

全面品牌管理步驟2：品牌策略

「行銷策略」與「品牌定位」

——如何擬定有效的行銷策略、找出企業品牌定位

「行銷策略」與「品牌定位」密不可分，正確的品牌定位有賴於合適的行銷策略搭配，才能發揮功效。而行銷策略中的市場區隔 (segmentation)、目標市場 (target) 與定位 (position)，其實是一脈相承的概念，其中又以伴隨定位而生的「差異化」最為關鍵，不但是企業擬定品牌定位時的首要任務，也是創造競爭優勢的來源。

行銷策略

- 1 掃描外在環境，模擬變化趨勢、修正行銷決策
- 2 組內同質、組間異質，建構市場區隔
- 3 挑選市場區隔，針對目標市場進行衡量

品牌定位

- 4 定位正確+行銷訴求，贏得顧客認同
- 5 藉助「定位圖」分析，擬定未來發展藍圖
- 6 結論：運用「差異化」訴求，創造競爭優勢

主講人簡介

林孟彥

台灣科技大學企管系教授，美國華威大學 (University of Warwick) 行銷學博士。研究興趣為口碑行銷，曾發表多篇文章於SSCI (Social Science Citation Index)、SCI (Social Citation Index) 期刊。並於2004~2008年連續5年，獲《天下》《Cheers》雜誌評選為「EMBA最受歡迎十大名師」。主要講授領域為研究方法、管理學、行銷學、品牌管理、口碑行銷。

編按：「品牌定位」(brand positioning) 在「品牌策略」(brand strategy management) 步驟中扮演關鍵的「定錨」角色，想要將品牌或商品嵌入消費者的心目中，就必須依靠精準的品牌定位，而要將品牌定位傳達給顧客，則必須擬定合適的「行銷策略」(marketing strategy)，兩者相輔相成。

行銷策略

1. 掃描外在環境，模擬變化趨勢、修正行銷決策

「行銷策略」是企業最常提及的名詞之一，但卻顯少有人真正了解「策略」與「行銷」的基本涵義。策略一詞源自於希臘文，原意為「將軍的藝術」(the art of the general)，是一種選擇答案與特定目標的途徑，透過協調各項資源的分配，目的在於贏得全面性的戰爭。因此，策略包含了選擇、目標與途徑，但光是選擇還不夠，還必須要能夠執行，才能達成策略目標。而一家企業通常包含許多策略同時並存，例如生產策略、品管策略、行銷策略等。

至於行銷，根據「美國市場行銷協會」(AMA, American Marketing Association) 所定義的行銷為：企業對物品、服務及概念之生產、定價、促銷與配送過程的規畫與執行，目的在於與目標客戶 (個人或組織) 交換，滿足客戶的需求，並創造企業的利潤。換言之，就是企業對產品或服務的4P (Product、Price、Place、Promotion)，所進行的一連串規畫與運作。

為進一步理解行銷策略與外在環境的關聯，小威廉·佩羅特 (Perreault, William D. Jr.) 與尤金尼·麥卡錫 (E. Jerome McCarthy) 於《基礎營銷學》(暫譯，原文書名為 Basic Marketing: A Global-Managerial Approach) 中提出「同心圓行銷管理」(詳見【圖1】)，主張企業應以顧客 (customer) 為中心進行4P的運作與規畫 (例如價格調整、預算控制)，同時在外界的環境、文化、社會因素影響下，考量企業的資源與行銷目標，進而提供滿足顧客需求的產品或服務。

無獨有偶地，小查爾斯·藍博 (Lamb, Charles W., Jr.)、小約瑟夫·海爾 (Joseph F. Hair, Jr.)、卡爾·麥克丹尼爾 (Carl McDaniel) 等3人，在《行銷學》(暫譯，原文書名為 Marketing) 書中，針對行銷運作的基本原理也提出「變形蟲行銷管理」(詳見【圖2】)，同樣是利用4P接觸目標市場 (target)，不同的地方在於強調市場的變動性，以及在接觸目標市場前，應先對整體外在環境做檢視。

