

# 全球市場區隔與定位

國際市場廣大，國際行銷經理通常難以提供滿足所有市場中的所有顧客需求的商品，需先對全球市場進行區隔，再選定目標市場，並以顧客需求為出發，在顧客心中建立有別於其他競爭者的定位。

本章的目的首先是針對如何進行市場區隔、全球市場區隔的方式與種類進行介紹，探討全球市場區隔變數，並討論有效區隔的原則。國際市場區隔的特色，市場區隔的理由，分析影響市場區隔策略選擇的因素，之後再介紹如何制定出有效的市場區隔？包括(1)確認目標客層；(2)採用評分模式；(3)雙目標區隔法；(4)女性行銷市場區隔；(5)新生活型態市場區隔：混種消費。其次分析目標市場與目標市場選擇策略，接著，選擇目標市場後由於競爭者眾多，因此要如何針對自身企業進行定位策略做一概略性的描述，包括定位理論、定位的前提、消費者的五大思考模式、定位的方法、國際產品定位、高技術（high-tech）與高感性（high-touch）產品定位策略、產品定位的方法與實例。最後，探討品牌定位、廣告與產品定位、網路行銷、社群行銷與產品定位。



## 低價區隔市場

### 低價迷你筆電，台灣全球市佔率99%

隨著超低價電腦（Ultra Low-Cost PC）上市，台灣市場已經成為全世界筆記型電腦銷售的領先實驗中心，從初期吸引了許多追捧新產品的消費者，到逐漸增加的外出攜帶族群，已經看出超低價電腦的確有效地吸引特定族群的消費者。隨著世界大廠也逐漸進入超低價電腦的領域，如惠普（HP）以及宏碁（Acer）等，預期消費者將會有更多選擇。但廠商也會面臨到市場侵蝕、產品生命週期縮短、以及通路利潤重整等議題，如何順利轉型並吸引到主流消費族群，將是超低價電腦未來成長動能的觀察點<sup>1</sup>。

金融風暴席捲全球，不過2008年我國多項資訊產品的全球市場佔有率仍然屹立不搖，根據資策會統計，2008年台灣12項ICT產品，包括主機板（motherboard）、筆記型電腦（notebook PC）、液晶顯示器（LCD monitor）、彩色顯示器（CDT monitor）等12項產品的市場佔有率，仍然維持全球第一。其中低價迷你筆電表現最亮眼，在全球市場佔有率高達99%。不斷創新的精神，是台灣產業向前邁進的原動力！回歸使用者對電腦的基本需求，以低價做出市場區隔，台灣廠商領先全球推出的低價迷你筆電，締造新台灣奇蹟，根據資策會統計，2008年台灣低價迷你筆電的全球市佔率高達99%，這也是台灣廠商首度在國際筆記型電腦市場上大放光芒<sup>2</sup>。

資策會MIC市場情報中心副主任沈舉三說：「有關台灣低價筆記型電腦，是2007年開始最熱門的領域，我們利用台灣廠商在個人電腦的優勢，首先是華碩與宏碁的廠商，因此在2008年我們雖然產量只有1,100萬台，但是因為領先全球推出，所以幾乎全球99%都是台灣廠商的市佔率」。宏碁2009年低價筆記型電腦出貨目標為1,000萬台至1,200萬台，華碩目標至少700萬台，法人預估，廣達將是這波低價筆記型電腦代工最大贏家。2009年低價筆記型電腦代工台數上看900

1. IDC台灣個人運算研究分析師張祐菘，2008。

2. 中廣新聞網，2008/11/14。

萬台，佔全年筆記型電腦出貨20%，全球市佔率則有31%；再來則是和碩，今年低價筆記型電腦出貨台數可達700萬台，佔全年出貨50%，全球佔率24%，至於仁寶、緯創、英業達低價筆記型電腦出貨則各有480萬台、430萬台及150萬台左右規模<sup>3</sup>。台灣的筆記型電腦產業全球市佔率高達九成，卻同時有廣達、仁寶、緯創、英業達、和碩等台灣廠商從事生產，具美商高盛證券統計，台灣的前五大NB代工廠2009年出貨量高達一億三千多萬台，2010年更將逼近1億7千萬台。最近連EMS大廠鴻海也加入戰局，導致各家的利潤嚴重壓縮，有時爲了填補產能，還會不惜賠本搶單。政府應鼓勵代工廠商合併以減少台灣廠商的惡性競爭與促進產業長期的健康發展<sup>4</sup>。

---

3. 記者卓怡君／台北報導，自由時報，2009/01/07。

4. 中國評論通訊社，台灣產業創新之路，呼喚轉型，<http://www.chinareviewnews.com>，2010/04/28。

## 8-1 全球市場區隔

### 一、市場區隔

**市場區隔**（market segmentation）的概念，係由Wendell R. Smith於1956年首先提出，其定義為將市場上某方面需求相似的顧客或群體歸類在一起，建立許多小市場，使這些小市場之間存在某些顯著不同的傾向，以便使行銷人員能更有效地滿足不同市場顧客不同的慾望或需要，因而強化行銷組合的市場適應力。

中國大陸擁有13億以上的人口，內銷市場可說十分廣大，但由於幅遠廣闊，貧富差距及消費能力差距大。這看似隨手可得的市場大餅，還是存在許多危險變數，所以，想要成功獲利，就必須清楚劃分市場，找出主要的行銷目標，如能將產品明確的定位，便能準確打入消費者心裡。一般來說，常用的市場區隔變數包括地理變數、人口統計變數、心理變數、行為變數四種，分析其中影響較大的變數如下：

1. 地理變數：如氣候、人口密度、城市大小、區域。
2. 人口統計變數：如年齡、性別、所得、職業。
3. 心理變數：如人格、動機、生活型態。
4. 行為變數：如利益、時機、使用率、忠誠度。

### 二、全球市場區隔

全球市場區隔是指將一個全球大市場上某方面需求相似的顧客或群體歸類在一起，建立許多不同的小市場，使這些小市場之間存在某些顯著不同的傾向，以便使國際行銷人員能更有效地滿足不同市場顧客不同的慾望或需要，因而強化國際行銷組合的市場適應力。

**全球市場區隔**（global market segmentation）可分為：

1. 總體市場區隔：依據全球各國經濟及其他不同型態，將全球所有國家分隔成數個明顯的集群。
2. 個體市場區隔：選擇少數或多個不同國家之後，針對這些國家選擇相似的目標區隔。

全球市場區隔是在潛在的消費者中確認特定目標市場的過程（不論這個目標市場是國家群或個別的消費群），所形成的市場區隔會具有同質的屬性，並展現出類似的消費行爲。國際行銷者可採用社會經濟變數、人口統計變數、心理統計變數、行爲特徵變數、地理性市場變數等來區隔全球的市場。

區隔變數選取原則可分爲：(1)可接近性；(2)可衡量性；(3)可實行性；(4)足量性。

### 三、國際市場區隔的特色

由於世界各國文化、政治、經濟、科技等環境的差異，使得消費者的需求及偏好具差異性，因此國際市場的區隔，將比國內市場之區隔更具複雜性及差異性。除非產品具有同質性，且各國消費者的偏好一致，否則該產品在國際市場的區隔，和國內市場的區隔就可能有所差異。

### 四、市場區隔的理由

企業之所以要從事市場區隔，主要基於下列二個理由：

#### (一)全球消費者偏好不同

由於全球市場中之消費者偏好不同，因此沒有一種產品可以符合所有消費者之需要，所以必須從事市場區隔，並針對不同的市場區隔提供不同類型的行銷組合。分爲同質偏好、分散型偏好、集群式偏好（如圖8-1）。

1. 同質偏好（homogeneous preferences）：即全球市場之全體消費者偏好大致相同，沒有顯著差異。
2. 分散型偏好（diffused preferences）：即全球市場之全體消費者，每一個人的偏好完全不同，成分散狀態。
3. 集群式偏好（clustered preferences）：即全球市場之全體消費者中，有些消費者之偏好大致同，形成不同的偏好群。

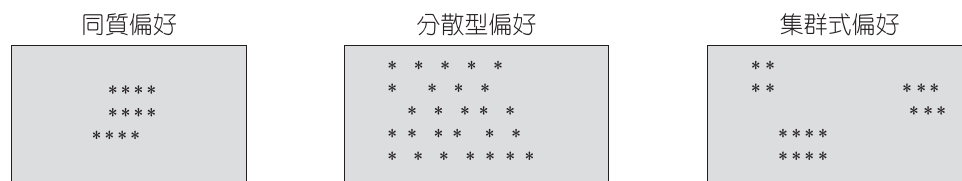


圖8-1：不同類型的偏好

針對同質偏好的消費者，行銷人員只需推出一種行銷組合即可；對於分散型偏好的消費者，行銷人員則必須採用客製化的行銷組合；而對於集群式偏好之消費者，行銷人員可進行市場區隔，針對不同的區隔推出不同的行銷組合。

## (二)企業資源有限

因為資源有限，為了集中資源，企業可以針對一個或少數幾個區隔市場，提供適當的行銷組合。根據80/20法則，企業百分之八十之利潤，可能是來自於百分之二十之顧客，因此企業應集中火力，針對主要的利基市場（niche market）。

## 五、影響市場區隔策略選擇的因素

下列因素會影響市場區隔策略之選擇：

1. 公司資源的多寡：公司資源的多寡，會影響企業市場區隔策略之選擇。若公司資源多，則可選擇無差異策略或差異策略；若公司資源少，則可選擇集中策略或顧客化行銷。
2. 產品的類型：產品類型的差異，會影響企業市場區隔策略之選擇。若產品為標準化產品，則可選擇無差異策略；反之，若產品為差異化產品，則可選擇差異策略、集中策略、或顧客化行銷。
3. 產品生命週期：產品處在不同的產品生命週期階段，會影響企業市場區隔策略之選擇。
4. 消費者的偏好：消費者的偏好的差異，會影響企業市場區隔策略之選擇。偏好一致，則可選擇無差異策略偏好不一致，可選擇差異策略、集中策略、顧客化行銷。
5. 競爭者的策略：競爭者採用的策略，會影響企業市場區隔策略之選擇。

## 六、市場區隔策略

市場區隔策略的類型可分為下列四種：

1. 無差異策略（undifferentiated strategy）：指企業將整個市場視為是一個同質市場，只採用一種行銷組合，以大量生產產品、大量推銷及大量配銷的方式，吸引所有可能的顧客，又稱為大眾行銷（mass marketing）。

2. 差異策略 (differentiated strategy)：指企業將整個市場，區隔成兩個或兩個以上之區隔市場，並視每一個區隔市場是異質的市場，並且為每一個具差異性的區隔市場，推出不同的行銷組合，以吸引不同的顧客。
3. 集中策略 (concentrated strategy)：指企業將整個市場，區隔成兩個或兩個以上之區隔市場後，只選擇一個或少數幾個特定區隔市場，推出一種行銷組合，吸引該特定區隔市場的顧客。
4. 顧客化行銷 (customized marketing)：指企業只滿足某一些特定顧客之需求，為其提供量身訂做之行銷組合。

