

SECTION

1-1

何謂行銷策略

策略管理層次與行銷資料科學

企業策略管理，是經營一家企業決策層次中最高的一種管理方法，其中包括確定策略性的目標，發展並執行各類計劃來達成目標。所謂「策略性」，相對於「戰術性」，考量上有更廣大、更長遠的意涵；埃及尼羅大學教授塔雷克·哈利勒（Tarek M. Khalil）¹認為，像是「開闢市場」通常需要一系列的策略做為基礎，而企業策略管理是一般包含三種重要的元素，且彼此連結的過程：

- 策略規劃：包括願景的設立與策略系統化，重點在「策略佈局」。
- 策略執行：包括擬定行動，指派各單位責任與完成營運活動。
- 策略評估：包括績效衡量、建立回饋機制、持續改善與組織學習。

此外，從組織的觀點來看，策略管理可以分成三個層次：網路層次（Networking Strategy）、總公司（Corporate Strategy）層次、事業單位（Business Unit Strategy）層次，如圖 1-1 所示。現在，在行銷資料科學加入後，已經為這三個層次帶來新的樣貌。

1 Tarek M. Khalil (2002), 「Management of Technology: the key to competitiveness and wealth creation」, Mc Graw Hill.



圖 1-1 策略管理層次
繪圖者：彭煖蘋

一、網路層次 (Networking Strategy)

指企業與企業之間的策略管理。常見的策略聯盟、供應鏈管理，甚至是代工廠與品牌商之間所形成的虛擬企業 (virtual enterprise)²，都屬於網路層次的策略管理。

以供應鏈為例，「行銷資料科學」能協助零售商分析數以萬計的商品資料，進而協助採購的進行，也能提供分析報告或是開發商情系統，協助供應商發展新產品、擬定促銷策略…等。

二、總公司層次 (Corporate Strategy)

指擁有多事業單位企業（如：統一企業旗下擁有許多不同的事業體）所進行的策略管理。這種多事業單位，會針對不同事業單位或新事業，執行成長 (Expansion)、穩定 (Stability)、減縮 (Retrenchment)、綜合 (Combination)

2 虛擬企業 (virtual enterprise) 意指上下游廠商透過虛擬整合 (virtual integration)，讓這些企業感覺好像是在一家企業裡一樣。此概念是由戴爾電腦 (Dell) 的創辦人麥可戴爾 (Michael Dell) 在接受哈佛商業評論 (HBR) 時提到，虛擬整合是將企業與合作夥伴 (partners) 緊密地結合在一起，就好像這些價值創造夥伴是存在於公司內部一般。(HBR, March-April, 1998, pp.74)。

何謂市場區隔

市場區隔的起源

Please everyone, and you will please no one!

~ George Stephenson ~

一旦企圖討好所有人，您反而無法討好任何人！

~ 喬治·史蒂文生 ~

1825 年，擁有「鐵道之父」之稱的英國機械工程師喬治·史蒂文生（George Stephenson）與兒子羅伯特·史蒂文生（Robert Stephenson）創立了全世界第一家客運鐵路公司「斯托克頓和達靈頓鐵路（Stockton and Darlington Railway，簡稱 S & DR）¹」，從此開啟了火車載客的世界。

此後，隨著火車旅客載客的運輸量大增，加上當時英國社會階級區分明顯，「貴族」與「平民」在搭火車時，總是大小衝突不斷。喬治·史蒂文生父子於是決定將車廂加以分級，因此在 S & DR 便有了區隔標準車廂與商務車廂的概念出現（如圖 2-1 所示）。

1 https://en.wikipedia.org/wiki/George_Stephenson

SECTION 2-2

市場區隔變數

市場區隔的變數—地理區隔

在行銷研究中，能夠區隔市場的變數（尺規）很多，然而事實上，到目前為止，還沒有一種最完整、最明確的方法，足以涵蓋所有的區隔變數。談到區隔變數時，一般都會採用「現代行銷學之父」菲利浦·科特勒（Philip Kotler）的標準，他將市場區隔變數區分為四種主要類型，包括：地理區隔（Geographic Segmentation）、人口統計區隔（Demographic Segmentation）、心理區隔（Psychographic Segmentation）和行為區隔（Behaviouristic Segmentation）。