面對外在市場的變動，過去企業常抱持既然無法控制就不必理會的錯誤觀念，《行銷學》主張雖然無法控制，但可透過環境掃描 (environmental scanning)，模擬外



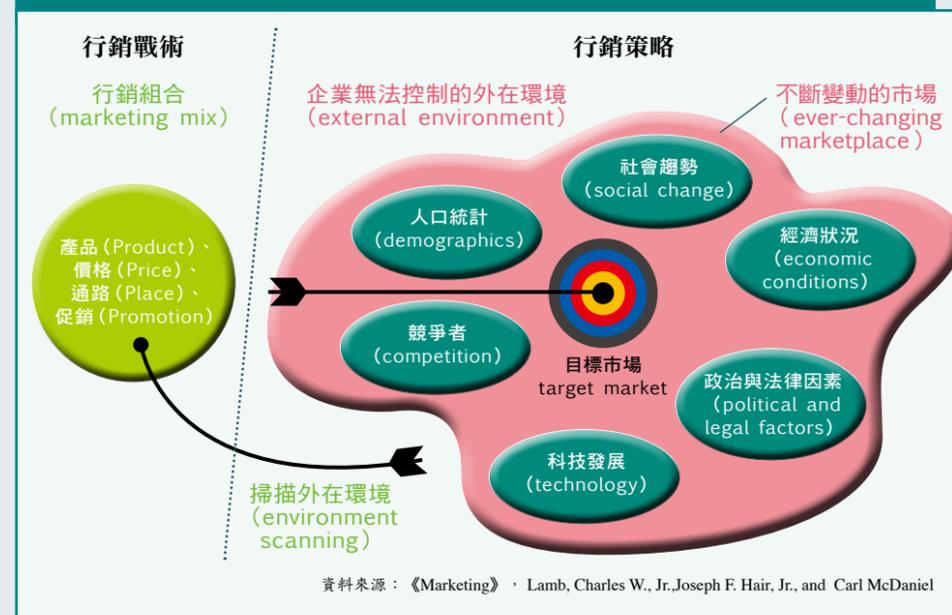
企業雖然無法控制外在環境，但可透過環境掃描，模擬外在環境的變化，再根據模擬的結果，修正4P決策。



將消費者區分為不同群體時，要在購買行為上有顯著的差異做為區別標準，同時做到「組內同質、組間異質」，才是有意義的市場區隔。

提高互動的「變形蟲行銷管理」

透過環境掃描，模擬外在環境的變化，再根據模擬的結果，修正企業的4P決策。【圖2】



場區隔的濫觴，也是經濟學上「差別取價」(price discrimination)概念的起源。

而在現行市場中，隨處可見鮮明的例子，例如瓶裝水在大型超市的售價可能是100元，但在其他通路上的售價則不同。而企業在採取差別取價前，必須先做好兩項前提：

(1) 不同區隔的需求彈性，彼此間差異大：就像標準車廂與商務車廂，對價格的彈性需求就大不相同。標準車廂票價若是調漲5%的話，(平民)使用者就會大呼受不了；而商務車廂的票價就算調漲了10%，(貴族)也沒有人會覺得變貴了。

