

透過定位視角比較 S 公司轉型策略前後，可發現轉型前 S 公司為數位行銷服務業者。S 公司轉型後，預計重新經營數位行銷賦能服務，包括培訓、諮詢、輔導業務，並在數位行銷賦能服務上添加 AI 主題。再加上 S 公司後續計畫提供軟體工具、推出 AI 生成內容 SaSS 服務。由於同時提供數位行銷賦能服務與軟體工具，因此 S 公司可以重新定位為「數位行銷解決方案業者」。

三、規劃

透過規劃視角比較 S 公司轉型策略前後，可歸納出三項主要差異。第一，轉型前所有的數位行銷服務各自獨立，缺乏整合；轉型後所有服務整合在 AI 全版位搜尋行銷服務之下，發揮綜效。第二，轉型前以人工的方式為客戶產出內容，成本

與價格偏高；轉型後應用 AI 為客戶產出內容或賦能客戶應用 AI 產出內容。第三，後續推出 SaaS 服務以進一步強化 AI 賦能客戶。



四、模式

透過模式視角比較 S 公司轉型策略前後，可歸納出兩項主要差異。轉型前後的第一項差異，在於轉型前內容服務按照產出篇數收費；轉型後內容服務增加賦能服務，按服務內容收費。按照內容文章產出篇數收費有幾個缺點，其一，客戶不容易分辨內容文章品質；其二，內容文章篇數市場有既定的價格行情作為參考，難以拉高訂價；其三，市場同業、競爭者眾多，服務同質型高。若是改成按服務內容收費，則有幾項好處，其一，培訓、顧問、諮詢等服務，本為 S 公司擅長的業務；其二，賦能服務專業性高，可以拉高訂價；其三，S 公司針對 AI 產出內容所提供的相關培訓、諮詢、輔導服務，市場上競爭者不多；不用落入價格戰。轉型前後的第二項差異，在於除了內容服務，S 公司後續可再增加 AI 內容生成 SaaS 服務，並將其納入訂閱制服務。

五、手段

透過手段視角比較 S 公司轉型策略前後，可發現轉型前 S 公司透過加強行銷推廣爭取更多合作機會，以加強業務銷售提升成交率；轉型後 S 公司透過產品服務差異性、客群區隔、AI 應用，精準鎖定客戶。AI 應用可分成不同階段，初期是應用 AI 作為輔助幫客戶生成內容，在維持內容高品質的前提下降低成本、增加效率。接著再針對有自行產出內容需求的客戶提供 AI 產出內容的培訓、諮詢、輔導服務，亦即 AI 賦能。後續再透過研發 AI 軟體工具，結合 SaaS 模式，以訂閱的收費模式提供 AI 工具給客戶使用，幫助客戶透過軟體工具產出內容。

表 4-9 以 5P 策略視角檢視 S 公司轉型前後差異

視角	● 實況(轉型前)	● 理想(轉型後)
觀點	● 針對預算較高數位能力較低客戶與同業競爭 SEO 執行服務 ● 僅將生成式 AI 視為衝擊 ● 以 Google 自然搜尋(SEO)為主要推廣管道	● 針對數位能力較高客戶提供培訓、顧問等服務，包括 AI 內容生成的培訓與顧問 ● 不僅針對生成式 AI 因應調整，亦將生成式 AI 視為機會 ● 因應 AI 帶來的流量影響與新流量機會，將 Google SEO 以外的搜尋應用納入推廣管道
定位	● 數位行銷服務業者	● 在數位行銷賦能服務上添加 AI 主題、推出 AI 生成內容 SaaS 服務，重新定位為數位行銷解決方案業者
規劃	● 所有的數位行銷服務各自獨立，缺乏整合 ● 以人工的方式為客戶產出內容，成本與價格偏高	● 所有服務整合在 AI 全版位搜尋行銷服務之下，發揮綜效 ● 應用 AI 為客戶產出內容或賦能客戶應用 AI 產出內容 ● 後續推出 SaaS 服務以進一步強化 AI 賦能客戶
模式	● 內容服務按照產出篇數收費	● 內容服務增加賦能服務，按服務內容收費 ● 後續再增加 AI 內容生成 SaaS 服務
手段	● 以加強行銷推廣爭取更多合作機會，以加強業務銷售提升成交率	● 透過產品服務差異性、客群區隔、AI 應用精準鎖定客戶 ● 規劃不同階段 AI 應用

資料來源：本研究整理

第六節、個案公司數位轉型行動計畫

5W2H 法又稱「七何分析法」，是一種用於分析問題、解決問題和制定決策的思考工具。它的起源可以追溯到二戰時期美國軍隊為了提高兵器修理效率，所制定的一套用於分析修理問題的方法(百度百科 5W2H 分析法, 2023)。5W2H 法由七個英文單詞的字首組成，分別是：為何做(Why)、做什麼(What)、誰來做(Who)、何時做(When)、在哪做(Where)、如何做(How to do)、多少錢(How much money)。本節以 5W2H 法說明 S 公司數位轉型行動計畫如下：