以下，我們將先以科特勒的架構為基礎，再輔以其他研究，簡單介紹各種市場區隔變數，如印象區隔（Image Segmentation），以及其他因資料庫及大數據興起而產生的區隔變數新議題。

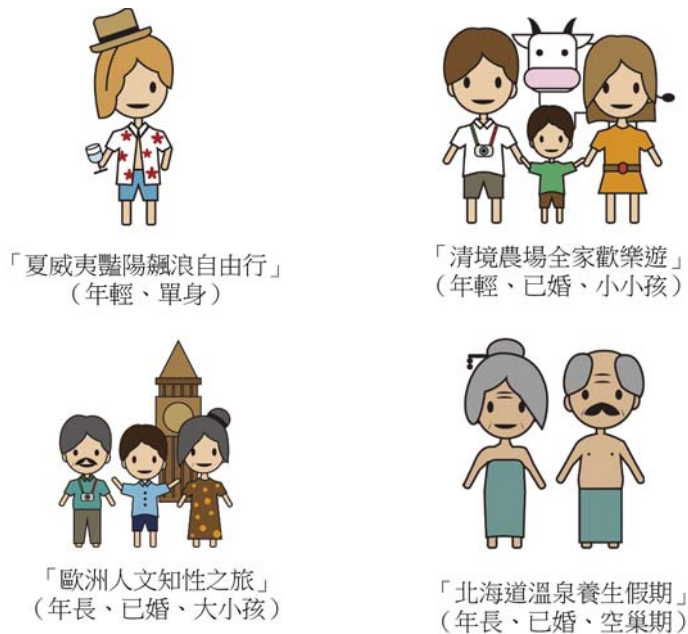
根據科特勒（Philip Kotler）在《行銷管理》一書中所提，在進行市場分析時，區隔的變數包括：地理類、人口統計類、心理類、行為類，如圖 2-8 所示。

地理類 (Geographic)	人口統計類 (Demographic)	心理類 (Psychographics)	行為類 (Behavioral)
城市大小	年齡	生活型態	行為場合
密度	家庭人數	人格	利益尋求
氣候	家庭生命週期		使用者
	性別、所得、		使用率
	職業、教育、		忠誠度
	宗教、種族、		購買準備階段
	世代、國籍、		對產品的態度
	社會階級		

圖 2-8 消費性市場之市場區隔變數
繪圖者：周晏汝

大幅萎縮，反觀即將面臨高度成長的，則有銀髮族市場、長期照護市場和老人醫療市場。有意進入的企業，都必須對這些變化瞭然於胸，並且即時做出因應。

常見的人口統計區隔變數（如圖 2-9）包括：性別、年齡、收入、職業、教育程度、種族…等。以下面的旅遊標語為例，背後的家庭生命週期可能如下：



① 圖 2-9 常見的人口統計區隔變數

繪圖者：張琬旖

人口統計區隔是最普遍的市場區隔分割法。這是因為這些變數容易理解與測量（measurement），也相對容易蒐集，所得到的資料也容易解釋。舉例來說，因為房價太高，導致年輕的上班族群往大都會外圍的衛星城鎮移動。在台北市買不起房屋的年輕人可能往新北林口、土城，再遠到基隆、桃園，甚至宜蘭購屋入籍，這些資料從臨近縣市的戶籍資料，就可以查的到。

事實上，在行銷理論與實務上，使用人口統計變數進行市場區隔的有效性已獲得證實。

對消費者與變數進行分群，而其判斷的變數類型可以是數值資料（metric）或是二元資料（binary）。

雙分群的核心概念是這樣的，一般演算法在進行分群時，同一時間內只會對矩陣裡的行或列進行分群，然而，雙分群演算法會同時對矩陣裡的行與列進行分群。以下圖 2-33 為例。左邊是原始矩陣資料，經過雙分群（Biclustering）演算法進行分群後，可獲得右邊四種不同的雙分群群體。