## 七、如何制定出有效的市場區隔

不同顧客的態度、需要及偏好，彼此之間可能有很大的差異，若仍以過去標準來區隔顧客，顯然已無多大意義。當顧客有了新選擇後，該運用何種產品或服務來留住顧客的心。面對這個嚴肅課題，很多企業常以所得、年齡等人口統計因素，或以顧客重視的價值或需要，把屬性近似的顧客及潛在顧客，區分為若干區隔。不幸的是，行銷人員可以很容易在顧客中找出明顯差異的案例並不多，也就是說，所謂「可行的市場區隔」事實上是很少見的。在市場區隔的基本架構下，行銷人員以人們重視的價值、需要或態度，發展出所謂的價格取向區隔、服務取向區隔，或品質取向區隔等，將所有顧客均涵蓋在內，在實務上，卻很難找出究竟是哪些顧客被他們劃分在特定區隔內。

以顧客重視的價值為基礎進行市場區隔，與人口統計結構很難契合，是這個模式最根本的問題，於是許多公司開始轉而採用更簡單的人口統計結構方法，或根據不同公司的不同屬性，來確認出不同的客層。以消費性市場為例，業者通常以嬰兒潮人口、X世代、Y世代等來區分客層；至於針對企業客戶的產品，業者則習慣用規模、營業額，或所處產業的屬性作為區隔。但是並非所有的嬰兒潮人口都有一樣的偏好及購買行為，也並非所有規模類似、營業額差不多，且同屬某個產業的公司，均重視相同價值，且擁有相同需要。

### (一) 確認目標客層

一般來說，選擇目標客層是制定任何市場區隔策略的首要任務。即研究如何確認及接觸個別顧客。行銷就是要以目標客層的需求為出發點。透過市場調查，瞭解目標客層的偏好，瞭解顧客所認定的產品屬性與特色，進一步做市場區隔與定位規劃。

爲了搞清楚自己到底想要進攻哪個區隔，與其由公司挑選目標客層，還不如由公司提供多種選擇，讓消費者自行挑選。讓消費者自行選擇的最常見做法，是由業者提供「多樣化商品包裝」（multiplying SKUs），例如，消費者到超級市場，可自行從貨架選擇適合自己的包裝量。

業者可以透過各種機制，如最流行的折價券、根據尖離峰時段訂定不同售價（如電信業者或航空公司的做法），及推出不同版本的產品等方式，促使消費者自行選擇產品。特別是當顧客市場規模太大，且個別消費額太少，用其他區隔方法或大量定做不符成本效益原則時，運用上述手段讓消費者自行選擇更爲適合。

## (二)採用評分模式

爲實行真正的市場區隔，設計出一種記分模式。根據此一「辨別功能分析」（discriminant function analysis）的統計工具，行銷人員即可依受訪者對少數關鍵問題的回答，將屬性相類似的人分配到同一個區隔。信用卡發卡業者也運用評分法，將顧客區分爲高風險顧客與低風險顧客。

在評分模式的幫助下，美國一家製造辦公設備的公司成功地打入日本市場。該公司於是建立了兩組評分模式：第一組用來確認出那些最重視競爭者產品的顧客；第二組評分模式，則用於其餘較重視方便性或價格因素的顧客。這兩組評分模式均應用任何人都可取得的公開資料，及業務代表和潛在顧客進行面對面訪問前，對方透過電話答覆業務代表所問的幾個關鍵問題的答案。經過這樣的分配過程，業務代表即知道哪些顧客偏好競爭者的產品，哪些人偏好方便性或價格，而實際去拜訪他們時，就會帶著適合目標顧客的產品，如全功能型產品，或較陽春的產品。如此一來，在未擴編銷售人員規模的狀況下，該公司的營業額足足增加了四成。

## (三)雙目標區隔法

最近有一種較新進的研究與計量化模式，能將原先無法處理的區隔，轉變爲可採取適當行動的區隔。儘管犧牲了一點點的精確性，此一新發明的雙目標區隔模式（dual-objective segmentation, DOS），卻能根據價值與人口統計結構這兩種因子的權重，將顧客歸屬到適合的區隔。當業者使用企業統計結構模式，卻無法預測消費行爲時，雙目標區隔模式即能發揮最大的作用。追求科學的精確性只是市場區隔策略的一部分。許多經理人忽略部屬提供的市場區隔結



果，不僅是因為他們未參與其過程，更是因為他們不了解部屬為何要那樣做。準此，將決策者納入市場區隔程序，讓他們充分了解細部過程及理念，是很重要的一件事。

基於任何區隔策略都有先天缺陷，因此最好做一次地區性的實驗，再大舉實行。這種漸進式的方法，有助於降低可能的風險。行銷人員應常練習跳脫出現有的區隔框框之外。多做不同區隔模式的練習，有助於行銷人員發現服務顧客的新途徑，如新的銷售通路、做生意的新方法，或訓練或支援銷售人員的新模式等。

#### (四)女性行銷：全球最大的市場區隔

楊幼蘭（2004）指出85%的消費購買決定取決於女性，企業採購人員中有51%是女性，在新興企業中，女性企業家占了70%。女性市場是能使盈餘產生天壤之別的重大關鍵。女性是全球尚未開發的最大市場，她們是世界上最有力量的消費者，無論是家庭或是企業採購，她們都是重要的決策者。長期而言，女性比男性更有利可圖，女性消費者的加乘效應：忠誠度與口耳推薦，可為你帶來更多生意。

男性行銷法在女性身上行不通。女性有一套迥異於男性的購買決定過程，她們有自己獨特的優先考慮順序、偏好與態度。因此，只要你懂得巧妙運用性別行銷上的差異，將可以創造更大的市場優勢。

#### (五)新生活型態市場區隔：混種消費

《遠見》雜誌指出消費者的面貌，隨著M化社會、多元價值觀和生活型態而發生重大改變，正進行一場全面性的混種運動。「混種消費」成為行銷研究的新趨勢，混種消費者的消費行為愈來愈矛盾，產生「不該擁有卻想要擁有」的消費情結，他們不斷打破年齡、打破舊有價值觀，甚至同一個消費者，卻出現多種生活型態。在高通膨時代，掌握混種消費者，才能行銷制勝，成為市場上的真正贏家。

在過去，只要看一個人的性別、年齡、職業和收入，就可以清楚瞭解他的消費模式。但是今天，所有的社會經濟環境都已大不同，消費者已經大大改變了，甚至還出現許多前所未見的新興族群。過去仰賴的人口統計資料真的還能正確辨識消費者嗎？舉例來說，最近兩年紅遍全球的樂活族，調查發現原來樂

活族分佈在不同年齡層。只是老年人擁有較高的健康意識，中年人較關心社會和環境問題，而年輕樂活族則有強烈的資訊需求。也就是說，樂活族根本不分年齡、性別或所得，而是意識型態相同的一群人，再以收入為例。有錢人不見得會購買奢侈品，他們追求的是經驗，反而是沒有錢的人，追求高物質享受，因為他們要認同自己。

如同《全球企業，混音中》一書所指出，傳統消費者區隔方式已經過了有效期限，請向生活方式族群招手。區隔消費者的方式已經大大改變。消費者調查研究第一把交椅的尼爾森，開始進行消費者生活型態調查。這幾年發展下來，不僅要用生活型態來區分消費者，更困難的是，生活型態演變太快，而且多種型態並存於同一個消費者身上，又產生多種變數，導致企業對消費者的掌握焦慮，更甚於以往。首先，許多以趣味性命名的新興族群名詞不斷增加，而且出現速度愈來愈快，反映出消費者真的愈來愈複雜。以往像繭居族大可流行好幾年，現在幾乎每個星期，網路或媒體就會迸出一個沒聽過的新名詞。光是熟女，就可以分成敗犬（適婚年齡而未婚女性）、勝犬（在適婚年齡中結婚的女性），也能夠生出輕熟女（指25歲至35歲擁有獨立經濟能力的都會女性）、干物女（放棄戀愛，凡事都以不麻煩為原則的女子）。而且，這些生活型態還會同時並存在一位消費者身上，她可能是樂活族、熟女，又是御宅族。



→2011年國際美容化妝品展，現場出現不少男性，仔細選購適合自己的化妝品及保養品。

消費者變、變、變。過去消費者所有的例外，現在也常變成常態。消費者不只年齡混淆，而且也開始「性別錯亂」。例如，原本針對女性消費者拍攝的卡尼爾保養品廣告，卻經常有男大學生看了之後，跑去開架商店購買。這種現象，都讓人不禁想問，消費者究竟怎麼了？為什麼這麼矛盾、多變而且分歧？又是什麼原因，形成這麼多生活型態族群

呢？消費者有時想要當別人，變成不是他自己，產生了許多「不該擁有，卻想要擁有」的狀況。另一方面，隨著個人意識抬頭，很多時候消費者又堅決想做自己，不想從眾，多方因素刺激下，才開始進行「混種運動」（Mixing）。混種Mixing的結果，就是讓同一個消費者充滿矛盾組合。窮人有消費奢侈品的慾望，

老人有變年輕的能力，男人想要扮演女人的角色，單身的人也可組成家庭，家庭正在解構，虛擬和實體的世界愈來愈接近。這個混種運動下產生的消費者，已經不再是原本的「CONSUMER」（消費者），而是「CONSUMIX」，也就是混種消費者。

不同消費族群間的態度與價值觀的差異，已超越以往以人口為主的分類區隔方式。依據價值觀傾向，將消費者歸類為六種混種消費族群，發現不同年紀、性別、收入的消費者，應該差異很大的，卻其實愈來愈像，原先認為存於某個特定年齡的價值觀，卻平均分佈在不同的年齡層。許多人好奇，消費者為什麼有這樣的轉變？除了整個社會的價值多元、兩性平等、家庭結構外，創新科技、網路環境與技術成熟，以及消費者自我意識的覺醒，都是關鍵因素。網路的普及就加速了消費者的混種。網路是一種媒介，讓消費者有機會快速接觸到不屬於自己這個族群的訊息。網路也是一種擴大器，讓接受到這些原本不屬於自己訊息的消費者被影響、被改變，甚至進一步去影響別人。科技普及到各個年齡層，也讓各個年齡層的消費行為愈來愈接近，例如，手機幾乎是全民擁有。

消費者自我意識的覺醒更是關鍵。過去的消費者受到社會或家庭很多壓抑，就像隱形框架，告訴消費者什麼年紀，該做什麼事。以前的人也很多元，只是不敢吭氣，壓抑久就忘了，現在的人比較自由，愛怎樣就怎樣，再透過新科技和網路推波助瀾，幫助消費者不但做自己，還廣泛分享。根據全球知名的英國市場研究機構Datamonitor所做「消費者購買行為的十大趨勢」調查顯示，未來十年內，消費者將普遍在年齡、性別、科技、收入和生活型態上產生新的變化，出現許多無法解釋的矛盾行為，亦即各種「情節」（complex）。這些情節，就像是「不該擁有卻想要擁有」的新消費心理。