一、為何做(Why)

「為何做」重點有三，其一，S 公司必須根據客戶需求重整產品與服務；其二，S 公司必須清楚區隔客戶類型，並提供各類型的客戶適合的產品與服；其三，S 公司必須運用數位轉型三層次框架規劃 AI 在各層次對其公司的意義

二、做什麼(What)

「做什麼」的重點有三，第一個重點是重整產品與服務，內容包括：其一，依照客戶需求整合產品線為培訓課程、顧問服務、執行、訂閱制四大類；其二，透過推出 AI 全版位搜尋行銷，整合現有服務，使其發揮綜效；其三，SEO 服務依據客戶預算與數位能力區分服務內容，同時強調自身優勢；其四，內容服務應用 AI 提高內容產出效率，並開發內部系統進一步提升效率；其五，內容服務針對數位能力高的客戶推出 AI 賦能內容產出服務；其六，整合 SEO 以外的搜尋應用，推出全版位推廣服務。

「做什麼」的第二個重點是區隔客戶類型，並提供各類型的客戶適合的產品與服務，內容包括：其一，將客戶依照預算與數位能力區隔成四種類型；其二，定義每一種類型主推的產品與服務；其三，以新定義客戶類型與主推的產品與服務重新投入市場。

「做什麼」的第三個重點是規劃 AI 在數位轉型各層次對 S 公司的意義，內容包括：其一，清楚定義 AI 在數位化、數位優化、數位轉型三個層次對於 S 公司的意義；其二，根據各項意義擬定細部工作項目與執行計畫。

三、誰來做(Who)

S 公司對於數位轉型行動計畫「誰來做」，內部定義了不同角色，並針對這些角色賦予了不同的工作職掌，包括：執行長，負責策略擬定、願景溝通、部門協調、進度管控；研發部門，負責產品重整、客戶區隔與主推產品規劃；行銷部門，負責與市場溝通公司與產品的新定位，業務部門，負責與客戶溝通重整後產品服務的價值與特色；服務部門：負責依照新產品與服務調整內部流程與工作內容；資訊部門，負責 AI 內容產出內部系統與未來 SaaS 服務之開發，以及產品重整、客戶重新區

隔後的資訊系統調整作業；管理部門：負責轉型所需人才招募、AI 內部教育訓練舉辦、相關部門與人員績效考核方式調整。



四、何時做(When)

S 公司對於數位轉型行動計畫「何時做」規劃了兩階段的工作。第一階段(2024)的工作重點包括：第一，重整產品與服務；第二，區隔客戶類型，並提供各類型的客戶適合的產品與服務，第三，數位化，在日常營運中應用 AI、應用 AI 規劃客戶提案；第四，數位優化，因應 AI 調整 SEO 服務項目、流程與內容；應用 AI 幫客戶產出適合做 SEO 的內容，並開發內部系統，進一步提升效率；賦能客戶應用 AI 產出適合做 SEO 的內容。第二階段(2025)的工作重點包括：第一，把握 AI 新流量機會推出相關全版位推廣服務；第二，持續開發內部系統；第三，推出 AI 搜尋行銷 SaaS 服務。

五、在哪做(Where)

S 公司對於數位轉型行動計畫「在哪做」分成兩方面，其中部份的 AI 內容產出內部系統，與部份的 AI 搜尋行銷 SaaS 服務作為「委外項目」，「其餘工作」均由 S 公司內部執行。

六、如何做(How to do)

S 公司對於數位轉型行動計畫「如何做」，內部定義了不同角色，並規劃了各角色的重點工作，包括：執行長，溝通數位轉型願景與計畫、跟進各部門落實數位轉型各項工作；研發部門，研發如何應用 AI 提升內容產出效率、研發賦能企業應用 AI 產出內容、研發全版位推廣服務、推出 AI 全版位搜尋行銷服務、重整產品與服務；行銷部門，製作銷售文件、經營 S 公司自媒體、舉辦線上、線下活動、刊登網路廣告、開設課程推廣 S 公司產品與服務；業務部門，調整銷售流程、更新銷售文件、辦理業務人員教育訓練、更新相關報表；服務部門，調整服務執行流程與內容，更新相關報表，測試改善 AI 內容產出的工具、指令、流程；資訊部門，開發 AI 內容產出內部系統、開發 AI 搜尋行銷 SaaS 系統；管理部門，招募行銷、

業務、系統開發人才、統籌辦理 AI 教育訓練、跟進各部門將 AI 運用在日常工作上。



七、多少錢(How much money)