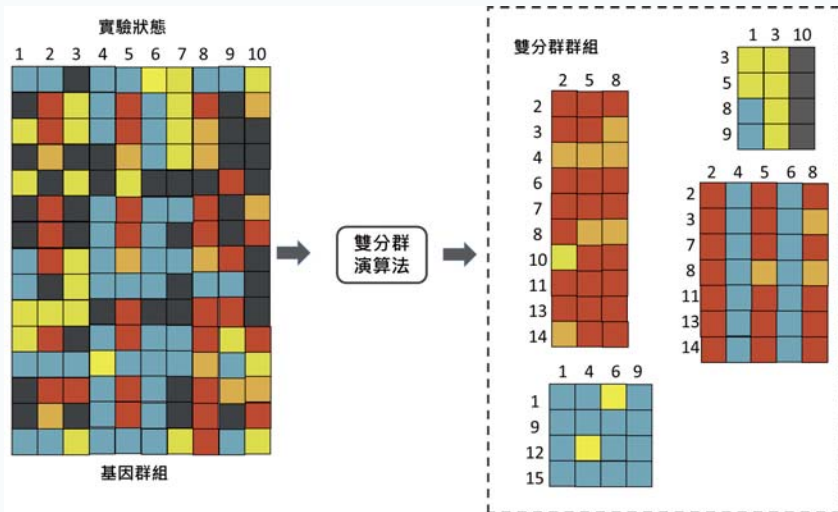


圖 2-33 雙分群演算法
繪圖者：陳柔菲

- ★ 資料來源：Beatriz Pontes, Raúl Giráldez, Jesús S. Aguilar-Ruiz, 2015, “Biclustering on expression data: A review,” *Journal of Biomedical Informatics*, Volume 57, October 2015, Pages 163-180.

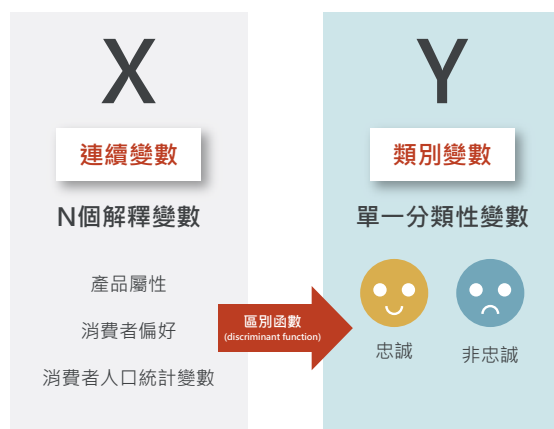
雙分群的概念其實並不算新，因為早在 1972 年，就由耶魯大學統計系教授 J.A. 哈提根（Hartigan）所提出，但在當時，因為缺少適合的電腦軟體，因此雙分群演算法受到使用的機會很低。不過，隨著「大數據」分析技術的出現，這種情況也經發生了改變，尤其是應用在基因研究方面。

企業行銷部門在面對複雜的顧客資料時，可以考慮運用雙分群演算法，來對顧客進行分群，再依其背後不同的特性，推出適合的行銷組合專案，以滿足不同類型顧客的需求。

區別分析 (Discriminant Analysis)

在公司的顧客資料庫裡，誰是忠誠顧客？誰是非忠誠（或稱一般）顧客？在銀行的顧客資料庫裡，誰是良好信用者？誰又是不良信用者？這些問題的解答，可透過區別分析 (Discriminant Analysis) 技術來完成。