如果用各種情結來分析消費族群，那麼喜歡呆在家裡上網或看電視的阿宅們，性別有男有女，收入也有高有低，所以宅男女本身就是年齡、性別和收入的混種；月光族則是收入、年齡、性別和生活型態的混種；至於熟女，則是收入和生活型態的混種，樂活族是年齡和性別的混種。當消費者出現各種混種情節後，展現出來的消費行為當然就跟以往認知大大不同。例如，老人可能受到孫子的影響，變成御宅族；媽媽也可能受到女兒影響，變成輕熟女。去年英國研究機構提出了「MABY」（輕熟女Middle Aged but Youthful）族群，指的就是35歲以上的媽媽，雖然生過小孩，但仍做一些年輕女孩會做的事，比如彩繪指甲、穿少女服飾品牌等。

當消費者變成了混種消費者，最大的挑戰就是，各個族群彼此之間，都流著一些對方的血液、DNA，也會做出不屬於他這個族群的行為。不管企業、廣告或調查公司，都很難確實掌握消費者將以何種方式混種，也無法預知混種的結果會是如何。可以預見的是，未來將會有更多經過混種過的新型態消費者出現。所有行銷人員必須更積極面對，消費者愈來愈複雜的事實和趨勢。



## 行銷透視

### 星巴克市場區隔

#### ▶ 市場區隔

以價格、餐點、咖啡、訴求來看星巴克與其他競爭者之市場區隔如下：

1. 星巴克：高價、西式點心、美式、第三空間、經驗。
2. 西雅圖：高價、西式點心、美、義式新鮮咖啡豆。
3. 客喜康：高價、簡餐、日式、日式。
4. 伊是：高價、簡餐、義式、義大利式的風格。
5. 85度C：平價、西式點心、美式、外帶。
6. 壹咖啡：平價、西式點心、義式、平價。
7. 丹堤：平價、簡餐、義式、簡便。
8. 羅多倫：平價、簡餐、日式、悠閒、有風格。

星巴克之第三個去處、經驗是指民衆除了家庭和辦公室之外，可以經常出入的「第三個去處」，想賣的不只是一杯0.5美元的「咖啡」，而是賣一個價值3美元的「經驗」。

#### ▶ 市場目標

星巴克當初設定顧客群為中上階級的群眾，主要顧客為注重生活型態的族群，所以其定價也相對的提高，並利用高品質的產品及優良服務來抓住顧客。但是在營運後卻發現，其顧客的範圍明顯地比原先設定的顧客群來得大，不過其目標顧客群來星巴克所追求的效用都趨於一致：放鬆、心靈上的享受。

#### ▶ 市場定位

星巴克的市場定位是將其店面定位成一種生活中的第三個去處，也就是



▶ 星巴克將店內環境佈置的簡單舒適，成為生活中的第三個去處。

定位介於顧客的家和工作場所的地方，他們希望將每一家星巴克佈置的簡單舒適。每一家星巴克除了木製的硬椅，也有靠牆的軟沙發。有些星巴克店面會提供插頭讓使用筆記型電腦或是隨身聽的顧客充電。星巴克的店面大多可以無線上網，不過要另外付錢。台灣星巴克的定位是「能夠打造具有在地特色的人文咖啡館」，將咖啡文化和台灣的本土氣息合而為一。同時也秉持著「提供好的空間歡迎藝文界的朋友使用」的精神，服務著群眾。所以在有別於一般無主題的咖啡館的情況下，許多人就較偏向前往星巴克品嚐咖啡。其商品組合是由咖啡、獨特的門市裝潢、特具意義的品牌、熱情的員工、和悅的音樂聲、各地的文化特質所構成。另外因為顧客的要求，再加上咖啡具有與書籍和音樂做結合的特性，星巴克也開始販賣書籍與CD，以滿足不同目標市場顧客群的要求。

## 8-2 目標市場與選擇策略

一旦將市場做一區隔之後，接下來所要面對的問題，便是要挑選最有吸引力的市場區隔。挑選市場區隔就像挑選市場一樣，有著相同的難度。但只要經過詳細的分析，便可以發現特定的市場區隔是否符合企業所需要的目標條件。把市場分成幾個區隔，在依據企業所需要的區隔條件，找出最佳的目標市場，然後再依據不同的市場區隔購買標準符合組織的行銷組合。

### 一、目標市場選擇標準

不同的企業在挑選市場區隔時，會有不同的標準，通常企業都會以區隔大小、獲利度、成長性、競爭局勢和所需資源，作為挑選區隔的標準，如表8-1。

» 表8-1：目標市場選擇標準

區隔的標準	內容
1. 大小	這是市場區隔的一大問題，相當的難以處理。因為市場區隔的大小是否足夠讓企業回收所付出的一切：區隔的大小是否會吸引過多的競爭對手進入；此塊市場區隔是否只是全球市場區隔中的一小部分等，都是在做市場區隔時所需要考慮的大小問題。
2. 獲利度	當企業在給此塊市場區隔提供服務或產品時，是否能在可接受成本範圍內回收獲利及回報；若此塊市場區隔的獲利度極佳的話，是否會吸引過多的競爭對手也想要加入此塊區域呢？這也是企業在考慮獲利度時，所需要謹慎思考的地方。
3. 成長性	在選擇市場區隔時，要考慮到此塊市場區隔正處於衰退期還是成長期，因為這將影響到企業的業績成長問題，所以要謹慎的考慮。

區隔的標準	內容
4. 競爭態勢	不管是現在或未來，競爭態勢是屬於直接或間接，當地競爭或全球競爭的態勢，都將會有所不同。所以企業本身要評估自身的能力，是否足夠與競爭對手競爭，要量力而為，避免多餘的浪費。
5. 所需資源	企業是否可以創造、傳遞出特定型態的產品或服務，並以特定的價格銷售到特定的市場區隔中，這也是企業在競爭的市場中，所需要考量的。因為唯有維持獨特且持續的競爭力，才能夠和競爭對手相抗衡。

將整個大市場區隔為數個區隔市場之後，接下來就是要選擇一個或多個目標市場進入，根據公司財力可以提供不同的行銷組合（4P）來滿足不同區隔市場中買者不同的需求，或只選擇一個行銷組合來滿足單一區隔市場買者的需求。已區隔好的族群再加以評估與比較，從中選擇最大的潛在購買族群。選擇的基本依據是建立於：了解市場區隔的目前大小及預期的成長潛力；了解潛在的競爭者；符合公司的整體目標以及具備成功接觸目標市場的可行性。

已區隔好的族群再加以評估與比較，從中選擇最大的潛在購買族群。選擇的基本依據是建立於：了解市場區隔的目前大小及預期的成長潛力；了解潛在的競爭者；符合公司的整體目標以及具備成功接觸目標市場的可行性。

## 二、目標市場選擇策略

在行銷的歷史演進過程中，行銷哲學可區分為三個階段：(1)大量行銷：係指銷售者大量生產、大量配銷及大量促銷單一產品，以期吸引所有消費者；(2)產品多樣化行銷：係指銷售者生產及銷售二種以上具不同特色、樣式、品質及尺寸的產品；(3)目標行銷：係指銷售者將整個市場區分為許多不同部分後，選擇一個或數個區隔市場，並針對此一目標市場之需求擬定產品及行銷策略。

由於顧客需求可能並不相同，而他們的需求與偏好亦時時在變動，大部分的公司會認定其中一群顧客為目標市場，分析其特性與需求，並將公司資源集中在這個他們最能有效經營且有足夠獲利潛力的目標市場。對於全球行銷的企業而言，其所面對的全球顧客差異更大，因此，如何分析全球顧客需求的異同，找出有潛力的顧客群，常常影響了全球化策略的成敗。

例如，香煙是行銷全球的消費性產品，然而，受到日漸升高的反菸運動及健康理由影響，很多已開發國家的吸菸人口正在下降，使得菸草公司將開發中國家設定為目標，如中國大陸、南韓、泰國、俄國等，這些國家具有相對較高

的經濟成長率、人民具有對於抽煙的流行性、追求西方品牌等特質。同時，由於這些國家的女性將吸菸視為改進地位的象徵，因此，菸草公司正逐漸將婦女定位為目標市場。

另外，從星巴克這一品牌名稱上，就可以清晰地明確其目標市場的定位：不是普通的大眾，而是一群注重享受、休閒、崇尚知識尊重人本位的富有小資情調的城市白領。「星巴克」的名字還傳達著品牌對環保的重視和對自然的尊重。星巴克將自己定位為獨立于家庭、工作室以外的「第三空間」。

由於擴張過速導致星巴克在不景氣期間被迫大舉關店裁員，近年來星巴克相當積極調整經營策略。2010年6月起星巴克將在美推出「Natural Fusions」品牌咖啡，分為香草、焦糖與肉桂風味等三種不同風味，首度跨足每年市值達2.65億美元的加味咖啡（flavored coffee）市場，並與美國咖啡市場兩大品牌，麥斯威爾（Maxwell）以及佛吉斯（Folgers），正面對壘。這一系列加味咖啡，是星巴克進軍包裝食品市場的最新策略。星巴克首先是在2010年推出即溶咖啡Via系列，成功使財報轉虧為盈、同店銷售業績出現成長，接著又在美強力廣告促銷副牌「西雅圖貝斯特」（Seattle's Best）的1.5美元低價咖啡，搶攻大眾市場。而根據統計顯示，現在美國人每喝4杯咖啡，就有3杯是在家中自製。星巴克內部研究也發現，其罐裝咖啡的顧客中有六成的人同時會購買其它品牌加味咖啡，這無異於是其目標市場的基本盤。<sup>5</sup>

相對於星巴克雖瞄準「氣氛體驗」市場中的高消費能力群眾，同樣在咖啡零售市場的85度C卻將消費目標對準更貼近大眾生活的平價市場，而不選擇直接與星巴克硬碰硬競爭。85度C是唯一在台灣打敗星巴克的連鎖咖啡店，開店數與營業額都遠勝星巴克，所憑藉的就是平易近人的低價策略與門市地點選擇。平價策略讓85度C的消費族群得以向下延伸，服務的對象不再限於大學生或都會白領，計程車司機、高中生、甚至國中學生都有足夠的經濟能力到85度C消費。



► 85度C以低價策略成功打進平價市場。

5. 林佳誼，2010/05/18，工商時報。

面對有著13億人口的廣大市場，仍有著數不盡的商機吸引更多的投資者與創業家前仆後繼地投入。以康師傅泡麵聞名中國的頂新集團，最近就將目標對準了連鎖咖啡店市場，目前已經有200個麵包師傅在杭州集訓，打算開1,000家咖啡店，而星巴克與85度C更是首當其衝。看來激烈的戰況還會延續好一陣子，而連鎖咖啡店的三國時代也即將來臨。<sup>6</sup>