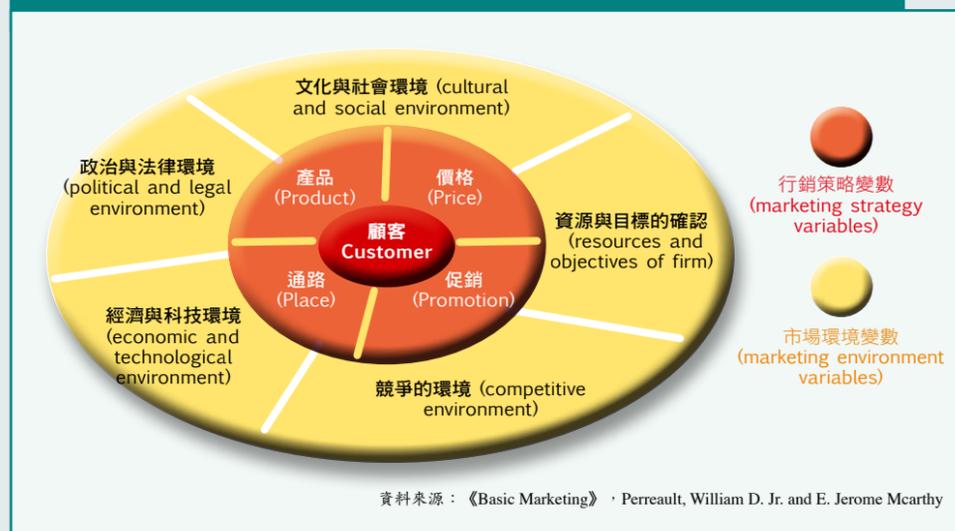
(2) 不同區隔的購買者，彼此無法轉售：標準車廂與商務車廂的車票不能通用，買了標準車廂車票的乘客，不能去坐商務車廂。

企業進行差別取價時，如果無法做到上述兩大前提的話，就有可能會發生「品牌競食」(brand cannibalization)的現象，造成一家公司推出兩個產品，原本一個想打低價市場，一個想打高價市場，結果到最後反而變成彼此同類相殘的局面。

綜合上述，可歸納出市場區隔的涵義：選擇合適的基礎變數(例如社會階級)，將消費者區分為不同群體(貴族與平民)，使每個子群體內部的消費者，具有相同的需求或特徵(商務車廂與標準車廂)。須特別注意的是，將消費者區分為不同群體時，要在購買行為上有顯著的差異做為區別標準，同時做到「組內同質、組間異質」，才是有意義的市場區隔。例如血型在醫學上雖然具有重要的意義，但在購買行為領域中的影響力並不

內外兼顧的「同心圓行銷管理」

在外在環境與內部目標、資源的限制下，企業進行4P的運作來滿足顧客需要。【圖1】



在環境的變化，再根據模擬的結果，修正企業的4P決策，以更貼近目標市場的需求。不論是「同心圓行銷管理」還是「變形蟲行銷管理」都不約而同地指出，外在環境不斷地在改變，企業唯有掌握變化的趨勢，調整內部行銷策略才能發揮最大功效。

而定位(position)與行銷策略的關係為何？首先，從區隔(segmentation)開始，依不同特性(例如性別、年齡)將整體市場區別成幾個小市場；接著，選定市場區隔(例如女裝或男裝市場)後落實到行銷策略中就是目標市場(例如鎖定女裝市場中的晚禮服)；最後，定位就是確立想要發展的目標市場，並貫徹企業的價值主張，為目標客戶創造價值。而通常伴隨著定位，如影隨行的重要概念則是「差異化」(differentiation)。由區隔、目標市場、定位三者所建構的行銷策略(或稱為「STP」)，與行銷戰術中的4P互為呼應，才能算是一個完整的行銷策略。以下即針對市場區隔、目標市場與定位，進行更深入的探討。

2. 組內同質、組間異質，建構市場區隔

「想要討好所有人，你將會無法討好任何一個人。」(Please everyone, and you will please no one.)一語道出市場區隔的精神——任何人都無法通吃所有的市場，只有將整體市場區分成更小的市場，才有可能滿足特定顧客的需求。

市場區隔的源起可追溯至18世紀工業革命，當時英國仍處於階級分明的社會，火車發明後雖然帶來了便利，卻因貴族與平民同處於相同的車廂屢屢發生爭執，因而將車廂分成「標準車廂」與「商務車廂」，針對貴族與平民不同的需求區隔開來，成為市