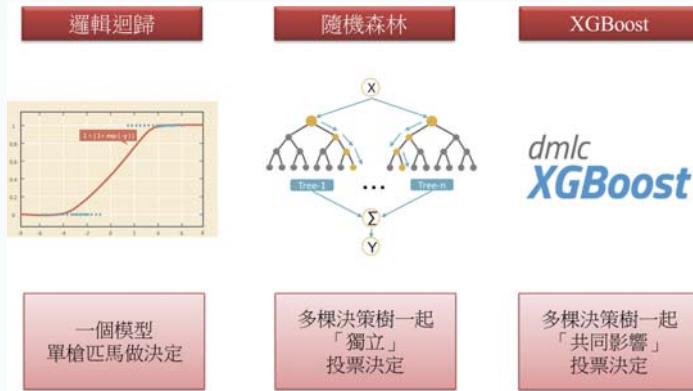
區別分析 (Discriminant Analysis) 是一種統計分析技術，也是多變量統計 (Multivariate statistics) 方法的一種，目的是根據一組自變數上的測量值，將個體或個人分類至互斥的不同組別當中。在實務上，它就是在探討單一分類性變數（如忠誠或非忠誠），對 N 個解釋變數（影響忠誠度與否的許多原因）之統計分析模式。也就是說，區別分析能將每位顧客，分類成忠誠顧客或非忠誠顧客，如圖 2-34 所示。



① 圖 2-34 區別分析
繪圖者：傅熾珊

區別分析的依變數為類別變數 (categorical variable)，而自變數為連續變數。區別分析適用的情形，主要是依變數的每個類別都經過清楚和明確的定義，每個受試者或個體屬於其中之一，且事前就已明確了解。因此，區別分析就是以此依變數作為分類或分組的因素，並根據個體在一組自變數上的得分組合方式，稱為「區別函數 (discriminant function)」，達到將個體分類到已知的組別的目的。

XGBoost 同樣由多棵決策樹所組成，但會一起「共同影響」決定。



① 圖 2-41 邏輯迴歸、隨機森林、XGBoost 之比較

繪圖者：鍾皓軒

支持向量機 (Support Vector Machine, SVM)

在現實生活中，每個人或多或少都有切過蛋糕的經驗，假設有一個糊塗蛋糕師傅，在填入蛋糕內餡時，完全沒有攪拌，例如先下了葡萄乾，接著再下核桃，您這一刀切下去，最極端的情況，就是產生兩種內餡口味完全不同的蛋糕。而今天要講的「支持向量機」的技術，平心而論，就有點像是切蛋糕的方法，因為切法不同，效果也有差異。

支持向量機 (SVM) 原始的概念，最早是由俄羅斯籍數學家佛拉基米爾·萬普尼克 (Vladimir Naumovich Vapnik) 等人於 1963 年所提出。支持向量機 (SVM) 是一種監督式學習的演算法，主要用於「分類」。

支持向量機的作用，就是在大量且不明的情況，儘量將相同的資料，切分在一起，以下先簡單對「線性可分支持向量機」與「非線性可分支持向量機」加以說明。

捷藍航空先將自己定位成「便宜」且能享受「舒服」的航空公司（如圖 6-3 所示）。依據這樣的訴求，捷藍航空發展出一套完善的行銷組合（如「更寬敞的腿部空間（Even More Legroom, EML）企劃案」）全力進行行銷，果然在競爭激烈的航空市場以此成功「定位」。