就在星巴克遭遇全球經濟寒冬與市場激烈競爭的同時，中國的咖啡市場上卻硝煙瀰漫，上島、兩岸、真鍋等品牌，以中低價位市場為目標，對星巴克形成包圍之勢。

歸納上述，目標市場選定的準則可分為：(1)現有區隔市場規模與預期成長潛力；(2)競爭者；(3)相容性和可行性。

目標市場選擇策略可依差異化策略分為下列三種：

1. 標準化行銷策略：在市場上僅推出單一產品及使用大量配銷與大量廣告促銷方式，吸引所有的購買者。主要的特點為生產、存貨與運輸、廣告行銷成本均較經濟，例如，白蘭氏雞精。
2. 差異化行銷策略：同時選擇數個區隔市場經營，並為每一區隔市場設計發展不同的產品。主要特點為深入區隔市場、增加銷售額。例如，玫瑰四物飲、青木瓜四物飲。
3. 集中化行銷策略：目標市場選擇策略依市場集中與多角化程度，可分為**有限集中**（narrow focus）、**國家集中**（country focus）、**國家多角化**（country diversification）及**全球多角化**（global diversification）等策略。

		市場	
		集中	多角化
國家	集中	有限集中策略	國家集中策略
	多角化	國家多角化策略	全球多角化策略

⇒圖8-2：目標市場選擇策略

6. 林殿唯，2010/01/10，工商時報。



- (1) 有限集中策略（市場集中策略）：即選擇集中在一個或少數的國家與少數的市場中，只服務某一群的消費者，集中全力經營，該行銷策略通常公司資源有限時使用。主要特點為集中行銷所產生的風險較高。即集中在少數的國家與市場，是典型的利基策略（niche strategy），只選擇某一小塊市場。例如，喬山健康科技一開始跨入國際市場時，就先選擇美國市場，並切入「高級」家用市場，購併Trek Fitness，創立自有品牌「VISION」。
- (2) 國家集中策略：即選擇集中在少數的國家，但進入多個不同的市場。例如，喬山健康科技一開始跨入國際市場時，就先選擇美國市場，在切入「高級」家用市場之後，再跨入「一般型」家用市場及「商用市場」。
- (3) 國家多角化策略：即同時進入多個不同國家，但只集中在少數的市場。例如，BENZ、BMW等高級房車就同時進入多個不同國家，但集中在少數的高所得消費群。又例如，如果喬山同時進入多個不同國家，但只集中在「高級」家用市場，就是採用國家多角化策略。
- (4) 全球多角化策略：即同時進入多個不同的國家及多個不同市場，例如，如果喬山健康科技同時進入多個不同國家，又同時進入「高級」家用市場、「一般型」家用市場、及「商用市場」，就是採用國家多角化策略。

## 8-3 國際產品定位策略

### 一、定位理論

定位（positioning），是由著名的美國行銷專家艾爾·列斯（Al Ries）與傑克·特勞特（Jack Trout）於70年代早期提出來的。當時，他們在美國《廣告時代》發表了名為《定位時代》系列文章，以後，他們又把這些觀點和理論集中反映在他們的第一本著作《廣告攻心戰略》一書中，正如他們所言，這是一本關於傳播溝通的教科書。1996年，傑克·特勞特整理了25年來的工作經驗，寫出了《新定位》一書。也許是更加符合了時代的要求，但其核心思想卻仍然源自於他們於1972年提出的定位論。按照艾爾·列斯與傑克·特勞特的觀點：定位，是從產品開始，可以是一件商品、一項服務、一家公司、一個機構，甚至於是一個人，也可能是你自己。定位可以看成是對現有產品的一種創造性試

驗。「改變的是名稱、價格及包裝，實際上對產品則完全沒有改變，所有的改變，基本上是在作著修飾而已，其目的是在潛在顧客心中得到有利的地位」。

定位理論的產生，源於人類各種資訊傳播通路的擁擠和阻塞，可以歸結為資訊爆炸時代對商業運作的影響結果。科技進步和經濟社會的發展，幾乎把消費者推到了無所適從的境地。首先是媒體的爆炸，其次是產品的爆炸，再就是廣告的爆炸。因此，定位就顯得非常必要。

「定位」是根據客戶對某種產品的重視程度，給自己的產品確定一個特定的市場定位，為自己的產品創造一定的特色，樹立某種形象，贏得客戶的好感和偏好。所謂「市場定位」是指消費者比較所有競爭者品牌之後，對某一產品所產生的知覺，這是消費者對某一品牌或公司的一種心理印象。所謂定位，就是令你的企業和產品與眾不同，形成核心競爭力；對大眾而言，即鮮明地建立品牌。傑克·特勞特指出定位，就是讓品牌在消費者的心智中占據最有利的地位，使品牌成為某個類別或某種特性的代表品牌。這樣當消費者產生相關需求時，便會將定位品牌作為首選，也就是說這個品牌占據了這個定位。定位並不是要你對產品做什麼事情，定位是你對產品在未來的潛在顧客的腦海裡確定一個合理的位置，也就是把產品定位在你未來潛在顧客的心目中。

定位主要是說明該產品的主要賣點，要發展一個有效的定位，行銷人員必須瞭解目標市場的需求，競爭品牌定位與產品特性，市場競爭情形等。例如，台新銀行認為以「認真的女人最美麗」為產品定位，最能引起女性消費者的共鳴，尤其當時持卡的女性消費者大多是職業婦女，所以「認真的女性」這個名詞，可讓女性消費者感到台新銀行玫瑰卡對女性市場的用心。

### (一)定位的前提

按照艾爾·列斯與傑克·特勞特的理論，我們目前已成為一個傳播過多的社會，而消費者只能接受有限的資訊，消費者抵禦這種「資訊爆炸」的最有力武器就是最小努力法則—痛恨複雜，喜歡簡單。現有產品在顧客心目中都有一定的位置，例如，人們認為可口可樂是世界上最大飲料生產商，北京同仁醫院是中國最著名的眼科醫院等，這些產品和服務的提供者在與消費者長期的交易中所擁有的地位，是其他人很難取代的。也就是說，消費者對品牌的印象不會輕易改變。定位的基本原則不是去創造某種新奇的或與眾不同的東西，而是去操縱人們心中原本的想法，去打開聯想之結，目的是要在顧客心目中，占據有利的地位。唯其如此，方能在市場上贏得有利的競爭地位。

一般說來，企業在行銷中的失策表現為兩大類：一是在市場逐漸成熟後，如果企業不能及時構思新的定位，從而使其陷入困境。二是隨著企業不斷擴張和進行多元化角逐，而使消費者對產品的印象愈來愈模糊。這兩者也正是「定位」理論的用武之地。

定位的真諦就是「攻心為上」，消費者的心靈才是行銷的終級戰場。從廣告傳播的角度來看定位，它不是要琢磨產品，因為產品已是生出來的孩子，已經定型，不大容易改變，而容易改變的是消費者的「心」。要抓住消費者的心，必須瞭解他們的思考模式，這是進行定位的前提。

## (二)消費者的五大思考模式

《新定位》一書列出了消費者的五大思考模式，掌握這些模式之特點有利於以幫助企業占領消費者心目中的位置。

1. 消費者只能接收有限的資訊：在超載的資訊中，消費者會按照個人的經驗、喜好、興趣甚至情緒，選擇接受哪些資訊，記憶哪些資訊。因此，較能引起興趣的產品種類和品牌，就擁有打入消費者記憶的先天優勢。
2. 消費者喜歡簡單，討厭複雜：在各種媒體廣告的狂轟濫炸下，消費者最需要簡單明瞭的資訊。廣告傳播資訊簡化的訣竅，就是不要長篇大論，而是集中力量將一個重點清楚地打入消費者心中，突破人們痛恨複雜的心理屏障。
3. 消費者缺乏安全感：由於缺乏安全感，消費者會買跟別人一樣的東西，免除花冤枉錢或被朋友批評的危險。所以，人們在購買商品前（尤其是耐用消費品），都要經過縝密的商品調查。而廣告定位傳達給消費者簡單又易引進興趣的資訊，正好使自己的品牌易於在消費者中傳播。
4. 消費者對品牌的印象不會輕易改變：雖然一般認為新品牌有新鮮感，較能引人注目，但是消費者真能記到腦子裡的資訊，還是耳熟能詳的東西。例如，在一般消費者心目中，可口可樂是一個著名飲料品牌，且是一種甜美的、深色的、加了碳酸氣的飲料。
5. 消費者的想法容易失去焦點：雖然盛行一時的多元化、擴張生產線增加了品牌多元性，但是卻使消費者模糊了原有的品牌印象。例如，舒潔原本是以生產舒潔衛生紙起家的，後來，它把自己的品牌拓展到舒潔紙面巾、舒潔紙餐巾以及其他紙產品，以至於在數十億美元的市場中，擁有了最大的市場占有率。然而，正是這些盲目延伸的品牌，使消費者失去了對其注意的焦點，最終讓寶潔公司乘虛而入。

所以，企業在定位中一定要掌握好這些原則：消費者接受資訊的容量是有限的，廣告宣傳「簡單」就是美，一旦形成的定位很難在短時間內消除，盲目的品牌延伸會摧毀自己在消費者心目中的既有定位。所以，無論是產品定位，還是廣告定位一定要慎之又慎。

## 二、定位的方法

在廣告泛濫、資訊爆炸，消費者必然要用盡心力篩選掉大部分垃圾。例如，儘管市場上飲料眾多，人們只知道有可口可樂、百事可樂、Cott等幾種品牌，並且這些品牌在他們心目中還是有一定順序的，不用說，可口可樂一定是第一，至於第二、第三就要看廠家的定位策略了。所以，在具體操作中行銷人員要善於找出自己品牌所擁有的令人信服的某種重要屬性或利益。通過一定的策略和方法，讓自己的品牌給人們留下深刻的印象，表8-2介紹這些定位的方法。

» 表8-2：定位的方法

定位的方法	內容
1. 強化自己已有的定位	既然現有的產品和服務在消費者心目中都有一定的位置，如果這種定位對企業有利的話，就要反覆向人們宣傳這種定位，強化本企業的產品在消費者心目中的形象，也就是自己的特色，而這種強化必須是實事求是的。
2. 比附定位	使定位對象與競爭對象（已占有牢固位置）發生關聯，並確立與競爭對象的定位相反的或可比的定位概念。如美國一家處於第二位的出租汽車公司，在廣告中反覆宣傳：我們是第二，所以我們更加努力啊。這樣，既強化了自己與第一的關係，又表明瞭自己處於弱者的位置，更易引起人們「同情弱者」的共鳴。
3. 單一位置策略	處於領導地位者，要以另外的新品牌來壓制競爭者。因為每一個品牌都在其潛在顧客心目中安置了獨自所占據的一個特定處所。這是作為市場領導者所要採取的策略。既然自己是老大，「臥榻之側，豈容他人酣睡」，因此，在各種場合宣傳自己第一的形象自然就在情理之中。
4. 尋找空隙策略	尋求消費者心目中的空隙，然後加以填補。其中有價格（高低），性別，年齡，一天中的時段，分銷通路，大量使用者的位置等各種空隙。如，萬寶路在美國是著名的香煙品牌，而一個叫窈窕牌的香煙品牌，就是以女性抽煙者為突破口挑戰萬寶路而大獲成功。
5. 類別品牌定位	當一個強大的品牌名稱成了產品類別名稱的代表或代替物時，必須給公司一個真正成功的新產品以一個新的名稱，而不能採用「搭便車」的做法，沿襲公司原有產品的名稱。這像「蹺蹺板」原理，當一種上來時，另一種就下去。因為一個名稱不能代表兩個迥然不同的產品。寶潔公司的多品牌策略就大有可取之處。

