

# 全球品牌管理 - 期末書面報告 D+AF

## 第四組

### 一、品牌介紹

D+AF 是一間致力於設計美和時尚的手製女鞋品牌，於 2005 年由張士祺與太太共同成立，從 Yahoo 電商起家，2015 年成立官方品牌網站，至今已銷售至海外 33 國，2020 年底於台北東區開設首間實體門市，現今全台已有 11 間門市，包含 3 間旗艦店。

D+AF 有「女鞋界的快時尚」之稱，一般網路流行品牌平均 2 週上一次新品，D+AF 則是幾乎週週上新品，1 年累計推出上千款，SKU(庫存單位)超過一萬，尺碼也很齊，相較同業通常一款鞋做六、七個熱銷尺碼，他卻能從最小 34 號做到最大 43 號，橫跨十個尺碼，滿足各種需求。



圖 : D+AF 全台旗艦店



圖:D+AF 產品種類

### New



舒華同款美鞋 | 小編實穿推薦，揭密時尚新秘笈

### Popular



圖:D+AF 官網設計

## 二、質化分析品牌優缺點

### (一) 優點:

- 行銷能力強, 知名度高
  - 社群平台廣告曝光多
  - 常與多位 Youtuber 合作
  - D+AF 官方社群平台短影音流量高
  - 近兩次代言人皆為韓國 KOL、偶像
    - 宋智雅、葉舒華
- CP 值高

### ○ 價格親民且款式時尚好看

- 「上次去逛的心得，有舒服的環境試穿，服務人員也很有耐心態度很好。最後有買一雙厚底涼鞋，滿舒服的，我幾乎天天穿，甚至穿去健行，兩年下來才看到腳墊有微微脫離。但這雙就1千多，這麼耐操滿值得的啊XD 我之前買的專櫃鞋甚至沒能撐這麼久」
- 「我真的好喜歡D+af鞋子！價錢親民又有出到40-41碼，大腳福音！」
- 「我前前後後買了5、6雙，都是在特價的時候買。很常穿但都沒有穿壞過，穿了三年都沒壞蠻困擾的，都沒有理由買新鞋耶@@」

## (二) 缺點：



### ● 品質控管不佳

#### ○ 耐久度不佳

- 「嘗試幾次都是穿到起水泡跟鞋子縫線繩開...還有過馬路鞋底直接開口笑的....(超丟臉)」
- 「我也是在他們家買了兩雙鞋，都近2000元。一雙穿幾個月外皮剝落，幾乎快掉光。一雙穿完回家整個腳被皮的褪色染成黑的，好險有穿絲襪不至於洗不掉。發誓此生再也不買 😞😞」
- 「我買了一雙厚底樂福鞋，我覺得超好穿欸！！！是看gina一直穿被燒到買的，也穿了滿久的應該有兩年，去日本也會穿完全沒問題很好走！但如果是這家的涼鞋我也有買過很雷的 🚫 還記得是之前跟艾X莎莎聯名的涼鞋，沒穿兩次就壞掉我真的大傻眼」

- 舒適度不佳

- 「他家的鞋真的超不行，腳後跟的疤就是穿它家的鞋留下的，超醜，穿一次就丟掉了QQ」
- 「真的！買過兩次，感覺都很差。難穿就算了，靴子款式不怎麼樣還很不透氣容易臭，兩次我都穿幾次就拿去舊衣回收了 😊」
- 「D+的鞋磨腳磨到爆，穿出門一次直接丟不開玩笑」

- 公關形象不好

- 消費者反應官方會刻意刪除論壇負評

國立政治大學  
B5-1 看看我的 八成是被品牌方檢舉

國立政治大學

D+af短靴 #滅火勸世文

網路購物板 2019年11月21日

如果有在觀望d+af的鞋的人 拜託一定要點進來看

內文開始 ↴

因為最近季節轉秋冬，害我超～～想要買一雙短靴來穿  
可能D+af廣告打滿大的，加上我內心的慾望熊熊燃燒，想說就再給D+af一次機會吧

為什麼說「再」一次呢…

之前夏天有下單過他們的涼鞋，按照平常腳的size去選尺寸，結果送來的時候太大雙QQ  
雖然那時對涼鞋也期待很久，但還是飲恨退回去了

所以呢～這次的短靴我特別按照他的尺寸對照表，拿出來重新量一次我腳的大小，非常小心謹慎地選了

這篇文章因「使用者提出申訴」，已遭移除。此為文章備份，只有你自己看得到。

刪除備份

- 「這家鞋子超爆爛，不是難穿就是一下就壞掉，屢試不爽。每個買過的朋友都負評，絕對一次店，不要被廣告騙。然後有什麼想罵的趕快罵一罵，這篇等下就不見囉^\_^」
- 「等看看這篇文章多久會被消失 😓 原潑保重」