S 公司對於數位轉型行動計畫「多少錢」規劃的費用包括：其一，人員薪資，以 S 公司投入數位轉型專案人員的工時和薪資計算；其二，採購費用，包括主機頻寬、AI 工具...等等；其三，培訓費用，包括專案導入所需技能的培訓、AI 技能培訓；其四，專業服務費用，包括外部顧問費用、系統委外開發費用，其五，差旅費用，包括交通、住宿或工作期間用餐的津貼，其六，管銷費用：包括水電、辦公室、設備...等等。

第七節、個案公司數位轉型策略評估

平衡計分卡是一種策略績效管理工具，它在 1992 年由羅伯·卡普蘭(Robert S. Kaplan)與大衛·諾頓(David P. Norton)提出，係對傳統財務指標的補充，旨在提供一個更加全面的績效評估工具(維基百科 平衡計分卡, 2023)。透過應用平衡計分卡，組織可以從多重視角來衡量和管理績效，確保企業策略與日常營運活動的一致性。平衡計分卡將企業績效分為四個構面，即學習構面(Learning and Growth Perspective)、流程構面(Internal Perspective)、客戶構面(Customer Perspective)、財務構面(Financial Perspective)，藉此平衡管理，並實現長期策略性目標(Robert S. Kaplan, 1996)。

策略地圖(Strategy Map)同樣由卡普蘭與諾頓提出，作為平衡計分卡的延伸工具。策略地圖可以用來明確和視覺化組織策略，將抽象的策略目標轉化為具體的行動，同時幫助組織描繪出實現策略目標的路徑，呈現各構面之間的因果關係，確保策略有效執行(Robert S. Kaplan, 2004)。

由於 S 公司的數位轉型工作仍在進行中，尚無前後業績可對比，現階段無法評估其成敗，是以本節將使用平衡計分卡的策略地圖描繪財務、客戶、流程、學習四大構面(如圖 4-4 所示)，透過四大構面策略目標環環相扣的因果關係，清楚描述 S 公司的轉型策略。並透過平衡計分卡，在屬於落後指標的財務指標之前，依據客

戶、流程、學習構面的目標建立相對應的指標、指標值、行動。透過上述做法，一方面可將策略整合與聚焦，凝聚內部共識，另一方面可運用前述指標作為 S 公司數位轉型實施成效的檢驗工具。



一、學習構面

S 公司在學習構面上第一項習得的能力，是 AI 對 SEO 的影響與新需求。透過理解 AI 對 SEO 的影響與新需求，S 公司得以具體開展兩項流程構面的工作。其一，重整產品線，在內容面，S 公司學習到，因為 AI 的影響，客戶有了應用 AI 量產高品質內容的新需求，一方面 S 公司可以應用 AI 協助客戶產出內容，降低成本、提升效率，另一方面 S 公司可以賦能客戶應用 AI 產出內容，把握 AI 產出內容新商機；另外 S 公司也同時學習到，因為 AI 的影響，客戶需要更多 SEO 以外的搜尋行銷服務，未來可以透過提供更多 SEO 以外的搜尋推廣服務，一方面彌補 SEO 受到 AI 衝擊所減少的流量，另一方面把握 AI 新流量商機。其二，因應 AI 調整 SEO 服務，S 公司學習到，因為 AI 的影響，其 SEO 的服務專案與服務流程、工作內容需要調整，除了確保成效外，也可凸顯其團隊的經驗與服務深度的優勢。

S 公司在學習構面上第二項習得的能力，是依預算與數位能力區隔客群。其一，S 公司學習到，清楚區隔客群後，重新經營數位能力高的客群，可以免於在 SEO 服務上與同業激烈競爭，且數位能力高的客群所適配的培訓課程、顧問服務，以及高端 SEO 服務，恰好是 S 公司固有的強項，同時市場鮮少競爭對手。其二，S 公司學習到，重新規劃推出訂閱服務，進攻數位能力高的客群，或是 SEO 方案服務已結案的客戶，可以提高客戶忠誠度，延長服務年限，未來如果加入軟體訂閱服務，更可以進一步提高客戶轉移門檻。

S 公司在學習構面上第三項習得的能力，是以 AI 驅動數位轉型，分階段賦予 AI 意義。其一，重整產品線，例如推出內容服務，應用 AI 幫客戶產出適合做 SEO 的內容，或者賦能客戶應用 AI 產出適合做 SEO 的內容。其二，因應 AI 調整 SEO 服務專案、流程、工作內容，可以提升服務成效，並凸顯公司競爭力，提升成交機會。其三，應用 AI 規劃客戶提案，提高提案品質與效率，增加成交機會。其四，推出訂閱制服務，可以帶來新業績，並可提高客戶忠誠度，延長服務年限。



