

## 第六節 品牌差異化行銷企劃

在行銷操作上，打造差異化的手法種類繁多，比較常見的作法包括產品、服務、人員、通路、品牌，以及形象等<sup>17</sup>。不過，要特別強調的是，這幾種手法只是比較常見的作法而已，並非差異化策略的全部。

只要一談到差異化，許多人最先聯想到的應該是產品差異化，但隨著科技日新月異、競爭日益激烈等因素的影響，產品差異化已愈來愈不容易有效落實與持久，亟需另闢其他有效的差異化替代方案。其中，品牌差異化就是近年來日益受到重視與採用的主要替代方案之一，也是本節所要聚焦討論的主題。

本節所要討論的案例是人氣指數非常高的日本蔦屋書店。蔦屋書店其實是一家不太像書店的「書店」，而這也正是蔦屋書店與眾不同的獨特之處。蔦屋書店的母公司CCC株式會社原先是以DVD租賃連鎖店Tsutata起家，但隨著網路的普及與OTT的崛起，差一點就被市場給淘汰掉，幸好，CCC多年前就開始經營會員積分制，並推出儲值卡T卡，藉此不僅讓CCC得以持續存活下來，也讓蔦屋書店擁有一個龐大且好用的資料庫。如今，CCC掌握了日本約一半人口與40萬店家的大數據，這些寶貴的數據讓CCC得以正確掌握市場的脈動、生活及消費型態，讓蔦屋書店不論是在店址的選擇、店面商品的篩選與陳列，乃至於風格的展現，都可以龐大的數據庫為依歸，例如：把家居設計雜誌與咖啡機放在一起，一台果汁機陳列在料理書區書架上，這些都是數據沉澱的結果<sup>18</sup>。

以數據為基礎，CCC乃與時俱進地改採C2B模式，不僅成功地推出了符合目標族群需要、因地制宜的個店經營策略，還一路從DVD出租、賣書到賣家電，並陸續加入了星巴克咖啡、文具及生活雜貨等複合式經營，不僅讓消費者很容易在流連忘返之際，忘記了要對其商品進行比價，也讓蔦屋書店成為消費者心目中與眾不同的獨特品牌。

2012年，位於代官山的蔦屋書店被美國網站Flavorwire入選為全球最美的書店，這樣的殊榮不僅讓其品牌差異化更加如虎添翼，也一舉成為文青的朝聖之地，

---

<sup>17</sup> Philip Kotler & Gary Armstrong (2014), *Principles of Marketing*, 15th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 234.

<sup>18</sup> 《工商時報》，2016年12月28日，A6版；《商業周刊》，第1542期，2017年6月，頁68-70；第1568期，2017年11月，頁76-77。

在網路的推波助瀾下，除了幫薦屋書店在全球賺進了大量的曝光之外，也讓薦屋書店一夕之間成為全球知名的高人氣書店與打卡景點。

不過，羅馬可不是一天造成的，這樣的成果可是CCC殫精竭慮、苦心經營品牌的結果。在CCC的規劃裡，薦屋書店並不是一般的書店，因為它賣的其實並不是書，而是「生活型態」，書只不過是提案生活型態的媒介而已，若與生活型態無關，就不會出現在薦屋書店的書架上。薦屋書店會因地制宜地依食、衣、住、行、人文、藝術及健康等不同的主題進行策展，並採用「書籍引導產品、產品帶動書籍」這種相輔相成的方式，將書籍、產品、服務置放在同一區塊，以生活型態的提案觸動消費者整體的購買慾望，並以突破傳統的陳列方式讓顧客感受到截然不同的體驗，例如：相機與攝影、旅遊書籍擺在一起、廚房家電與食譜、烹飪書籍擺在一起等。該公司認為，在網路時代裡，凡是能透過手機完成的事，他們一律放棄，他們所要提供的就是會令顧客流連忘返的獨特體驗，這樣的想法也的確讓薦屋書店獨樹一格、與眾不同。



薦屋書店以注重生活品質與品味的消費者為目標市場，為他們規劃與展現理想的生活型態與風格，並提供網路上或其他賣場所無法提供的感官體驗與感動，因此，從店址的選擇、建築、室內空間、視覺設計、商品選件、陳列、動線到無形的服務，都要營造出高品質、高品味的獨特優雅風格，以深化品牌DNA。在其複合店裡，原木、高挑空間搭配綠色植披；自然採光打造沉穩卻又生氣勃勃的城市綠洲氛圍；書籍、沙發、香醇咖啡塑造高雅、悠閒的步調；高檔次美髮美甲沙龍、兒童遊戲區、花藝、音響、餐廳等店中店，一站就滿足了消費者的生活所需。這樣獨特的魅力與風格不僅吸引了金字塔頂端的客層，也招來了許多時尚男女、文青及年輕家庭等客層。