↑ 圖 6-3 捷藍航空訴求既「便宜」又「舒服」
繪圖者：鄭雅馨

再談定位與品牌定位

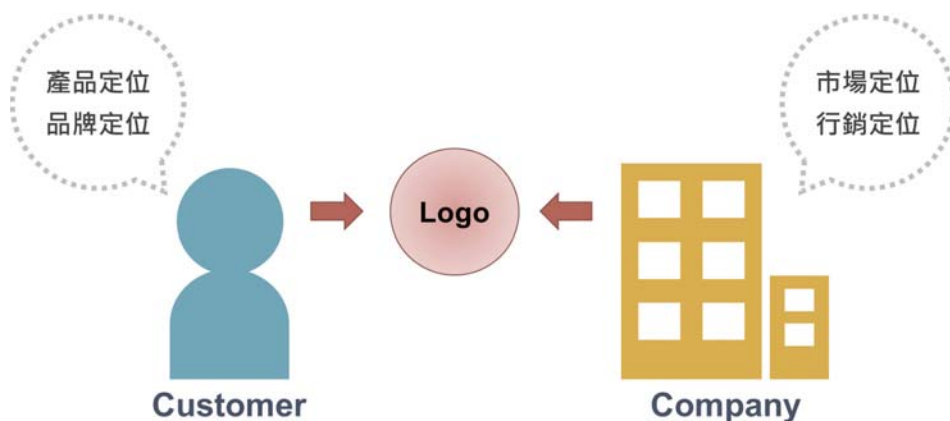
「定位」一言以蔽之，就是「讓產品在消費者心中占有一席之地」。

有一份行銷研究曾經統計，消費者平均每天會從各種媒體上，接受到 3,000 則品牌或產品訊息。消費者每天都要接受來自不同領域企業的資訊轟炸。然而，如何讓自己的產品在這片資訊汪洋中被消費者找到，並且牢記於心，這都得靠做好「品牌定位」。

「定位」是行銷學裡最重要的概念之一，與定位相關的常見名稱，包括定位、產品定位、品牌定位、市場定位、行銷定位…等。這些名稱看似類似，大家在溝通上也沒太大的問題，但畢竟專有名詞太多，偶爾還是會讓人產生小小的困擾，下面就簡單針對這些名詞進行說明。

從消費者的立場來看，消費者對所認知的產品進行溝通時（像是向親朋好友傳遞口碑），通常是透過產品背後的「品牌」，例如：我打算購買 Apple 手機、你這雙 Nike 球鞋很酷喔、他最近剛換了一台 BMW 汽車等。所以，常見有關於「定位」的名稱，大都以「產品定位（product positioning）」和「品牌定位（brand positioning）」為溝通的主軸。

反過來，如果從企業的角度出發，「定位」則是企業建立消費者對其產品服務（或品牌）知覺的一種行銷方式。這類知覺的產生，必須與競爭者產品服務（或品牌）有所差異以便做出區隔。因此又有人將其稱為「市場定位（market positioning）」或是「行銷定位（marketing positioning）」，如圖 6-4 所示。



⊕ 圖 6-4 產品定位、品牌定位、市場定位與行銷定位
繪圖者：彭煥蘋

此外，由於許多企業規模龐大，其品牌層次可分為企業品牌與產品品牌，例如：寶僑（P & G）公司旗下就有潘婷、飛柔、海倫仙度絲、沙宣…等不同品牌的洗髮精。在進行定位（或稱品牌定位）時，一般所探討的是產品品牌定位，而非企業品牌定位。

根據以上說明，在討論定位時，建議使用「定位」或「品牌定位」，畢竟消費者通常是透過產品背後的「品牌」來進行溝通。一般來說，企業經常透過簡單清楚的「定位標語」來建立品牌定位，讓自己能做出影響客戶對品牌認知度的關鍵決策。

來看一個有名的例子，例如年輕朋友心中的小七，在台灣地區開業以來，就擬定過三次不同的定位標語，分別是：「您方便的好鄰居」、「有 7-Eleven 真好」以及「Always Open, 7-Eleven」。然而，一旦完成定位，就不能、也不該輕易改變，同時得全公司上下齊心往這個目標前進，否則只會減損自己的定位。像是

最近在日本的 7-Eleven，正因為勞動力不足和國民經濟能力下滑，已經有店家不再全天候經營，連帶也波及台灣的小七也跟著跟進，因此 7-Eleven 現在已經沒有「Always Open」了。