定位的方法	內容
6. 再定位	也就是重新定位，意即打破事物（例如產品）在消費者心目中所保持的原有位置與結構，使事物按照新的觀念在消費者心目中重新排位，調理關係，以創造一個有利於自己的新的秩序。這意味著必須先把舊的觀念或產品搬出消費者的記憶，才能把另一個新的定位裝進去。

由於艾爾·列斯與傑克·特勞特都是廣告人出身，他們的定位理論往往局限於一種廣告傳播策略，強調讓產品占領消費者心目中的空隙。目前，定位理論對行銷的影響遠遠超過了原先把它作為一種傳播技巧的範疇，而演變為行銷策略的一個基本步驟。這反映在行銷大師科特勒對定位下的定義中。他認為，定位是對公司的提供物（原文是offer）和形象的策劃行為，目的是使它在目標消費者的心目中占據一個獨特的有價值的位置。因此，「行銷人員必須從零開始，使產品特色確實符合所選擇的目標市場」。科特勒把艾爾·列斯與傑克·特勞特的定位理論歸結為「對產品的心理定位和再定位」。顯然，除此之外，還有對潛在產品的定位，這就給定位理論留下了更為廣闊的發展空間。

### 三、國際產品定位

所謂國際產品定位，是指某一品牌產品與國際競爭者品牌產品相互比較後，消費者心中對該品牌產品的心理認知，換言之，就是某一品牌產品，相對於競爭者品牌產品在消費者心目中的地位。

國際行銷人員可以使用不同的基礎來從事產品定位，基本定位可分為產品屬性、利益、使用者、品牌個性及競爭者等。

1. 產品屬性定位：產品屬性是指購買者在購買產品時，會影想購買的一些相關產品的特性與功能，例如，價格、品質、豪華、新潮、及功能等。
2. 利益定位：產品利益是指購買者在購買產品後，會帶來什麼利益。國際行銷人員可以使用產品利益為基礎，來從事產品定位，強調消費者購買此一產品能為消費者解決什麼問題。
3. 使用者定位：國際行銷人員可以使用者為基礎來從事產品定位，強調那些人適合及應該使用此一產品。
4. 品牌個性：每個人都有不同個性，品牌也有獨特的個性，國際行銷人員可以使用品牌個性為基礎，來從事產品定位。

5. 競爭者定位：國際行銷人員可以使用緊咬競爭者的方式來從事產品定位，強調競爭者的產品不夠份量，自行抬高自己的身價。

產品必須具有差異性及獨特性，才會具有競爭力，因此企業要能知道自己產品之差異性及獨特性，提供消費者獨特利益，才能吸引消費者。

強調品牌可使消費者重覆再購，並區別出與競爭者之差異，因此企業應致力於提高品牌權益跨國企業隨著競爭環境的變遷及產品本身定位的不適當，有時必須重定位（repositioning），才能提高市場吸引力及競爭力。例如，Sony爲了對抗韓國三星，個人數位商品的品牌定位轉向「年輕化」。2003年9月，麥當勞在世界各地營運成績欠佳之後，決定重定位，首度推出全球性的品牌活動「I'm lovin' it我就喜歡」，以取代「歡聚、歡笑、每一刻」的家庭溫馨訴求。

產品定位需要有系統的精心設計，才能讓消費者感受到公司所提供的產品及其價值遠勝過競爭者的產品。公司必須徹底了解市場競爭狀況，例如，品牌、競爭者、產品的屬性差異性。了解這些因素以進一步塑造差異化，讓消費者感受到公司產品和競爭者的差異，根據消費者的認知找出最具有吸引力的市場、採用最足以反應市場需求的產品命名，進而爲產品塑造最佳定位。

而國際行銷之消費者文化定位有以下三種：

1. 全球消費者定位係將公司產品定位爲全球消費者都能接受的特殊全球文化或區隔，針對全球各地皆有年輕人、都市上班族、社會菁英等，進行此種產品地位。
2. 外國消費者文化定位係指以國際市場之品牌使用者、使用場合與消費者文化做結合之定位。
3. 當地消費者文化定位係指以迎合國際市場之文化，將品牌與之結合，進行產品定位。

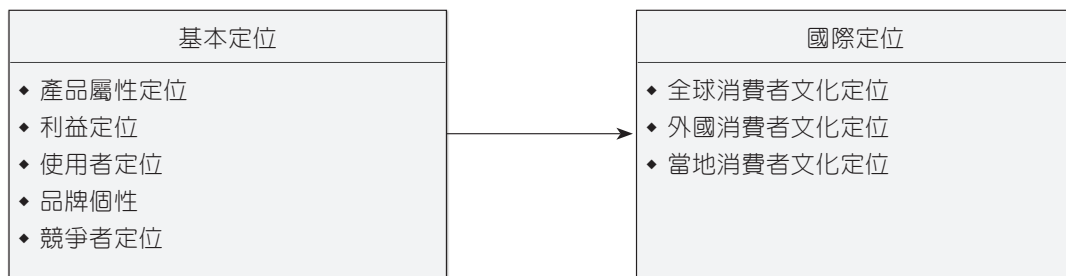


圖8-3：產品國際市場定位的特色

廠商在從事國際市場定位時，首先要先瞭解產品市場的範圍，也就是在不同的國家中，有那些產品可以滿足消費者不同的功能，那些產品被視為是適當可使用的產品。

產品的市場定位可分為：

1. 利益定位（functional positioning）：利益定位也稱為功能定位，是指根據品牌向消費者提供的服務功能，而這一利益點是其它品牌無法提供或者沒有訴求過的。因此，是獨一無二的。運用利益定位，在同類產品品牌眾多、競爭激烈的情形下，可以突出品牌的特點和優勢，讓消費者按自身偏好和對某一品牌利益的重視程度，更迅捷地選擇商品。
2. USP定位（unique selling proposition）：指獨特的銷售主張或獨特賣點，即獨特的銷售主張，找出產品獨具的特點，然後以足夠強大的聲音說出來，而且要不斷地強調。基本要點：向消費者或客戶表達一個主張，必須讓其明白，購買自己的產品可以獲得什麼具體的利益；所強調的主張必須是競爭對手作不到的或無法提供的，必須說出其獨特之處，強調人無我有的唯一性；且必須是強有力的，必須集中在某一個點上，以達到打動、吸引別人購買產品的目的。
3. 檔次定位：將某一產品定位為其相類似的另一種類型產品的檔次，以便使兩者產生對比。
4. 文化定位：企業文化定位是指企業在一定的社會經濟文化背景下，根據企業的發展歷程、發展戰略、人員構成、目前管理方面需要解決的突出問題等現狀進行調查研究，對企業文化中的某些要素進行重點培植和設計，使之在公眾或競爭者心中留有深刻印象，從而樹立起具有自身獨特個性、有別於其他企業的獨特形象和位置的企業戰略活動，是塑造企業文化的首要一環。
5. 市場空白點定位：在資訊流通傳播過程中，有什麼東西或特質在讀者需求與實際供給之間出現一種短缺性矛盾和現象，則這種短缺的東西或特質就會成為人們追逐和渴望的對象。這個「空白點」，也就是市場機遇。
6. 消費群定位：你打算把你的產品賣給誰？這些人群一般會聚集在什麼地方？他們有什麼愛好？如何投其所好？

#### 四、高技術與高感性產品定位策略

**產品定位** (product positioning)：即制定產品在各目標區隔的競爭性地位與詳細的行銷組合。企業藉著決定產品的最佳定位在他們所選擇的目標市場中與競爭者進行差異化。行銷人員利用**高技術** (high-tech) 與**高感性** (high-touch) 二種產品定位策略，能使全球化產品運作的更好。

1. **高技術定位**：此類產品的具體特色是消費者購買此產品的主要考量並非產品的形象而是產品功能。其產品可分為二大類：(1)科技產品；(2)特殊偏好的產品。
2. **高感性地位**：高感性產品的行銷訴求較不強調產品的專業資訊而較強調產品的形象。購買高感性產品的消費者與購買高技術產品的消費者一樣，對產品的涉入性高。其產品可分為三大類：(1)解決共同問題的產品；(2)地球村的產品；(3)具有全球性主題的產品。

市場上充斥著各式各樣的產品，以致消費者享有非常大的選擇空間，因此公司所提供的產品或服務，在消費者心目中留下一個令人印象深刻又獨特的形象，在行銷策略中扮演重要角色。例如，摩托羅拉致勝關鍵便在於摩托羅拉有別於其它品牌，在產品的設計及定位中，更清楚地劃分出消費族群的差異性，從年齡、性別、功能及外型等不同族群的需求，推出為其量身訂作之行動電話及配件。同時，在整體行銷策略與通路經營的配合上，更強調因產品屬性之不同，加強與消費者及通訊零售點之溝通，提供所需之產品功能示範及教育訓練。摩托羅拉清楚的定位消費族群及訴求，針對不同的消費階層量身設計，創造了全新的消費需求，更是銷售報捷的重要關鍵，顯示摩托羅拉手機市場的定位策略相當成功。摩托羅拉希望藉由不同定位的MOTO產品，讓消費者使用摩托羅拉手機時，除了手機本身的便利功能外，能有更貼近生活的感受，並突顯使用者的形象及自信。

市場環境瞬息萬變，競爭手法推陳出新，公司的資源卻十分有限，行銷經理要在錯綜複雜的環境下競爭，必須勤做功課。選擇正確的變數，審慎做好市場區隔，根據公司的能耐與優勢，選定及瞄準適合進入的目標市場及分配資源，據以擬定量身定做行銷策略，才有希望成為贏家。



## 五、產品定位的方法與實例

有許多方法可實施產品定位，例如，消費者的生活形態或自我觀（如iPhone手機與iPad平板電腦）、產品屬性（如海尼根啤酒之贈品與嘗試新產品屬性）、產品利益（如PChome網路購物：全台24小時到貨，遲到給100元）、競爭狀況（如三洋變頻冰箱強調最便宜最省電）、倍數（如奇異果的維他命C是柳橙的1.7倍）等，都是產品定位的方法與實例。

## 六、品牌定位

市場上任何一個知名品牌都有自身的清晰定位，一個全新的品牌（產品）更需要有一個清晰的市場定位。產品上市前的第一個工作就是首先進行品牌定位，只有把這個工作做好，其它的工作才能在這個基礎上進行延伸。經常運用到的品牌（產品）定位方法有鎖定產品目的消費群體一年齡、職業、收入、生活形態等；產品能滿足消費者的哪些需求，不同於其他產品的地方；賦予產品利於消費者接受的產品名稱（或賦予的暱稱）；賦予產品利於消費者接受的產品外觀設計、包裝設計等；產品結構梳理；產品上市組合策略；重點推廣的產品。