二、流程構面

S 公司在流程構面的第一項目標，是吸引更多有興趣的客戶，具體有兩項策略，其一，重整產品線，包括：透過推出 AI 全版位搜尋行銷加大產品差異性；透過賦能客戶應用 AI 產出內容，把握 AI 產出內容新商機，藉此吸引更多有興趣的客戶；透過提供更多 SEO 以外的搜尋推廣服務，把握 AI 流量新商機，其二，做好客戶區隔，進攻數位能力高的客群，或是 SEO 方案服務已結案的客戶。S 公司在流程構面的第二項目標，是得到更高的購買意願，具體有三項策略，其一，因應 AI 調整 SEO 服務，凸顯 S 公司團隊的經驗與服務深度的優勢；其二，做好客戶區隔，免於在 SEO 服務上與同業激烈競爭；其三，透過應用 AI 規劃客戶合作提案，提高提案品質。S 公司在流程構面的第三項目標，是讓客戶購買更多的服務，第四項目標，是取得更長的客戶服務年限，要達成這兩項目標，具體有兩項策略，其一是重整原先的產品線推出各項服務，其二是推出訂閱制服務。

三、客戶構面

S 公司在客戶構面的第一項策略，是吸引更多有興趣的客戶。更多有興趣的客戶指的是有更多人詢問洽談 S 公司的產品與服務，亦即有更多的潛在的訂單。S 公司在客戶構面的第二項策略，是讓客戶有更高的購買意願。更多的購買意願指的是在與客戶洽談的過程中，有更高比例的客戶願意與 S 公司合作。S 公司在客戶構面的第三項策略，是讓客戶有更多購買的服務。更多購買的服務指的是客戶願意與 S 公司合作更多的服務專案，由於合作的專案更多，訂單金額也可望增加。S 公司在客戶構面的第四項策略，是讓客戶有更久的服務年限。更久的服務年限指的是由於對服務成效滿意，客戶願意進行更長久的合作。

四、財務構面

S 公司在財務構面的第一項策略，是成本降低。成本降低指的是 S 公司在進行某項工作時較以往付出較少的費用。例如：第四章第四節分析對單一客戶每月產出內容文章，應用 AI(AI+人工)相比於純粹使用人工，每個月成本可省下 50%。因此，S 公司若重整產品線，推出應用 AI 的內容服務，即可降低成本。S 公司在財務構

面的第二項策略，是效率提升。效率提升指的是 S 公司在成本不增加的前提下，執行某項工作相較於以往可以用更少的工時完成，或者在成本不增加工時相同的情況下，可以得到更多的產出。例如：第四章第四節分析對單一客戶每月產出內容文章，在成本不增加(實際為減少 50%)的情況下，應用 AI(AI+人工)相比於純粹使用人工可多產出 50%的內容文章。由本項資料可推論出，S 公司若重整產品線，推出應用 AI 的內容服務，即可提升效率。S 公司在財務構面的第三項策略，是業績增加。業績增加指的是與過往的某個時間段相比較，S 公司的銷售金額較過往增加。S 公司在財務構面的第四項策略，是舊客戶增加。舊客戶增加指的是 S 公司下訂單兩次以上的客戶較前一個年度增加。