- 品牌服務變調

- 品牌初衷的「免費退貨」服務變調，若退貨次數過多，帳號可能被無預警停權，且客服回覆未有復權流程
  - 「我蠻無言的，覺得品牌的服務和一剛開始創立的時候不一樣，服務也變調，明明就是主打要讓大家試，現場沒貨也不是我的錯，摸材質根本感受不出來。同樣的底，我穆勒鞋可以接受，但涼鞋就不行，我就問最好摸得出來？尺寸如果客服推薦了不合，算誰的錯？客服還說：我比較沒問過客服，但老實說版型還是要穿過才知道...」
- 現場可試穿尺寸不全，所需鞋碼較大的消費者無法試穿
  - 「因為我去現場，店員都叫我網購，我都只能試穿 40 或 42，或是沒得試穿，只好網路上訂購。但真的穿到的時候，又發現會磨腳或是底穿起來真的不行」

### (三) 質化分析結論

經由質化分析可以初步觀察到，D+AF 在匿名論壇中的負評聲量明顯多於好評聲量。而有趣的現象在於，即便如此，每到假日時 D+AF 位於各商圈的實體門市仍然會大排長龍。我們因此對這個品牌在網絡世界和實體世界中，表現不一致的現象感到好奇。故接下來將執行更進一步的量化分析，試圖找出實際的數字佐證，以了解消費者對於該品牌的觀感究竟為何，並且找出 D+AF 應該優先改進的策略方向。

## 三、量化分析品牌優缺點

除了質化分析以外，我們也期望可以透過論壇留言進行情感分析，以獲取更多的資訊。不過由於 Dcard 有諸多反爬蟲的機制，因此只能透過手動擷取，本次分析只針對「[真的不要再去買D+AF了](#)」一篇 Dcard 文章進行情感分析。

### (一) 分析方法

本次的情感分析大致上可以分為 Aspect Extraction、情感判斷以及文字雲生成三個部分。

Aspect Extraction 由於沒有相關的中文套件，因此我們採用人工貼標的方式，將資料以 Multi-hot encoding 的方式進行貼標，貼標的內容除了品牌以外也包含概念標籤。概念標籤包含價格、尺寸、品質、服務態度、舒適度、公關、代言、外觀。以下是各個標籤的詳細定義：

標籤	定義
價格	任何與價格、CP 值相關的評論。
尺寸	與本身腳的尺寸、鞋子是否合腳相關的評論。
品質	對於耐久度、質感、材質的評論。
服務態度	對於客服、實體店店員服務態度的評論
舒適度	對於穿著舒適度的評論。
公關	包含小編、廣告、公關處理、刪留言等相關評論。
代言	與代言、代言人相關的評論。
外觀	評價鞋子外觀的評論。

情感判斷則使用 BERT 系列的預訓練模型，選用模型為 "uer/roberta-base-finetuned-jd-binary-chinese"。預測出來的值為情感分數，範圍為 [-1, 1]。分析結果中正面評論的定義為情感分數範圍在 [0, 1]，負面評論的範圍則是 [-1, 0)。

文字雲的部分則使用了專門處理中文的 NLP 套件 CkipTagger 與負責生成文字雲的 wordcloud 兩個套件，CkipTagger 主要用來判斷詞性以避免文字雲收錄過多不相關的詞，我們只篩選出「非謂形容詞」、「普通名詞」、「專有名詞」三種詞性。生成文字雲

之前我們亦有進行人工篩選部分領域常見分詞(例如「鞋子、鞋、腳」)以從文字雲當中獲得更多有用資訊。

## (二)情感分析結果分析

首先針對 D+AF 不同層面的比較，下圖為所有針對 D+AF 的評論中，不同層面正負面評價「筆數」。可以觀察到品質、舒適度為最多人關注的層面(筆數最多)，價格則是負面評論明顯較多，但經觀察與價格有關的評論中與品質、舒適度有很高的相關性，因此我們後續的分析將著重在品質、舒適度兩個層面。