的反應。例如已婚與未婚女性對香水的銷售呈現類似反應時，則表示她們的市場並不是獨立的市場區隔。

(4) 可接近性 (accessible)：市場區隔能有效地接近並服務該區隔。例如台灣科技大學曾經在台中開設EMBA學分班，但因距離遙遠、往返不便，無法有效地接近與提供服務，因而取消該學分班。

(5) 可行動性 (actionable)：能針對該市場區隔的特性規畫有效的行銷活動。

(6) 穩定性 (stable)：在固定時段內，該區隔的特質不會有太大的改變。依季節性變化所產生的市場區隔，不值得投資太多資源，例如合歡山上的雪鍊業者。

除了衡量目標市場6個準則外，在不同的目標市場中，企業可只挑1個至3個目標市場經營；或是挑選一個產品，並以該產品經營所有市場；甚至是挑選一個市場，並在該市場中什麼產品都做。哈佛大學教授德瑞克·阿貝爾 (Derek F. Abell) 在《定義商業：策略規畫的起點》(暫譯，原文書名為Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning) 書中指出目標市場的5種型態(詳見【圖3】)：

(1) 單一市場集中化 (single-segment concentration)：在特定產品市場裡集中行銷，企業必須對該市場區隔有深入的了解與專業經營。例如麥當勞在速食市場中的經營、保時捷將經營焦點集中在跑車市場。

(2) 選擇性專業化 (selective specialization)：企業選擇許多不同的市場區隔，同時都具有不同的吸引力。例如王品集團產品眾多，彼此間卻又都能各自獲利。

(3) 產品專業化 (product specialization)：指企業專注於製造某種產品，然後將產品銷售給各種不同的市場區隔。例如顯微鏡製造商同時將產品銷給大學、政府及商業機構的實驗室。

顯著，就不適合做為基礎變數。

一般而言，常見的市場區隔型態可分成以下3種：**(1) 同質性偏好 (Homogeneous preferences)**：門庭若市，大家都喜歡，總是排很長隊伍的商店，例如鼎泰豐、阿宗麵線。**(2) 集群性偏好 (Clustered preferences)**：大部分商店。例如麥當勞、肯德基。**(3) 分散性偏好 (Diffused preferences)**：特殊而專門的商店。例如俄羅斯餐廳、法國餐廳。

不同型態的市場區隔並非一成不變，例如泰式餐廳曾是分散性的偏好，慢慢被台灣社會接受後，就變成集群性偏好。此外，進行市場區隔時，必須以消費者需求為基礎，選定區隔變數並用數個變數來區隔市場(例如先用性別區隔服裝市場，再用價位或用途進一步區隔)，然後了解各個區隔的特質，並與目標市場做連結。而區隔的變數通常可分成地理變數、人口統計變數、心理變數、行為變數等幾個大分類。

3. 挑選市場區隔，針對目標市場進行衡量

建立好市場區隔後，接著就是選擇目標市場。在了解市場中不同區隔的意義後，考量企業的目標與資源，選擇出一個或多個市場區隔，做為企業聚焦 (focus) 努力之標的或範圍。例如按照性別、價位、用途區隔服裝市場後，再從中選擇高價位禮服市場做為目標市場。