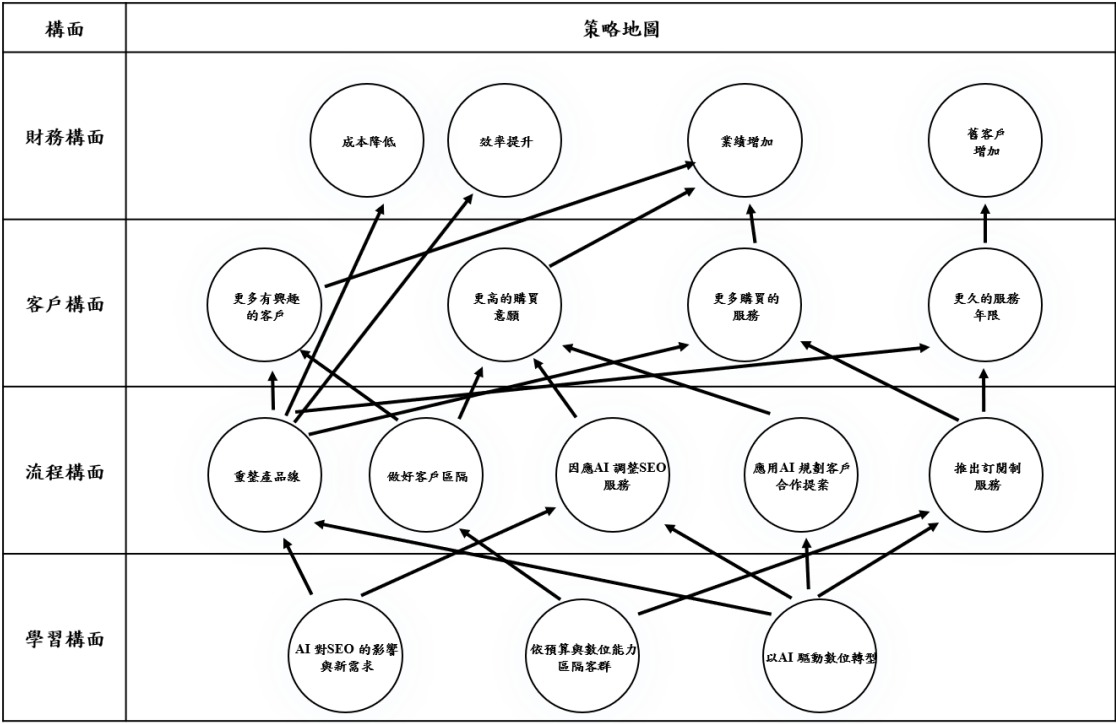


圖 4-4 S 公司數位轉型策略地圖

資料來源：本研究整理

進一步根據 S 公司策略地圖四個構面的目標，可規劃其指標、目標值與行動(如表 4-10 所示)。

表 4-10 S 公司策略地圖四構面目標、指標、目標值、行動

構面	目標	指標	目標值	行動
財務構面	● 成本降低 ● 效率提升 ● 業績增加 ● 舊客戶增加	● 公司員工每月行政工作工時 ● 客戶提案製作時間 ● 單家客戶每月產出內容文章成本 ● 單家客戶每月產出內容文章篇數 ● 公司年度業績 ● 公司舊客戶佔比	● 公司員工每月行政工作工時減少 20% ● 客戶提案製作時間減少 20% ● 應用 AI 單家每月產出內容文章成本較純人工降低 60% ● 應用 AI 單家每月產出內容文章篇數較純人工增加 60% ● S 公司 2005 年度業績較前一年成長 50% ● S 公司舊客戶佔比成長 30%	● 增加詢問數 ● 提升成交率 ● 提高客單價 ● 提高客戶平均服務年限
客戶構面	● 更多有興趣的客戶 ● 更高的購買意願 ● 更多購買的服務 ● 更久的服務年限	● 客戶詢單數 ● 業務成交率 ● 平均客單價 ● 客戶平均服務年限	● S 公司 2005 年客戶詢單數較前一年成長 30% ● S 公司 2005 年業務成交率較前一年成長 10% ● S 公司 2005 年客單價較前一年成	● 推出 AI 全版位搜尋行銷 ● 推出訂閱制服務 ● 做好客戶區隔 ● 在日常營運應用 AI ● 應用 AI 規劃客戶提案

流程構面	● 推出 AI 全版位搜尋行銷 ● 因應 AI 調整 SEO 服務 ● 推出內容服務 ● 推出全版位推廣服務 ● 推出訂閱制服務 ● 做好客戶區隔 ● 在日常營運應用 AI ● 應用 AI 規劃客戶合作提案	● 案件達成率 ● 如期完成預定工作	長 10% ● S 公司 2005 年案件達成率較前一年成長 10% ● 如期推出各項服務	● 完成 AI 全版位搜尋行銷規劃 ● 完成客戶區隔與主推產品服務之規劃 ● 完成以 AI 驅動 S 公司數位轉型三階段之規劃
學習構面	● AI 對 SEO 的影響與新需求 ● 依預算與數位能力區隔客群 ● 以 AI 驅動數位轉型	● 教育訓練時數 ● 如期完成預定工作	● S 公司 2024 年完成全公司至少 36 小時的 AI 教育訓練 ● 如期完成產品重整、客群區隔與主推產品服務規劃、AI 驅動數位轉型三階段規劃	● 舉辦 AI 教育訓練 ● 因應 AI 對 SEO 帶來的影響進行產品重整 ● 以客戶預算與數位能力重新區隔客群並規劃各客群主推之商品與服務 ● 依據數位轉型三階段框架規劃 S 公司在各階段之主要工作

資料來源：本研究整理

第五章、結論與建議



第一節、研究發現

本研究有五項主要發現，分別說明如下：

一、AI 的出現對 SEO 領域帶來哪些影響

本研究詳細探討了 AI 技術，尤其是 2022 年推出的生成式 AI，對 SEO 領域帶來的六項影響，包括：其一，語意搜尋、主題群集等 SEO 新觀念與新作法；其二，Google 內容品質標準不斷提高；其三，內容生成門檻降低；其四，內容競爭者變多；其五，SEO 流量與效益受影響；其六，新的流量機會出現。

本研究也根據上述 AI 對 SEO 帶來的影響提出三項因應策略。第一，配合 AI 趨勢執行 SEO；第二，應用 AI 產出內容；第三，投入 SEO 以外的全版位推廣。本研究也將上述三項策略總結為「AI 全版位搜尋行銷」。

二、應用麥可·波特五力分析模型分析 SEO 產業，整體性地了解 SEO 產業的生態與競爭格局

本研究應用五力分析評估了 SEO 產業中可能帶來威脅的角色，其一，購買者，即企業客戶、網站經營者；其二，供應商，即內容提供者；其三，潛在進入者，即提供 SEO 以外其他服務的行銷公司、新興媒體、內容競爭者；其四，替代品，即生成式 AI；其五，產業競爭者，即 SEO 競爭者、新進業者。