薦屋書店透過大數據分析精準掌握顧客需求，以「生活型態提案者」，而非單純的商品販賣場域，與電商及其他賣場明顯區隔；以策展方式展現高質感生活情境，串起產品、書籍及服務的連動銷售；以綠活氛圍、複合店中店提供顧客消磨時光的好去處；導入新科技，強化消費互動體驗，並透過體驗行銷的手法，讓消費者可以親身體驗感官上的多重享受。基本上，薦屋書店所呈現的，不僅是網路、其他

賣場所無法提供的優質體驗，更是快速消費時代下，可以讓消費者得到喘息的心靈綠洲。

CCC自詡為一家「企劃公司」，必須與時俱進地提出符合時代需求的新企劃，基於此，CCC只專心做好下列三件事：

(1) 打造一個讓顧客開心的平台，蔦屋書店就是這樣一個平台。

(2) 數據行銷，光是各個企業用戶所採用的T卡，每年就創造了高達7兆日圓購買金額的訊息資料，這些寶貴的資料就可以讓蔦屋書店進行精準的數位行銷。



(3) 打造令顧客心動不已的「內容」，也就是蔦屋書店所一再強調的生活型態。身為平台，必須能夠向顧客提案，並贏得顧客的認同與讚賞，讓顧客覺得「這樣的東西很棒吧！」、「這樣的點子很吸引人吧！」、「這樣的生活型態很令人嚮往吧！」、「這樣高優質的體驗很與眾不同吧！」。CCC認為，面對網路購物的衝擊，唯有提出令消費者心動不已的內容，才能有效集客。日本的百貨公司雖然準備了大量的商品，還延長了營業時間，但效果為什麼不如預期？關鍵就在於其所提出的「內容」究竟是否足夠吸引人。

以大數據為經，以策展能力為緯，蔦屋書店成功地打造出具有獨特魅力與吸引力的實體複合店，並形塑出所謂的「蔦屋魔法」，讓消費者流連忘返、無法抗拒。蔦屋書店透過行銷溝通組合要素，成功地傳遞出清晰、強力且一致的訊息——「蔦屋書店是高品味、高格調的生活型態提案者」，並在顧客至上主義與大數據資料庫的引導下，透過各個深具個別特色的門市與服務人員對顧客進行接觸點管理，一方面確保顧客的每次體驗都是充滿感動的，另一方面則持續深化其品牌差異性。

蔦屋書店品牌差異化行銷企劃之APEC參見圖6-6。

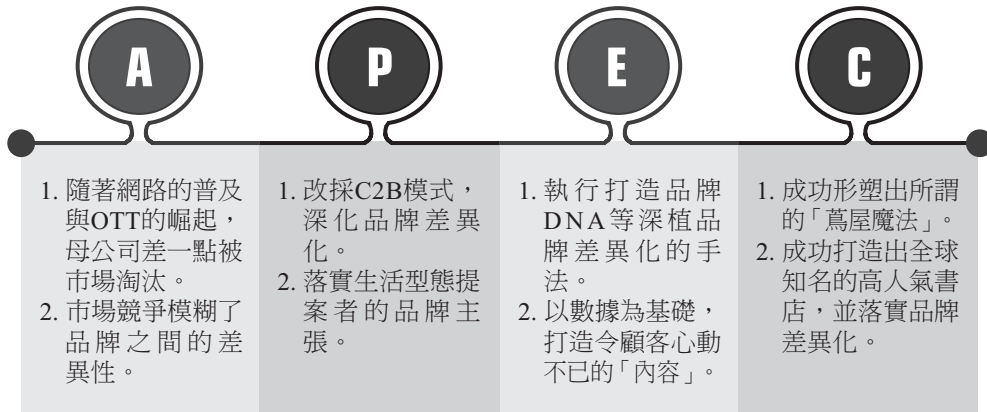


圖6-6

蔦屋書店品牌差異化行銷企劃之APEC

資料來源：筆者綜合整理。

## 第七節 TBM行銷企劃

在討論品牌管理時，學者除了大力倡導應充分地瞭解顧客的需求與欲望，並研擬相關的行銷方案與品牌管理計畫，以滿足甚至超越顧客期望水準的**外部品牌管理**（external brand management）<sup>19</sup>，也強調應對企業內部與相關行銷夥伴進行**內部品牌管理**（internal brand management），即確保所有員工與相關的行銷夥伴（如經銷商、零售商，以及廣告公司等）能夠充分瞭解與掌握品牌的真諦，以及他們對品牌權益所可能產生的影響<sup>20</sup>，並透過跨部門的協調整合，將與顧客有所接觸的接觸點通通納入管理，以落實TBM（total brand management；全面品牌管理）的操作哲學。

本節所要討論的案例是舊振南餅店。舊振南餅店是一家成立自1890年的百年老店，如今已傳承到第四代，舊振南原先的品牌核心是中式喜餅，在市場上有著清楚的招牌與特色，也相當受到消費者的喜愛。後來眼見西式糕餅愈來愈受到歡迎，為了迎合市場的需求，舊振南也跟著製作



<sup>19</sup> 同註3，p. 668.

<sup>20</sup> 同註3，p.668.