而企業在選擇目標市場時，必須遵從以下6項準則，逐一衡量目標市場，一旦發現所選擇的目標市場不恰當或無法控制時，便要及早退出。

(1) 可衡量性

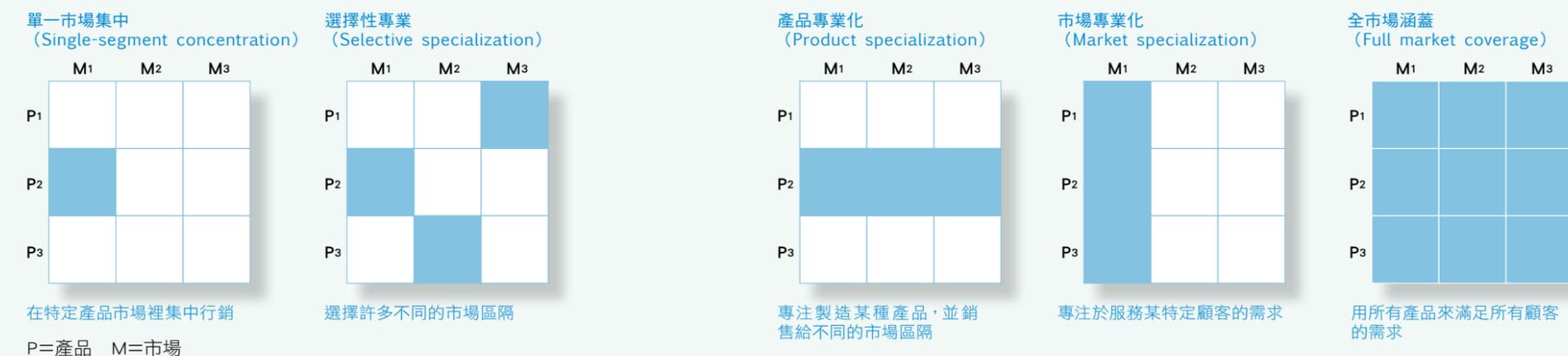
(measurable)：指市場區隔的大小、購買力及特質是否可被衡量。

(2) 足量性 (substantial)：該市場區隔必須具備一定的規模，是否夠大或足夠支撐獲利的程度。例如俄羅斯餐廳就有可能因為市場需求太小，而無法支撐營運。

(3) 可區別 (differentiable)：市場區隔對不同的行銷組合會有不同

考量自身優勢，選擇目標市場型態

目標市場共可分成5種型態，企業在挑選目標市場時，應考量自身的能力與優勢，選擇合適的發展類型。【圖3】





在建立品牌過程中，正確的定位就是一切（position is everything）。好的定位，才能在消費者心中產生認同，同時有別於同業，並與消費者產生情感面的連結，尋求消費者最深層的渴望，甚至創造一個夢想。

5. 藉助「定位圖」分析，擬定未來發展藍圖

了解定位的基本涵義與常犯的錯誤後，企業進行定位時，便可先從定位的基本要素開始著手。這時可將實體地圖的概念，運用在定位的建立步驟中，例如要出發前往目的地前，便要先確認目前所在位置，與目的地間的距離、相對位置，要往哪個方向走才是正確的。企業進行定位時也是如此，一般而言，定位的要素可分成以下5個要項：

(1) 坐標軸：檢視消費者所重視的產品屬性，不同區隔所重視的屬性不同。以日常生活用品為例，消費者購買時通常會關心的不外乎為價錢、服務、安全、便利與品項多寡等，這幾項產品屬性便可做為坐標軸。

(2) 坐標：調查各品牌在各屬性上的得分高低。例如高價位的手提包與牛奶在價錢屬性得分上便明顯不同，在坐標上的位置也不相同。

(3) 地圖：任選兩種屬性做「定位圖」（positioning map，或稱為「產品空間圖」），若該產品屬性共有5種，則可做成10張定位圖。例如任選價錢與品項多寡兩種屬性做成定位圖時，便可得出4個象限，再依序於各象限中填入合適的品項，即可建立定位圖。

(4) 相對位置：逐一檢視各定位圖，了解公司目前的位置與競爭者之相對位置。

(5) 前進的方向：考量公司優勢，找出企業可發展的空間與努力的方向。

逐步建立定位圖後，便可清楚了解企業本身的位置，以及各品牌、公司在定位圖上的相對位置，這時便可據此擬定企業未來的發展方向。例如喜餅業者伊莎貝爾，當年就是在分析喜餅市場後，發現西式喜餅的市場需求，而成功打響品牌。