本研究並總結了上述五種角色對於一家 SEO 業者可能帶來的機會和威脅。第一，買方價格敏感、忠誠度低、轉移門檻低；第二，內容提供者成本提高；第三，潛在進入者瓜分客戶行銷預算、導致內容競爭者變多；第四，生成式 AI 作為搜尋替代品影響搜尋引擎流量，繼而影響 SEO 效益；第五，產業競爭者服務同質性高，導致價格競爭。

三、應用 AI 可大幅降低內容產出的成本、提升內容產出的效率，同時可以維持內容品質

本研究透過對個案 S 公司應用 AI、個案 S 公司純人工、個案 S 公司同業三者產出內容文章的分析，得知應用 AI 確實可以大幅提高內容產出的效率，同時維持內容品質。

四、AI 可作為企業轉型的主要驅動力

本研究個案 S 公司使用數位轉型三層次框架，針對其自身以 AI 驅動的數位轉型進行了規劃。在數位化方面，S 公司規劃在日常營運中應用 AI，並應用 AI 規劃客戶合作提案；在數位優化方面，S 公司因應 AI 影響調整 SEO 服務項目、流程與內容，並應用 AI 幫客戶產出適合做 SEO 的內容，同時賦能客戶應用 AI 產出適合做 SEO 的內容；在數位轉型方面，S 公司推出 AI 搜尋行銷 SaaS 服務。

從 S 公司案例的研究分析可知，AI 對個案 S 公司所處的 SEO 領域產生了多方面的影響，而 S 公司也改變自身觀點，化危機為轉機，將 AI 從視為威脅變成視為機會，應用 AI 開啟了自身的數位轉型，通過個案 S 公司實際的經驗可知，AI 確實可作為企業轉型的主要驅動力。

五、管理上常用的策略規劃工具，同樣可應用於數位轉型的策略規劃

本研究中 S 公司在其數位轉型策略規劃中，應用了多項管理上的策略規劃工具。其一，應用外部環境分析，分析公司的外部環境，並著重描述 AI 技術對 SEO 產業的影響；其二，應用五力分析，分析公司所處 SEO 產業的生態和競爭格局；其三，應用核心競爭力分析，透過有價值、稀有、難以模仿、不可替代四個面向，分析公司的核心競爭力；其四，應用 SWOT 分析，歸納總結公司自身相較於其競爭對手的優勢、劣勢，以及其外部環境的機會、威脅；其五，應用數位轉型三層次框架，規劃公司數位轉型各項工作；其六，應用明茲伯格 5P 策略視角，提供公司數位轉型策略上多種的檢視角度，幫助釐清轉型前後的差異；其七，應用 5W2H 法，規劃 S 公司數位轉型執行計畫；其八，應用平衡計分卡、策略地圖，作為 S 公司數位轉型時整合與聚焦策略、凝聚內部共識，檢驗實施成效的工具。

由 S 公司的個案研究可知，一般管理上常用的策略規劃工作，同樣可應用於數位轉型的策略規劃。



第二節、研究貢獻

本研究對實務與學術領域的貢獻說明如下：

一、分析 AI 對 SEO 領域帶來哪些影響

本研究說明了 AI 對 SEO 領域的六項影響，具體提出了三項因應策略，並將策略總結為「AI 全版位搜尋行銷」，不但為企業與 SEO 業者因應 AI 對 SEO 的影響提供了具體的建議，亦可作為後續學術研究上之參考。

二、以五力分析研究了 SEO 的產業生態和競爭格局

本研究運用五力分析歸納整理了各種可能帶來威脅的角色，以及他們可能帶來的威脅。後續可作為 SEO 業者策略規劃的參考，在學術上也為分析 SEO 產業提供了一個可持續完善的分析框架。

三、驗證 AI 確實可以提高內容產出的效率，同時維持品質

本研究比較應用 AI 與純人工在內容生產成本、效率、品質上的差異。結果顯示應用 AI 可大幅降低產出內容的成本、提升產出內容的效率，同時亦能維持內容品質。本研究的發現證實了 AI 在提升工作效率的潛力，可作為 SEO 乃至於其他領域規劃應用 AI 轉型升級時的參考。

四、應用數位轉型三層次框架規劃數位轉型策略

本研究透過個案 S 公司的個案研究，展示了數位轉型三層次框架在規劃數位轉型策略時的實用性。此部分研究不僅說明了 AI 在數位轉型確實可以作為主要驅動因素，也為其他企業提供了未來數位轉型策略規劃的實施參考。