**品牌定位**（brand positioning）是指企業在市場定位和產品定位的基礎上，對特定的品牌在文化取向及個性差異上的商業性決策，它是建立一個與目標市場有關的品牌形象的過程和結果。換言之，即指為某個特定品牌確定一個適當的市場位置，使商品在消費者的心中占領一個特殊的位置，當某種需要突然產生時，隨即想到的品牌，比如在炎熱的夏天突然口渴時，人們會立刻想到「可口可樂」紅白相間的清涼爽口。品牌定位是品牌經營的首要任務，是品牌建設的基礎，是品牌經營成功的前提。品牌定位在品牌經營和市場營銷中有著不可估量的作用。品牌定位是品牌與這一品牌所對應的目標消費者群建立了一種內在的聯繫。品牌定位是市場定位的核心和集中表現。企業一旦選定了目標市場，就要設計並塑造自己相應的產品、品牌及企業形象，以爭取目標消費者的認同。由於市場定位的最終目標是為實現產品銷售，而品牌是企業傳播產品相關資訊的基礎，品牌還是消費者選購產品的主要依據，因而品牌成為產品與消費者連接的橋梁，品牌定位也就成為市場定位的核心和集中表現。

## 七、廣告與產品定位

公司如何將本身產品的定位告知消費者，並且也讓消費者感同身受，廣告的內容及風格實為關鍵。因此，廣告在產品定位必定扮演相當重要的角色，例如，可口可樂公司所生產的Qoo果汁，其區隔變數有年齡，再針對年齡這一變數選定年紀較輕的小朋友當作其目標市場，最後以可愛的定位留給小朋友一個很直接的印象。Qoo果汁針對小朋友市場，定位為可愛之形象，因此創造了酷兒這個卡通角色，並且廣告中皆以卡通的方式呈現，在配合好記且有趣的歌曲，讓小朋友印新深刻。又如「三菱汽車Savrin信任篇」這個廣告，Savrin不同以往汽車皆以高性能的定位方式，改以「幸福」作為其定位的方針，在廣告內容方面，以Through the Arbor鋼琴演奏當作背景配樂，溫馨幽雅的音樂聲處處散發了家庭幸福的味道，當然夫妻之間的對談也顯示了妻子對於丈夫的信任及甜蜜之情，充分表現了幸福之感，最後再以「唯一將幸福列為標準配備的車」作為結尾，讓在電視機前的觀眾心有戚戚焉或為之嚮往，也留下深刻印象！最後，像是海尼根啤酒的定位為歡樂，因此其廣告都以很歡樂的氣氛作為其內容，讓消費者認知在歡樂的氣氛中喝海尼根在好不過了。

總之，廣告在於市場定位階段扮演了公司與消費者之間最重要的橋樑，利用何種廣告內容才能與消費者清楚溝通產品之定位，是公司必須審慎思考的議題，畢竟唯有充分的溝通，此廣告才有意義。**廣告定位**（advertising positioning），是指企業從消費者需求出發，把整個市場，按照不同的標準分為不同的部分或購買群，並選擇其中一個或幾個市場部分進行廣告調查、確立廣告主題、選擇廣告媒體、編寫廣告文案、實施廣告行為的系統廣告行銷策略。

### （一）廣告定位的作用

廣告定位的作用如下：

1. 正確的廣告定位是廣告宣傳的基準。
2. 正確的廣告定位有利於進一步鞏固產品和企業形象定位。
3. 準確的廣告定位是說服消費者的關鍵。
4. 準確的廣告定位有利於商品識別。
5. 準確的廣告定位是廣告表現和廣告評價的基礎。
6. 準確地進行廣告定位有助於企業經營管理科學化。

## (二)廣告定位的類別

廣告定位主要有兩大類：實體定位和觀念定位。

1. 實體定位：所謂實體實位就是在廣告宣傳中突出產品的新價值，強調本品牌與同類產品的不同之處以及能夠給消費者帶來的更大利益。實體實位又可以區分為市場定位、品名定位、品質定位、價格定位和功效定位，如表8-3。

» 表8-3：實體定位

定位	內容
(1) 市場定位	市場定位就是指把市場細分的策略運用於廣告活動，確定廣告宣傳的目標。廣告在進行定位時，要根據市場細分的結果，進行廣告產品市場定位，而且不斷地調整自己的定位對象區域。只有向市場細分後的產品所針對的特定目標對象進行廣告宣傳，才可能取得良好的廣告效果。
(2) 品名定位	任何產品都有一個名稱，但並不是隨機地選定一個名稱都可以的。在中國許多地區，人們在選定產品名稱時很講究一種吉祥和順達。而在現代社會中，企業開發和生產的產品，不僅僅是產品本身，而且在創造一種文化現象，這必然要求產品的名稱與文化環境相適應。日本在開發美國市場之前，曾派調查人員赴美國實地調查發現，美國人所使用的單詞中，最普通的第一個字母是：S、C、P、A及T。許多企業在隨後的產品名稱定位時，大都採用了在美國人那裡比較熟悉和經常採用的字母，日本企業的產品比較迅速地占領美國市場，與此不無關係。
(3) 品質定位	在現實生活中，廣大消費者非常注重產品的內在品質，而產品品質是否卓越決定產品能否擁有一個穩定的消費群體。很多廣告把其產品定位在品質上，取得了良好的廣告效果。
(4) 價格定位	把自己的產品價格定位於一個適當的範圍或位置上，以使該品牌產品的價格與同類產品價格相比較而更具有競爭實力，從而在市場上占領更多的市場份額。
(5) 功效定位	這是指在廣告中突出廣告產品的特異功效，使該品牌產品與同類產品有明顯的區別，以增強競爭力。廣告功效定位是以同類產品的定位為基準，選擇有別於同類產品的優異性能為宣傳重點。美國七喜水汽水的廣告宣傳，就以不含咖啡因為定位基點，以顯示與可口可樂等眾多飲料的不同。

資料來源：MBA智庫百科（2010）。

2. 觀念定位：觀念定位是在廣告中突出宣傳品牌產品新的意義和新的價值取向，誘導消費者的心理定勢，重塑消費者的習慣心理，樹立新的價值觀念，引導市場消費的變化或發展趨向。觀念定位在具體應用上分為逆向定位和是非走位兩種，如表8-4。

» 表8-4：觀念定位

定位	內容
(1) 逆向定位	這種定位是於有較高知名度的競爭對手和聲譽來引起消費者對自己的關注、同情和支持，以達到在市場競爭中占有一席之地之廣告定位效果。當大多數企業廣告的定位都是以突出產品的優異之處的正向定位，採取逆向定位反其道而行之，利用社會上人們普遍存在的同情弱者和信任誠實的人的心理，反而能夠使廣告獲得意外的收穫。
(2) 是非定位	是非定位就是打破既定思維模式下的觀念體系，創立一種超乎傳統上理解的、新觀念。在前面已經介紹過的美國七喜汽水廣告定位，就是屬於典型的是非定位，由於其典型性在很多地方又把是非定位稱為「非可樂定位」。

資料來源：MBA智庫百科（2010）。

### (三)企業形象廣告定位

企業形象是組織的識別系統在社會公眾心目中留下的印象，是企業目的要素和觀念的要素在社會上的整體反應。現代企業形象的理論是以CIS理論，即**理念識別**（mind identity）、**行為識別**（behavior identity）和**外在表徵識別**（visual identity）所構成的**企業識別系統**（corporate identity system，CIS）為基本理論框架，企業形象廣告定位應該圍繞理念識別、行為識別和外在表徵識別所展開。

#### 1. 理念識別（即MI）的定位

理念識別是企業的核心和統帥。一般來說，不同的企業，經營理念與理念識別的定位是不一樣的。不同的理念識別不僅決定著企業的個性特徵，而且決定著企業形象層次高低與優劣，如表8-5。

» 表8-5：理念識別（即MI）的定位

定位	內容
(1) 經營宗旨的定位	經營宗旨是企業的經營哲學，它主要包括經濟觀、社會觀、文化觀。經營宗旨的定位事實上是企業自我社會定位，其類型大體可分為三類：1.經濟性，它突出的是企業經濟效益。2.經濟社會型，它講求經濟效益和社會效益並重，或者把重心偏重社會效益。3.經濟、社會、文化並重型，它既講求經濟效益，也要求社會效益，亦十分注重對人類社會的文化貢獻。
(2) 經營方針的定位	經營方針是企業運行的基本準則。從社會性的角度來看，不同的行業，在經營方針的選擇和確定上具有一定的傾向性，而這種傾向性往往是由企業生存發展環境所決定的。在為企業經營方針定位時，既要注意行業自身的特點又要注重經營方針的指導性。

定位	內容
(3) 經營價值觀的定位	企業的經營價值觀是企業文明程度的標誌，反映出企業的文化建設水準。正確的企業價值觀，對內能夠產生巨大的凝聚力，對外可以激發出強有力的感召力。經營價值觀的定位，一但經廣告傳播，會使企業的形象連同它的口號，深入到公眾心目中。

資料來源：MBA智庫百科（2010）。

## 2. 行為識別（即BI）的定位

企業行為識別定位具體表現為：實力定位、產品形象定位、經營風格定位、企業行為定位和文化定位，如表8-6。

» 表8-6：行為識別（即BI）的定位

定位	內容
(1) 實力定位	這種定位是指在廣告中突出企業的實力，其中主要是展示企業生產技術、人才、行銷和資金，企業歷史現在和未來等方面的實力。
(2) 產品形象定位	這種定位是以突出企業的主要產品或名牌產品在同類產品中，具有的優勢和特質，而這種優勢和特質與企業整體形象的優勢和特質具有某些方面的融合性，即具有企業整體形象的鮮明代表性。如「麥當勞從不賣出爐後超過10分鐘的漢堡類包和停放7分鐘以後的油炸薯條」，充分體現初期嚴格的食品生產、銷售的操作規範。其經營活動從一定程度上反映出麥當勞的經營風格。
(3) 經營風格定位	銷售人員乃至全體員工的管理水平、經營特點和風格，其目的是使企業從眾多經營同類產品的企業中脫穎而出。經營風格定位即在廣告中突出高層決策者、經營管理者、技術人員、如美國麥當勞廣告：「Q、S、C+V（即品質、服務、清潔和附加值）」，就把麥當勞的經營風格體現出來了。
(4) 企業經營行為定位	這是指通過把企業經營管理活動在廣告中進行定位宣傳，把企業經營行為、企業社會責任感傳遞到社會公眾，以達到贏得支持和贊譽的效果。
(5) 文化定位	文化定位就是在廣告中突出、渲染出一種具有個性的、獨特的文化氣氛，其目的是使公眾自然而然地為其所吸引，從而樹立起企業在公眾中的形象。文化定位是使廣告的內容不僅顯示商品本身的特點，更重要更關鍵的是展示一種文化，標示一種期盼，表徵一種精神，奉送一片溫馨，提供一種滿足。日本企業在中國銷售中，更加刻意追求中華民族文化的認同感，如豐田汽車公司的廣告語：「車到山前必有路，有路必有豐田車」。汽車廠商巧妙地引用了中國人非常熟悉的話，增強了廣告的感染力和滲透力。