6. 結論：運用「差異化」訴求，創造競爭優勢

有了清楚的定位，還必須依靠差異化來落實，透過設計一組有意義的產品差異，達成與競爭者產品有所區別之目的。有效的差異化通常具備4項特質：(1) 必須是消費者所重視的；(2) 差異可由很多面向著手；(3) 與企業的專長或優勢結合；(4) 與其他廠商不同，讓消費者留下獨特而鮮明的印象。

企業進行差異化時，可從4P的面向構思，例如知名家用品公司寶僑（P&G），針對不同的洗衣需求，就設計了9種不同訴求的洗衣粉；而連鎖量販店全聯福利中心，更是將缺點（例如沒有停車場、不提供刷卡服務）直接轉換成優點，強調價格低廉的差異化訴求，在市場上異軍突起。

企業身處瞬息萬變的環境中，消費者與市場不斷地變動，區隔、目標與定位都在變， 企業的策略也必須跟著調整，才能透過不斷循環的規畫過程，掌握未來。

(4) 市場專業化（market specialization）：企業專注於服務某特定顧客的需求。

例如某企業以半導體廠房設備為主力市場，銷售半導體廠商所需的各種器材設備。

(5) 全市場涵蓋（full market coverage）：用所有產品滿足所有顧客的需求，通常只有規模相當龐大的企業才做得到，例如可口可樂（Coca-Cola）之於飲料市場。

品牌
定位

4. 定位正確+行銷訴求，贏得顧客認同

1972年，定位的先驅者艾爾·賴茲（Al Ries）與傑克·屈特（Jack Trout）在《廣告世代》（Advertising Age）雜誌上，首先提出定位的概念，經歷長時間的醞釀，直到1981年，賴茲與屈特在《定位策略》（滾石文化出版，原文書名為Positioning: The Battle for Your Mind）書中，指出企業必須在外部市場競爭中界定能被顧客心智接受的定位，同時引領內部營運，才能使企業產生的成果（產品與服務）被顧客接受而轉化為業績。

兩人並於書中強調，定位最重要的目的就是在消費者心中占有一席之地，為了達成這個目的，企業必須不斷地想盡辦法吸引消費者的注意力。因此，定位的涵義可歸納成在消費者心中，為公司的產品與服務塑造一個獨特而鮮明的印象（或訴求），同時根據此訴求，擬定一套具體而完整的行銷組合（4P）方案，並付諸實施。

定位的本質強調的是差異化的競爭訴求，不要擠在一起的「藍海策略」（Blue Ocean Strategy）。然而，許多企業在進行品牌定位時，卻常常不知從何著手，以致於造成許多公司的品牌定位經常出現以下5種缺失：

(1) 定位認知不一致：每位員工都知道公司的品牌定位？不同層級的員工對品牌定位的認知為何？總經理、董事長的看法又是如何？若是企業高階主管與員工對品牌定位的認知都不相同時，就很難朝共同目標一起努力。

(2) 定位不明確：品牌定位一旦不明確，就很難有清晰記憶，更難產生認同，即便投入大量的廣告宣傳費用，也很難產生好的效果。

(3) 定位互相衝突：企業未考量本身優勢，品牌定位脫離現實無法實現，以致於形成無力達成的空想，甚至是出現互相衝突的訴求（什麼都想追求）。例如同時強調堅持最好食材、最高品質、最低價錢與最好服務的餐廳，其品牌定位便互相衝突。

(4) 分不清定位、區隔與廣告：企業將定位、區隔與廣告混淆，甚至認為廣告中的訴求就是定位。

(5) 將產品視為定位：將所生產的產品視為定位，自認為賣什麼產品就是什麼定位。但其實將產品視為定位是一種以偏蓋全的看法，無法真實反應品牌定位的全貌。