五、驗證管理上常用的策略規劃工具，同樣也適用於企業數位轉型規劃

本研究透過對 S 公司的個案研究，驗證了管理上常用的策略規劃工具(如五力分析、SWOT 分析...等等)在數位轉型策略規劃中仍然適用。

第三節、實務意涵

關於本研究的發現如何應用在企業管理與專業領域，說明如下：

一、AI 對 SEO 領域的影響及因應策略

本研究分析了 AI 對 SEO 領域帶來的影響，建議無論是企業或 SEO 業者，如要執行 SEO，皆應採取行動，以因應這些影響。首先，因應語意搜尋、主題群集等 SEO 新觀念與新作法，建議調整 SEO 工作項目、流程、執行內容。再者，因應 Google 內容品質標準不斷提高，建議了解 Google 內容品質標準，並調整產出內容流程與執行方式，以符合標準。再者，因應內容生成門檻降低、內容競爭者變多，建議應用 AI 產出內容。最後，針對 SEO 流量與效益受影響、新的流量機會出現，建議投入 SEO 以外的搜尋應用推廣，亦即全版位推廣。

二、SEO 產業的生態與競爭格局

本研究透過五力分析對 SEO 產業生態與競爭格局進行了詳盡的分析，並歸納了各角色可能帶來的威脅，關於如何因應這些威脅，本研究提供幾項建議策略。第一，因應買方價格敏感、忠誠度低、轉移門檻低，建議加強產品服務差異性、提升服務成效、提高客戶轉移門檻。第二，針對內容提供者成本提高，建議應用 AI 產出內容，以降低成本。第三，因應潛在進入者瓜分客戶行銷預算、導致內容競爭者變多，建議針對瓜分客戶行銷預算設法吸引更多有興趣的客戶，並提高客戶購買意願，針對內容競爭者變多應用 AI 產出內容。第四，因應生成式 AI 作為搜尋替代品影響搜尋引擎流量，繼而影響 SEO 效益，建議投入全版位推廣。第五，因應產業競爭者服務同質性高，導致價格競爭，建議提高服務差異性。

三、驗證 AI 可降低內容產出成本、提升效率，同時維持內容品質

本研究驗證了應用 AI，可以降低內容產出成本、提升內容產出效率，同時維持內容品質，這為在執行 SEO 中採用 AI 技術產出內容提供了證據支持，建議企業與 SEO 業者積極投入 AI 技術的應用，提升自身在 SEO 上的競爭力。

四、數位轉型三層次框架的實際應用

透過本研究個案 S 公司實際應用數位轉型三階段框架規劃其 AI 驅動數位轉型策略，可知數位轉型三層次框架是一個實用且有效的工具，能夠幫助企業有系統地規劃和實施數位轉型策略。其他企業亦可參考 S 公司經驗，應用此框架，結合自身特點和市場環境，規劃適合自身的數位轉型策略。

五、常用管理策略規劃工具在數位轉型中的適用性

本研究結果顯示傳統管理策略規劃工具(例如：五力分析、SWOT 分析等)，在企業數位轉型中同樣適用，其他 SEO 公司或者企業亦可利用這些工具規劃數位轉型策略。

第四節、研究限制

本研究存在某些限制，說明如下：

一、關於 AI 對 SEO 的影響與因應策略，分析條件有所限制

首先是 SEO 方面的限制，SEO 的限制來自三方面，其一，本研究搜尋引擎以 Google 為研究標的，未涉及其他搜尋引擎；其二，本研究係針對台灣地區 SEO 市場與業者，未涉及其他地區；其三，SEO 本身屬於變動快速的領域，當前的研究結果未來可能發生變化。

關於 AI 對 SEO 的影響與因應策略還有 AI 方面的限制。AI 屬於新領域，未來發展存在很多變數，其後續發展將牽動其對 SEO 的影響。

二、關於應用 AI 產出內容成本、效率、品質之分析或許存在誤差

本研究在進行 S 公司與同業產出內容文章之品質檢測時，使用 S 公司與同業共同服務的客戶作為樣本，由於樣本取得不易，現階段僅能以三家客戶的內容文章進行分析，是以結果或許存在誤差，未來累積更多的樣本時，將可進行更完整精確的分析。

關於應用 AI(AI+人工)與純人工產出內容，其成本、效率、品質的比較，本研究係參考 S 公司內部的統計與分析，其他企業是否亦是如此，尚需透過更多的案例進行分析。

三、關於應用管理上常用的策略規劃工具規劃數位轉型策略，需要更多案例驗證

本研究中個案 S 公司確實可以應用各項常用管理工具規劃其數位轉型策略，然而尚需更多案例驗證傳統常用的管理工具在數位轉型策略規劃的適用性，以及實際運用時可能發生的問題。