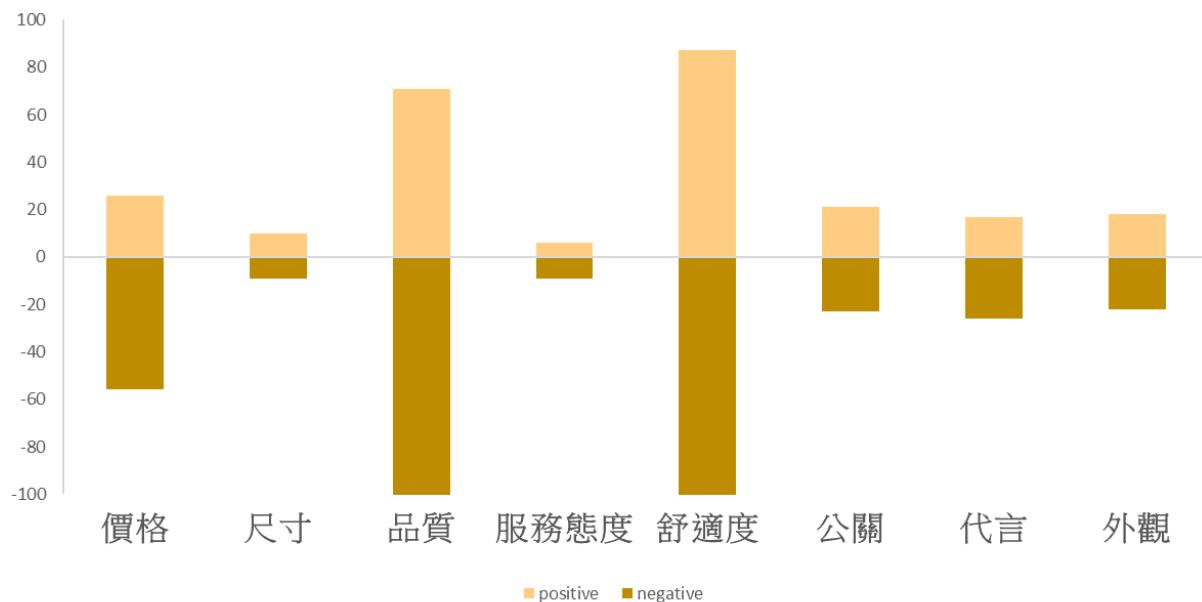
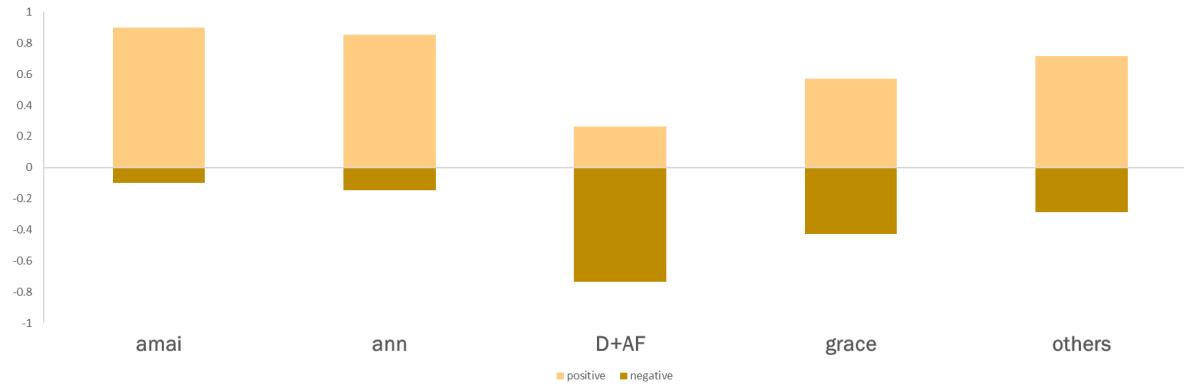