資料來源：MBA智庫百科（2010）。

#### (四) 廣告定位的考慮因素

廣告定位的考慮因素如下：

1. 產品的創新，如果能被用來作產品的定位和差異化，那麼，這種創新的市場價值就特別大，它不僅為消費者提供了新的利益，同時它還是一件克敵制勝的行銷武器。例如：3M的便利貼與無痕掛勾，3M便利貼是利用黏性較弱的膠附著於紙張背面部分區域，讓紙張可以黏貼於部分材質的平面上，所以膠會因為沾染到灰塵或雜質而減低其黏性。3M無痕掛勾／膠條系列拔下不傷牆面不留殘膠，天衣無縫的完美搭配組合,包含了許多3M對廣大消費者的貼心與巧思！雙面無痕膠條只要輕輕一拉即可將膠條取下，特殊粘料設計，不怕傷害到牆面／壁面，更不會留下殘膠讓你在那邊又刮又清的還是清不掉。
2. 商品到處充滿著同質化，當顯而易見的、重要的差異點都被說完時，那些次要的特點如果運用好了，也同樣能為行銷出力。
3. 廣告定位必須要與產品定位相一致，才能收到良好的效果。要做好廣告，必須針對目標顧客的心理需求「看客出招」。寶潔公司深諳此道，他們為不同的產品做了不同的電視廣告。這些「土洋結合」的廣告經久耐看，收效甚佳。

#### (五) 廣告定位的策略

成功的廣告定位策略能幫助企業在激烈的競爭中處於不敗之地，能夠賦予競爭者所不具備的優勢，贏得特定而且穩定的消費者，樹立產品在消費者心目中的與眾不同的位置。因此，在廣告策劃中，應準確把握廣告定位。廣告定位的策略可分為下列五種（如表8-7）：

» 表8-7：廣告定位策略

定位	內容
1. 市場定位策略	即把產品宣傳的對象定在最有利的目標市場上。通過整合市場，尋找到市場的空隙，找出符合產品特性的基本顧客類型，確定目標受眾。可根據消費者的地域特點、文化背景、經濟狀況、心理特點等不同特點，進行市場的細緻劃分。策劃和創作相應的廣告，才能有效地影響目標公眾。例如，寶潔號稱「沒有打不響的品牌」，這源自於寶潔成功的市場細分理念。以洗髮精為例，寶潔有飄柔、潘婷、海飛絲三大品牌，每種品牌各具特色，占領各自的市場。這種細分，避開了自己同類商品的競爭，強有力地占領了市場。可見，廣告定位的正確與否直接影響到產品的市場效應和未來發展。

定位	內容
2. 產品定位策略	即最大限度地挖掘產品自身特點，把最能代表該產品的特性、性格、品質、內涵等個性作為宣傳的形象定位。可以從以下方面入手，如產品的特色定位、文化定位、質量定位、價格定位、服務定位等方面。通過突出自身優勢，樹立品牌獨特鮮明的形象，來贏得市場和企業發展。
3. 觀念定位策略	指在廣告策劃過程中，通過分析公眾的心理，賦予產品一種全新的觀念。這種觀念既要符合產品特性，同時又迎合消費者的心理，這樣才能突出自身優勢，從一種更高層次上打敗對手。這裡融入更多的是一種思想、道德、情感和觀念等。
4. 企業形象定位策略	把定位的重點放在如何突顯企業的形象和樹立一個什麼樣的企業形象上。通過注入某種文化、某種感情、某種內涵於企業形象之中，形成獨特的品牌差異。真正成功的企業形象，是恰到好處地把握住時代脈搏，擊中人類共同的感動與追求。定位可以從企業文化的角度、企業情感的角度、企業信譽的角度、企業特色的角度來樹立企業的形象。「孔府家酒」一句「孔府家酒叫人想家」，注入了濃濃的思鄉情感；號稱中國第一酒的「茅臺酒」，融入的是企業的信譽和品質。這些都成功地樹立了企業獨特鮮明的形象。
5. 品牌定位策略	即把定位的著眼點落在擴大和宣傳品牌上。目前的市場競爭已進入了同質化時代，很多同類商品使消費者無法從簡單的識別中辨別出優劣。正如人們很難說出可口可樂和百事可樂哪個更好喝些。企業之間的競爭就在於品牌的競爭。誰搶先樹立了自己的品牌，就搶先贏得了商機。消費者有時購買商品就是選擇自己所喜愛的品牌。我們可以通過求先定位、求新定位、空隙定位、競爭定位等手段來在第一時間樹立起自己的品牌，建立起自己的消費群。

資料來源：MBA智庫百科（2010）。

## 八、網路行銷、社群行銷與產品定位

行銷定義其中最顯而易見也就是最簡單的定義是：如何在一個實體傳統媒介或是現今虛擬網路的環境中，加速交換行為的活動，都可以稱為行銷活動。網路行銷最重要的一環是給企業或是產品一個定位。行銷或是網路行銷不只應用在可以量化的交易行為和產品的買賣行為，也可應用到政治活動和宗教傳播等。產品和品牌定位，主要包括產品屬性、利益、競爭者、使用者、品牌個性定位等。其中，最常見的是產品屬性定位，「屬性」是做行銷和品牌的基礎，也是消費者購買產品的主要考量因素，如買手機會考量產品的功能、大小、外觀和品牌等。若是在各個現今所能得知的通路中就屬網路行銷最容易能給出一個企業或是產品定位，其中以部落格行銷（如無名小站）、網路社群行銷（如Facebook、Twitter、微博與撲浪）與SEO關鍵字廣告策略等最為顯著。

在網路還不發達的年代，廣告主想要刊登廣告，主要是挑選一些傳統媒體，如雜誌、報紙、廣播、電視，購買其時間或版面，將廣告訊息刊登於其上，是先選擇媒體，再挑選頻道，以使廣告訊息傳達到訴求對象，這種方法稱為Media Buy（選擇媒體刊登廣告）。在網路時代開始盛行以來，上網成為全民運動，甚至有龐大的宅男宅女。Google提供許多免費的網路雲端服務，卻因此獲得極大的利潤，主要是靠賣網路廣告獲利，而因為其網路技術相當先進，已推動網路廣告進入Audience Buy時代。

近年來，Facebook從一家新興科技公司快速成長、搖身一變成爲全球最大社群網站，不斷推出新穎的技術與服務，在全球擁有5億會員數的Facebook就是要運用其受歡迎的程度，在網路廣告市場上拓展更多商機；它這次增加了服務特色和廣告選擇，預估要在2015年前爲其廣告營收量每年增加41億美元。在增加廣告行銷的產品種類上，Facebook可說是箇中好手，然而，2010年8月18日，位於加州帕洛阿爾托（Palo Alto）的總公司舉行記者會公佈一項新技術—網路定位服務「Places」（直譯爲「位置」），被視爲助其網路事業開拓版圖的一項新服務，將會助其更上一層樓<sup>7</sup>。它可以供用戶與好友在網路上分享其現實生活中的所在位置；Facebook也藉此將觸角由虛擬世界延伸到現實世界，爲未來的廣告商機鋪路。Facebook用戶利用手機定位功能登錄（check in）地址或公司名稱後，便可立即以地圖形式在Facebook網站上和好友分享自己所在之處。商家也可藉此服務寄發折價券或廣告到登錄用戶的手機裡。此外，若有其他人登錄其位置，用戶也可用「目前在這裡的人」（People Here Now）功能，察看周遭是否有其他Facebook用戶（即使他不是你的朋友），也可選擇隱藏自己的位置。Facebook執行長佐柏克說：「Places服務將幫助人們無論身在何處都可和朋友相連，而非僅待在電腦前時才能和朋友分享」。雖然Facebook並未說明要如何利用這項服務賺錢，但一般預料該公司此舉是要進軍快速成長的資訊供應和行動廣告市場。

分析師指出，Places服務將爲Facebook帶來龐大商機，如地點定位廣告，且該公司也可和各地業者達成贊助或合作協議。廣告主早晚會把地點定位廣告納入行銷策略。Facebook終將和Google短兵相接。Google已建立地圖、資訊供應及廣告業務，更希望利用其龐大的資料庫，成爲使用者手機登錄位置的主要平台，進而稱霸行動廣告市場。

---

7. 鉅亨網（2010/08/18），Facebook今日將召開說明會向大眾介紹新款定位服務。



Facebook的定位服務有何特點呢？身為網路社群老大、擁有全球最多會員數的 Facebook即將提出的「定位服務」主打資訊分享服務，以及即時廣告定位。資訊分享服務主要提供用戶及時更新定位動態、告知移動方向，並且找到鄰近自己的朋友群；即時廣告定位則是資訊分享服務的延伸，廣告商或鄰近的百貨業者可以運用社群間彼此分享的定位和移動方向，更輕易地找到目標客群，甚至當客群接近商家時，廣告商能即時提供商品選單、廣告促銷等，讓消費者不用走進商店就能收到購買選單，進而採取購買決定。

為何定位服務逐漸興起？Facebook有超過1/4的用戶使用手機上網功能，這些用戶也可以轉變成網路定位服務的潛在客戶；只要用戶接近賣場或加油站，商家可以即時傳送折價券或特價優惠等訊息，提供用戶們參考購買。就連在網路定位市場一路領先的Foursquare公司，也推動讓用戶參加地理定位的活動：用戶透過向網友說出自己目前位置，並完成定點拜訪則可獲得回饋獎；種種方式都有利於開拓定位市場。然而，技術上一路領先的Foursquare，其社群會員數上與Facebook相比卻是相形見绌；這也是Facebook急於運用廣大會員量推動網路定位的目標。

「數大就是美」這句話恰好能點出 Facebook的市場優勢。過去，即時廣告定位的服務並無數量可觀的社群平台支持，所以看不到廣告行銷的優勢機會，但Facebook全球有超過1億的手機用戶，點燃了即時廣告的發展機會。

網路定位服務就像「潘朵拉的盒子」—科技推陳出新、慾望卻也層出不窮。現在，網友們將要開始適應這項新概念—時時刻刻分享他們的去處，也收到朋友們身處何方的訊息。<sup>8</sup>

---

8. 經濟日報／編譯簡國帆／綜合外電（2010/08/20），進軍行動市場臉書「位置」定位廣告商機，[http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=265871#ixzz1VB2ntbyJ](http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f_ART_ID=265871#ixzz1VB2ntbyJ)。



## 行銷透視

### 康師傅贏得大陸市場的品牌競爭策略—首席定位<sup>9</sup>

#### ▶ 「康師傅」快馬奪神州

20世紀90年代初，台灣飲食業商人紛紛涉足大陸，以京津為他們搶佔的首要制高點。當時大陸的泡麵業處於一種諸候割據，群龍無首的局面，產品質次、品低、缺少一種可以一呼百應的名牌。正當不少台商、港商躍躍欲試之時，台灣頂新集團，一馬當先，橫衝直達，先聲奪人推出了「康師傅」泡麵。結果「康師傅」搶佔了中國大陸許多市場，其他欲來涉足的商人只能搖頭退去。頂新集團的成功，在於他不但先人一步，而且大造聲勢，在電視上、報刊上大作廣告，以勢逼人，以聲服眾。「康師傅」的廣告鋪天蓋地，宣傳最火熱的時候平均每天僅在電視上就出現百次。如此「不計成本」的「狂轟濫炸」一番後，頂新集團的名聲不勝而走，連京城3歲的小孩一見到矮矮胖胖的烹任師傅都不約而同地大嚷「康師傅」、「康師傅」……在如此的宣傳攻勢下，京城迅即颯起了一場購買康師傅的泡麵熱。在京城一炮打紅後，頂新集團立即揮師四面出擊，大舉佔領全國市場，到1994年上半年，該集團總投資規模超過了3億美元，企業達到12家，遍佈於北京、天津、濟南、上海、廣州等在，日產康師傅泡麵達30萬包。頂新集團以迅雷不及掩耳之勢，迅速建立起他在中國泡麵行業的霸主地位。雖然競爭者甚眾，但先聲奪人的「康師傅」地位卻難以動搖，更因其行動迅速，氣勢宏大，其地位更是日益加固，在中國大陸登上「快食面大王」寶座的可能性已露端倪。