第五節、未來研究建議

未來研究建議說明如下：

一、針對 AI 對 SEO 的影響與因應策略進行更進一步的研究

建議未來的研究可擴大到全球範圍，探討 AI 對不同國家、地區 SEO 市場各自帶來哪些影響，透過跨區研究將有助於歸納總結較具全球視野的 SEO 最佳做法。

建議未來的研究可探討 AI 對 SEO 的長期影響，包括對 SEO 執行方式、內容品質標準，以及 SEO 整體操作策略的影響。透過持續關注研究 AI 對 SEO 的長期影響，將有助於企業與 SEO 業者擬定更靈活持久的策略，以因應外部環境不斷變化。

二、針對應用 AI 產出內容之成本、效率、品質分析進行更完整的研究

建議未來的研究可蒐集更多不同企業的案例，進行更完整的數據分析，以提高研究結果的信度與效度，以致於可以從研究中了解應用 AI 在內容產出的實際效果。

建議未來的研究可針對不同語言文本，對比分析 AI 在不同語言文本中的應用效果，研究不同的語言對於內容產出成本、效率和品質的影響。這方面的研究將有助於企業與 SEO 業者針對不同語言市場規劃擬定最佳的 AI 內容產出策略，提升全球市場的競爭力。

建議未來的研究可進一步細分，針對不同內容格式與類型做研究，探討 AI 在生成不同格式(如文字、圖片、影片、音檔、程式碼)與內容(如新聞稿、部落格文章、產品評論、社群貼文等)時成本、效率和品質的差異。這方面的研究將有助企業與 SEO 業者針對不同內容需求制訂更完善的 AI 應用策略，提升內容產出的整體效益。

三、針對應用管理上常用的策略規劃工具規劃數位轉型策略進行更深入的研究

建議未來的研究可蒐集分析更多案例以驗證傳統管理工具適用性。透過更多企業在數位轉型中應用管理策略工具的案例研究，可驗證傳統管理工具在不同企業和行業中數位轉型的適用性，這方面的研究將可對數位轉型的企業提供更多實踐經驗。

建議未來的研究可深入分析實際運用傳統管理工具可能發生的情況，探討企業在數位轉型過程中實際運用傳統管理策略規劃工具時可能遇到的挑戰和問題，如組織變革的阻力、技術實施的困難、人員培訓的需求...等等。這方面的研究有助於企業識別並解決數位轉型中的潛在問題，並對問題提供實務性的建議。

參考文獻



一、中文部份

1. 朱文儀、陳建男（譯），策略管理，新加坡商聖智學習，西元 2020 年。
2. 洪齊亞，AIGC 於內容產業發展契機，西元 2023 年。
3. 黃俊堯，數位轉型全攻略：虛實整合的 WHAT, WHY 與 HOW，台北：城邦文化事業股份有限公司，商業週刊，西元 2019 年。
4. 焦豪等（譯），戰略管理：競爭與全球化(概念)(原書第 12 版)，機械工業出版社，西元 2018 年。
5. 劉慧玉（譯），航向成功企業的 55 種商業模式，西元 2017 年。

二、英文部份

1. Eric Enge, Stephan Spencer, and Jessie C. Stricchiola, The Art of SEO, 2015.
2. Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business School Press, 1998.
3. Mike Moran and Bill Hunt, Search Engine Marketing Inc., IBM Press, 2015.
4. Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996.
5. Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

三、網路部份

1. Cheers 快樂工作人「數位化」不等於「數位轉型」？4 大關鍵與 2 經典企業案例一次看(2023).
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5103316>.
2. Elastic What is semantic search?(2024).
<https://www.elastic.co/what-is/semantic-search>.
3. Hubspot Topic Clusters: The Next Evolution of SEO(2022).
<https://blog.hubspot.com/marketing/topic-clusters-seo>.
4. OOSGA 台灣電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈(2024).



- <https://zh.oosga.com/e-commerce/twn/>.
5. 中央社，景氣回溫 主計總處上修 2024 年經濟成長率至 3.43%(2024).
<https://www.cna.com.tw/news/afe/202402290308.aspx>.
 6. 百度百科，5W2H 分析法(2023).
<https://baike.baidu.hk/item/5W2H%E5%88%86%E6%9E%90%E6%B3%95/8111597>.
 7. 維基百科，人工智慧(2024).
<https://zh.wikipedia.org/zhtw/%E4%BA%BA%E5%B7%A5%E6%99%BA%E8%83%BD>.
 8. 維基百科，平衡計分卡(2023).
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%B9%B3%E8%A1%A1%E8%AE%A1%E5%88%86%E5%8D%A1>.
 9. 維基百科，強弱危機分析(2024).
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%BC%B7%E5%BC%B1%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E5%88%86%E6%9E%90>.
 10. 維基百科，軟體即服務(2024).
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%BD%AF%E4%BB%B6%E5%8D%B3%E6%9C%8D%E5%8A%A1>.
 11. 維基百科，數位化轉型(2022).
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%95%B0%E5%AD%97%E5%8C%96%E8%BD%AC%E5%9E%8B>.