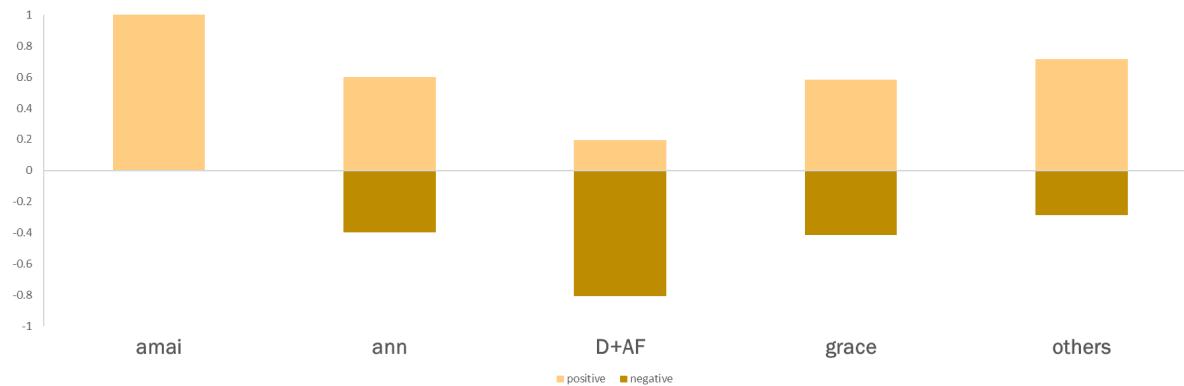
圖:D+AF 各層面正負面評論數量比較圖

接下來，我們將評估 D+AF 與競品之間，網友對品牌的情緒是否有明顯差異：下圖為不同品牌間，情感「分數」百分比的差異(計算方法：正面評論百分比為  $\text{abs}(\text{positive\_score}) / (\text{abs}(\text{positive\_score}) + \text{abs}(\text{negative\_score}))$ )。可以發現 D+AF 在本篇貼文中，留言者確實對 D+AF 有比較多的負面情緒，因此我們接著進一步分析品牌、舒適度是否真的對 D+AF 的形象產生影響。



圖：各品牌情感分數比較圖

從下兩張圖可以發現，與其他品牌相比，品質、舒適度都與部分品牌(特別是 Amai)負面分數高很多。且另一個觀察點是以圖一的正面評論「數量」來看，這邊的正面評論「分數」相對低很多，實際拉出留言觀察後發現大多被歸類為正面的評論多是認為「還可以」、「可接受」這類型的評論，推測可能跟 D+AF 的顧客特性有關，即追求外觀、價格的顧客可能對於品質、舒適度只求一個合格分數。



圖：「品質」情感分數比較圖



圖：「舒適度」情感分數比較圖

### (三)文字雲結果分析

我們針對不同類別的留言內容也進行文字雲分析，並刪除無意義的高頻字，如品質類別中的「品質」一詞，生成以下幾張不同類別的文字雲圖。

首先是品質的文字雲，從下圖可以簡單整理出「靴子」、「涼鞋」是普遍留言常提到與品質問題相關的鞋款，且「鞋底」是常出現與品質相關的部位，加上品質類別負面的情感分析結果，我們推論靴子與涼鞋的鞋底有可能是常出現品質問題的部分。



再來是舒適度的文字雲，「靴子」、「涼鞋」、「樂福鞋」是普遍留言常提到與舒適度問題相關的鞋款，「水泡」、「腳臭」等字則反映出造成問題，結合舒適度類別負面的情感分析結果，我們推論三種鞋款的舒適度可能不佳，造成水泡、腳臭等問題。





服務態度的資料量與文字雲透露出的資訊較為有限，除了直接與服務態度相關的「店員」外，較無其他明顯的文字。



下圖是公關的文字雲，將「文章」、「錢」、「廣告」、「行銷」、「小編」等關鍵字結合質化分析與情感分析的結果，我們認為D+AF的公關成本與行銷能力很強，可以特別提到的是「小編」這項關鍵詞，我們篩選出有小編的留言後，發現D+AF的小編能力似乎很強，讓公關類別的情感分數上升不少。



下圖是代言類別的文字雲，最顯眼的是「舒華」、「錢」、「品牌」、「行銷」等關鍵字，首先，我們認為D+AF與葉舒華的合作效果明顯，需多留言提到因為舒華是D+AF品牌代言人讓它們也想購買D+AF鞋款，第二點反映D+AF這個品牌的形象，留言資料似乎已經把D+AF的品牌與高成本的代言行銷聯想在一起。



最後是外觀類別的文字雲，最顯眼的是「淘寶」、「廉價感」、「台灣製」等字詞，這件事對D+AF會是個警訊，需要驗證顧客是否真的針對鞋子的樣式有所不滿，以確認「廉價感」等破壞產品形象的印象是否存在。



#### (四) 分析的潛在偏誤與未來方向

如前文所述，礙於爬蟲困難度，本次只有分析一篇 Dcard 文章，在文章主旨本就傾向負面的前提下，情感分析可能出現明顯偏向負面情緒的偏誤，不一定能反映母體分配；此外，與品牌之間的比較也可能存在偏誤，比較嚴謹的做法應該為搜尋多個以該品牌為文章主旨的文章進行比較。