#### ▶ 首席定位

人們可以清楚的記得冠軍的名字，可能亞軍就不一定，這表明先入為主不僅可以贏得消費者的記憶，還可以創造和引領消費。中國人的首席定位法則是先入為主的方法，用的也是這個規律，然而中國的企業的首席定位本身並沒有時間先機作為保障，也形成了競爭和仿造，所以首席定位不如搶佔時間先機重要，康師傅通過時間先機奠定了首席地位，這種方法是現實的，值得中國企業借鑒。

品牌延伸是以市場為先導的，康師傅進入大陸市場從食用油轉入方便麵經營，其實是品牌延伸的一個案例。品牌延伸的表現為臘腸產品線，或者增加產品組合度。但主要的目的還是要規避競爭和先入為主，其實在經濟學理論中，產品定位中人無我有的模式也是品牌延伸的另一個含義所在，希望國內的企業可以從實際出發，打好產品延伸牌。康師傅從做產品到做品牌到做資本在競爭中提升。康師傅靠方便麵產品在大陸起家的，然而現在的康師傅的產品系列很多，其他的產品也是在借助康師傅前期的品牌優勢佔領市場，這是品牌運作的典型。在2002年以後，中國的方便麵大戰在全國範圍內拉開了帷幕，競爭越發激烈，康師傅通過通路的資本運行模式保護了市場，強化了自己的領袖地位，在國內屬於創舉。

9. 華夏經緯網（2007/05/18），<http://big5.huaxia.com/zt/sw/07-039/587274.html>；中國管理傳播網。

從市場行銷的角度上，康師傅已經進入了大行銷階段和資本運營階段，這個概念上講康師傅需要國際化的競爭策略，特別是企業文化上升到國際資本運營階段是一個當務之急，可能康師傅的企業文化目前還不足以支援這個點，或從企業文化中尋求企業發展的核心競爭力或是品牌的核心資產，從國際競爭的尺度來看，會運作企業文化的企業才能夠長期贏得市場，從康師傅的企業發展階段來看，由於其快速增長或成熟，發展速度很快，現在進入了一個整合期，因為現在康師傅也必須參與市場競爭，如何長期保持這種競爭優勢是其需要探討的問題。康師傅真正成熟了嗎：康師傅是一個快速發展的企業，特別是企業的內部系統如何跟進市場的發展，這是個關鍵問題，也是企業能否協同發展的關鍵。

品牌策略是高端定位，實際上是管理學中的人有我優的定位法則，品牌高端定位是需要平台的，這個平台是資本支撐平台，當然也就是資本運營的其中一個話題。康師傅從北京發起，避開珠三角的激烈競爭，實際上是在這裡尋求建立市場基地，以此為中心進行遠方輻射和擴張。



康師傅搶佔了中國大陸許多市場。



## 全球觀點

### 宏達電（HTC）智慧型手機之市場區隔策略

產品種類更多元，智慧型手機市場朝區隔化發展<sup>10</sup>



→ 2011年6月HTC Sensation在台上市。

2009年是智慧型手機大放異彩的一年，相較之下，2010年是智慧型手機大躍進的一年。在這一年，智慧型手機將會出現明顯的市場區隔。例如，宏達電（HTC）的進化機（Evo）與詠嘆機（Incredible）以及蘋果（Apple）的iPhone 4，都是屬於暢銷的指標性高階智慧型手機。預付卡搭配智慧型手機也將形成風潮，例如，中興通訊（ZTE）日前宣佈將在英國推出低於一百英鎊且不需綁約的Android手機「Racer」便是最佳範例。消費者對於智慧型手機的需求也帶動了行動網路市場的成功。更廣的3G網路涵蓋範圍、

配備GHz級處理器的手機、最先進的作業系統與使用者介面以及多元化的手機應用與服務，共同構成行動網路市場空前成長的推動力。這些基本因素正形成一個風暴，進一步推動智慧型手機在2010年的成長。

近年來，宏達電由於受到新興廠商崛起的壓力，而創立了HTC打破了傳統的智慧型手機，利用智慧型手機的優勢，以進軍UMPC市場<sup>11</sup>。於1997年5月15日成立的宏達國際電子股份有限公司HTC Corporation，總部地點設置在桃園龜山。公司的年營業額超過1,526億元，而員工數達9,589人。

#### 爭勝負關鍵：應用手機市場<sup>12</sup>

HTC子公司多普達國際與宏達電、微軟（Microsoft）在全球市場的長期合作關係，已形成競爭實力，這股力量已不輸摩托羅拉或諾基亞這些國際一線品牌。能否將PC應用模式帶進手機市場，將成爲下一階段競爭的致勝關鍵。以一款818智慧型手機（PDA Phone或Smart Phone）一炮而紅的多普達（Dopod），在亞洲品牌市場，已取得舉足輕重的地位。只是，最近面對摩托羅拉

10. 高通，2010/10/15，[http://www.eettaiwan.com/ART\\_8800623140\\_617723\\_NT\\_ea06411e.HTM](http://www.eettaiwan.com/ART_8800623140_617723_NT_ea06411e.HTM)。

11. 伍忠賢，2007。

12. 文·楊迺仁，2007/01/31，《理財周刊》。

(Motorola)、諾基亞(Nokia)等國際品牌即將大舉進軍智慧型手機市場。再加上母公司宏達電在歐洲市場開始推展自有品牌，並以3G智慧型手機CHT9000作為重要試金石；未來，是否與母子公司在市場上形成敏感的競爭關係，也成為多普達另一項挑戰。

## 中國市場兵家必爭之地

多普達的品牌事業為什麼會選擇從中國大陸市場開始？何以不是考慮從台灣市場起步？中國市場是一塊新市場，同時已是兵家必爭之地；所以，智慧型手機品牌在當地的「卡位」動作很重要。而且，讓消費者接受一個品牌是需要時間的，不管是品牌形象操作或市場機制建立，都非一蹴可幾。如果，等到中國市場已經起飛才準備切入，那就太晚了。至於台灣市場，不管是使用者對產品的認知，或是通路結構，都已經相當成熟，卡位的意義不大，反而需要一個好的產品來帶動品牌經營。

中國大陸市場的品牌經營策略與亞洲其他市場是否有所不同？差異何在？中國電信業者如中國移動等，對高階用戶的影響相當大。所以，在大陸會採取「雙品牌」或「品牌合作」的策略。

## 多普達與宏達電做好市場區隔

多普達跟宏達電是策略夥伴，未來，會思考出一套整合策略，以創造雙贏的局面。最重要需思考的是：對消費者最好的作法是甚麼？以便在通路及客戶服務方面進行資源整合，以滿足不同客戶的需求；在市場上，兩個品牌將進行區隔，以避免衝突，形成資源浪費。如何做到策略的一致性，以期在市場上創造綜效，比方說，發展一個應用軟體，以前都是各個國家自己作；未來，就是必須進行整體思考，不管是在產品、應用或服務，都要更早規劃，建立更完整的區域性思考。所以，多普達已經成立了一個團隊，就是推動整合性的產品開發策略，目的就是希望能作到「do once, use many」，創造資源共享的效益。

以往，多普達就是強調如何快速切入市場，所以，Time to Market是最高指導原則。現在，必須致力企業的核心競爭優勢。多普達與宏達電、微軟(Microsoft)在全球市場的長期合作關係，已形成競爭實力，這股力量已不輸摩托羅拉或諾基亞這些國際一線品牌。未來，是否能將PC應用模式，帶進手機市場，將成為多普達在下一階段競爭的致勝關鍵。

未來，產品差異性的關鍵，在於內容取得的方便性、合法性、取得成本及使用介面。Windows Mobile平台還是很有優勢，它的優勢在於Windows相關族群龐大，包括周邊設備及軟體開發業者等，這一股勢力已經形成一個PC生態系統（PC Eco System），而且，是一個全球供應生態鏈。

## HTC之市場區隔

宏達電不斷透過產品的創新，為消費者提供全新的使用樂趣。近二年來，手機並沒有創新的功能加入，語音仍是主體，產品外觀就成為各家廠商市場區隔定位的最重要工具，顯然產業界並未及時提供消費者新的附加價值，無法刺激消費者新的需求。<sup>13</sup>

將市場上的某方面行為或是需求上有所不同的顧客區分開來，組成不同的小區域，根消費者需要及愛好來配合供給，發展出不同的產品線。而市場區隔的方法可以依地理因素、人口統計因素、行為因素、心理因素來區隔。在區隔的必備條件中，區隔市場必須是可以衡量的統計資料且能找出可以進入的市場，針對某一族群少數人的必需品去開發這個市場；再者，要有足夠的規模型態，指購買的人群是否廣大；最後，區隔市場之間應有明顯的市場差異性，如銀髮族及年輕人的產品有差異性。HTC之市場區隔，依地理因素來看，在國家面，先往歐洲發展之後在往亞洲最後北美，是宏達電在市場策略，因為手機的規格和市場都屬於高階的商務人士，而且高階通訊規格在歐洲的使用度上，遠遠大於北美。而宏達電的先往歐洲最後北美的策略，也顯示宏達電是以市場的特性作為這個手機銷售方向。在人口統計因素上，職業層級多於老闆、高階主管、業務員之類的。因為要隨時連絡客戶，故大多為高階的主管使用。在行為因素上，購買心態都因為這個品牌是由PDA手機推出的功能較為多款及PDA的價格較為高價，所以比較多為高階的商業人士來使用。至於心理因素的購買行為，現在許多人都有在投資股票市場，而一台HTC Touch就能讓商務人士可以隨時掌握股市的漲跌。

---

13. [http://www.cettaiwan.com/ART\\_8800631099\\_617723\\_NP\\_85d0844c.HTM](http://www.cettaiwan.com/ART_8800631099_617723_NP_85d0844c.HTM)。

 **問題與討論**

---

1. 如何進行全球市場區隔的方式與種類？
2. 全球市場區隔變數為何？
3. 有效區隔的原則為何？
4. 何謂目標市場？目標市場選擇策略包括哪些？
5. 何謂國際產品定位 / 國際市場定位？
6. 高技術（high-tech）與高感性（high-touch）產品定位策略為何？
7. 品牌定位包括哪些步驟？
8. 廣告與產品定位包括哪些步驟？
9. 網路行銷與產品定位包括哪些步驟？