此外，前面提到，消費者經常是透過產品背後的「品牌」來進行溝通，所以，在宣傳口號的設計上，如果能夠將品牌置入，消費者的印象會更為深刻。舉例來說：「華碩品質、堅若磐石」，一聽就知道是「華碩」的標語。但如果您的定位標語沒有緊跟著品牌，在消費者心中就較難以產生知覺，像是有個廣告詞「鑽石恆久遠、一顆永流傳」，您記得是哪一家鑽石商的产品或廣告嗎？



記得先問「為什麼？」

談過「競爭策略」與「行銷策略 STP」之間的關係之後，接下來，我們再來看看「企業定位」與「產品定位」之間的差異。知名作家賽門·西奈克（Simon O. Sinek），在他的暢銷書《先問，為什麼？》²，率先提出「黃金圈」的思維想法，結果可以引導出獨特的「策略性定位」。

西奈克是 TEDx 演講影片中，被全球網友觀看次數最多的前十名³ 主講人。基本上，他主張的「黃金圈」，主要是由三個圈圈所構成，由最外圈開始的「做什麼」（what），中間一圈是「怎麼做」（how），到最內圈的圓心是「為什麼」（why）。西奈克提到，要「激勵人心」，必須先從問「為什麼」開始，如圖 6-5 所示。

- 2 Simon Sinek, 姜雪影譯, 《先問, 為什麼? 啟動你的感召領導力 (Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)》, 天下雜誌, 2012 年 07 月 02 日。
- 3 Simon Sinek TED 演講: How great leaders inspire action
http://www.ted.com/talks/lang/en/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

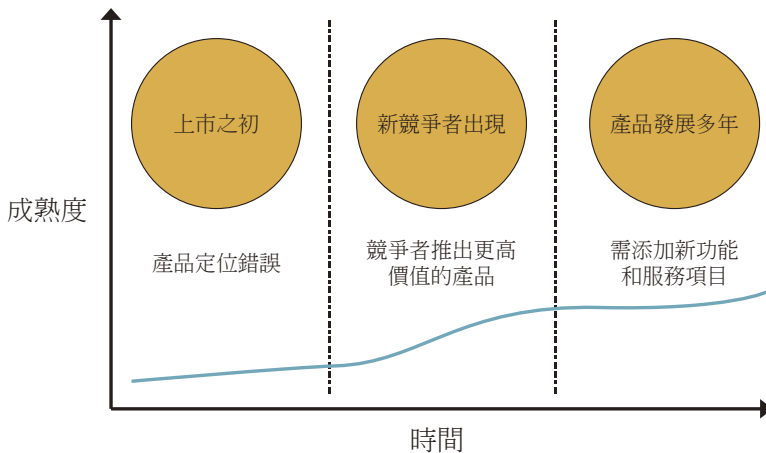
再定位的重要性

企業在確認自家產品品牌的「定位」後，有一個觀念一定要記得，那就是「『定位』並非永遠不會改變」。因為一旦總體環境改變、競爭者持續出現，以及消費者偏好發生改變，企業的「定位」就有可能需要加以調整。此時，企業針對自身的定位，重新檢討改進並刻意發展新的定位策略，這整個過程就稱為「再定位 (repositioning)」。

值得注意的是，由於每個產品都有它的生命週期，有些產品生命週期很長，有的很短，有的可能甚至還沒有上市就宣告夭折。而這些產品有時是因為當初的定位策略原本就是錯誤而導致失敗，有些雖然定位正確，但因環境劇烈變化而必須再調整。而一旦企業針對產品品牌進行「再定位」，最好就讓它與目前的定位，產生完全不同的內涵。

換言之，再定位時，企業必須針對原來的目標市場，重新檢視並且盤點各項有利與不利的因素，尋找市場缺口，然後重新對產品加以定位，找出填補缺口的最佳方法。因此，也可以把產品「再定位」視為行銷策略發展動態過程的第二個週期。

以下是企業可能要考慮重新定位品牌的時機與原因，如圖 6-11 所示：



① 圖 6-11 重新定位品牌的時機與原因

繪圖者：張琬旖