品牌方若是要針對論壇文章進行輿論分析，以獲得更多策略資訊，可以將偏誤儘可能降到最低後（亦即爬取多個文章），進行 IPA（Importance-Performance Analysis）或 IPCA（Importance-Performance Competitive Analysis），以留言筆數衡量重要性，並將情緒分數或相對情緒分數衡量表現，讓品牌端可以了解哪些是迫切需要改善、行銷的痛點、哪些是投入過多資源(overkilled)等等。

### 四、策略解方

從質化分析與量化分析可以看出，D+AF 品牌主要有兩大問題：產品在舒適度與耐久度方面相較競爭對手品牌來得差勁。質化分析方面，從正負面的貼文留言來看，

D+AF 有品質參差不齊的問題，整體良率不佳。而量化分析方面，對消費者而言 D+AF 的品質為品牌主要問題之一，消費者對品質的評價明顯低於其他品牌。同時，我們也認為 D+AF 每週出新品、款式多且定價偏低的特色，符合快時尚「快速方便、款式多樣性、便宜、流行」的定義。因此我們的策略解方會以快時尚為核心概念出發，來處理 D+AF 品牌面臨的困境。

在產品舒適度與耐久度之間，我們認為產品舒適度相較耐久度來的重要。在以快時尚為核心概念出發的前提之下，我們認為追求產品耐久度並不符合快時尚「快速方便、流行」帶來的效益。因此我們選擇以扭轉舒適度不佳的負面品牌形象，作為這篇報告的主要策略方向。

### (一) 品牌價值取向

首先，我們利用雙因子理論將品牌價值中的產品舒適度分為激勵因子與保健因子，而激勵因子與保健因子分別為強調產品舒適度與強調產品不磨腳。另外，我們也要考量舒適度的策略目標是整個品牌或是針對部分產品。以這兩個面向討論品牌價值的取向，形成一個 2X2 的矩陣。

我們認為 D+AF 的長處在其外觀設計及行銷手法，將舒適度做為激勵因子的手法並無法最大化 D+AF 的效益，與原有客群的偏好可能有所出入。因此我們希望強調產品不磨腳，將舒適度作為保健因子。以短期來說，可以先對部分產品進行保健因子的策略，衡量並檢視其效益後再評估後續是否推至整個品牌。

整個品牌：強調產品舒適度(激勵因子)	部分產品：強調產品舒適度(激勵因子)
整個品牌：強調產品不磨腳(保健因子)	部分產品：強調產品不磨腳(保健因子)

### (二) 重點策略：推出主打舒適度的系列產品以維持核心競爭力

我們將策略解方分為短期策略及長期策略。首先，我們的短期策略為推出主打舒適度的系列產品，並將其設定為這篇報告的主要解方。此系列產品的定位為維持 D+AF 原有優點的外觀特色並且增加舒適度，然而產品定價相較整體品牌產品略高。而推出此系列產品的目的則是要強調 D+AF 品牌的保健因子，給有不磨腳需求的人不同的選擇，藉此從負面產品（如：磨腳的涼鞋、靴子、樂福鞋）找回流失客群。短期策略的預期效益方面，我們希望藉由推出此系列產品來扭轉品牌長期舒適度不佳的負面形象。同時也能展現品牌的顧客回應能力，表達重視顧客回饋的態度。

### 長期策略：

其次，我們的長期策略將回歸產品面，改善整體產品舒適度。有鑑於 D+AF 已經具有一定知名度，我們認為持續在行銷方面大量支出的邊際效益將會降低。因此，我們的長期策略方向為調整營運成本結構，降低行銷支出比重並將其挪用到生產和研發的部分，藉此改善整體產品的舒適度。長期策略的目標則是使整體產品至少達到市場上平手點的水準。在維持整體產品價格不動的同時，改善問題且維持 D+AF 品牌原有的優點。

## 五、參考資料

- [揭露「女鞋快時尚」D+AF 如何稱霸電商又成排隊名店 | 雜誌 | 聯合新聞網](#)
- [【時髦經濟】專訪D+AF創辦人，品牌走過17年靠高CP值女鞋創造破億商機，疫情高峰拓展實體店竟讓東區再現驚人排隊潮？ | Bella.tw儂儂](#)
- [【精準行銷案例】透過精準行銷3大知名案例來了解如何進行精準行銷！](#)
- [【數位轉型】點餐系統也成靈感！台灣女鞋電商D+AF. 的虛實整合如何善用科技強化體驗](#)