

第 1 章 導論

一、課程內容補充

章首案例補充

這個案例告訴我們：

1.顧客導向的重點在於掌握顧客的需求並致力於滿足之，但顧客導向本來就是知易行難的觀念，尤其是，如果遭遇到一些阻礙或挑戰，就更加考驗企業究竟有多大的決心願意落實顧客導向？當面臨困難的策略抉擇時，是否仍然義無反顧地勇往直前，即使可能得冒著不可預知的失敗風險依然不改其志？EPSON 不僅願意傾聽顧客的聲音，還願意以此為基礎大刀闊斧地進行調整與改變，這是一件非常不容易辦到的事情，但也是 EPSON 能夠順利扭轉頹勢的重要關鍵。

2.在面對消費者行為這個課題時，我們不僅要聽其言，還要觀其行，並學習從消費者的角度思考，才能夠真正深入瞭解消費者。印表機市面的改機潮已經出現好長一段時間了，只是從來沒有真正被正視與嚴肅思考過，更別提要因而提出什麼樣的改變與因應對策，一直到 EPSON 因為出現嚴重的虧損，才讓高階主管有機會去面對改機潮，並提出符合消費者需求的改變。

3.情境導向一向是策略思考的重點之一，處於不同的情境，就應該採取不同的策略，但很多的企業常常會掉入「隨著市場領導者起舞」的策略陷阱，在未充分檢視自己所面對的情境與擁有的資源是否與領導者相一致的情況下，就盲目地有樣學樣，並以為只要複製市場領導者的策略就不會錯，事實證明，這樣盲目的跟隨通常都不會有太好的結果。

4.為了要在市場上勝出，企業必須盤點自己所擁有的資源與優勢，並善用這些獨特的能耐創造出競爭者難以超越與複製的競爭優勢，所以要「眾人皆醉我獨醒」，跟其他競爭者走不同的路，如果大家都採取同一套操作模式，那市場很容易就淪為紅海，如果要追逐藍海，就要以市場為師，採取獨特的創意與想法，而不是隨波逐流。

◎問題討論

Q1.請討論此案例與顧客導向有何關係？

Ans：

顧客導向的重點在於掌握顧客的需求並致力於滿足之，但顧客導向本來就是知易

本教師手冊係著作版權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

ISBN 978-986-457-017-1

2 消費者行爲 教師手冊

行難的觀念，尤其是，如果遭遇到一些阻礙或挑戰，就更加考驗企業究竟有多大的決心願意落實顧客導向？當面臨困難的策略抉擇時，是否仍然義無反顧地勇往直前，即使可能得冒著不可預知的失敗風險依然不改其志？EPSON 不僅願意傾聽顧客的聲音，還願意以此為基礎大刀闊斧地進行調整與改變，這是一件非常不容易辦到的事情，但也是 EPSON 能夠順利扭轉頹勢的重要關鍵。

Q2.請討論此案例與消費者行為有何關係？

Ans：

在面對消費者行為這個課題時，我們不僅要聽其言，還要觀其行，並學習從消費者的角度思考，才能夠真正深入瞭解消費者。印表機市面的改機潮已經出現好長一段時間了，只是從來沒有真正被正視與嚴肅思考過，更別提要因而提出什麼樣的改變與因應對策，一直到 EPSON 因為出現嚴重的虧損，才讓高階主管有機會去面對改機潮，並提出符合消費者需求的改變。

Q3.如果你是碓井稔，請問你會如何因應改機潮的挑戰？為什麼？

Ans：

請同學們自由發揮。

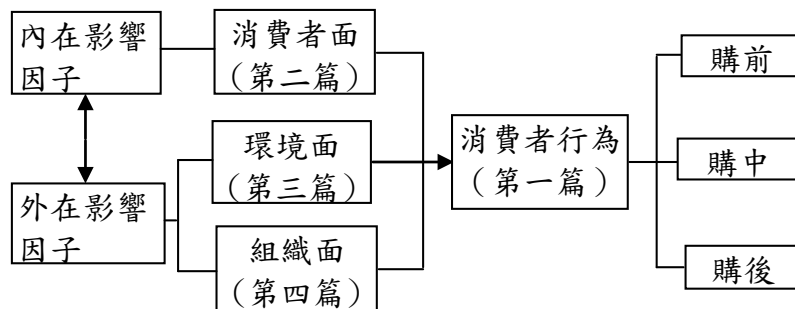
本書章節架構說明

根據學者的研究，影響消費者行為的主要因子可大致區分為內在影響因子與外在影響因子兩個部分，且這兩個部分彼此之間還會相互影響。其中，內在影響因子所探討的是消費者面對消費者行為的影響；外在影響因子所探討的則是環境面與組織面對消費者行為的影響¹（參見附圖）。綜合這些關鍵面向的影響之後，就導致了消費者行為，以及消費者行為所包括的購前、購中及購後的整個過程。

基本上，本書的章節就是根據附圖這個架構圖而設計的，其中，第一篇「探討消費者行為」著重在討論相關的基本觀念及如何掌握消費者行為，內容主要包括導論（第一章）、消費者研究（第二章），以及消費者購買決策（第三章）；第二篇所探討的是內在影響因素，並以「消費者面的影響」為名，針對消費者面對消費者行為

¹ 綜合改編自 Del I Hawkins & David L. Mothersbaugh (2010), *Consumer Behavior*, 11th ed., New York, NY: McGraw-Hill / Irwin., pp. 2-3 及 Michael R. Solomon (2011), *Consumer Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p.34。

的影響進行討論；接下來則進行有關外在影響因素的探討，根據架構圖，本書將之進一步區分為「環境面的影響」（第三篇）與「組織面的影響」（第四篇），並分別針對環境面與組織面對消費者行為的影響加以討論。



附圖 本書架構

資料來源：綜合改編自Del I Hawkins & David L. Mothersbaugh (2010), *Consumer Behavior*, 11th ed., New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, pp.2-3 及Michael R. Solomon (2011), *Consumer Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.,p.34.

一、內在影響因子

基本上，內在影響因子對於消費者行為的影響可說是不言而喻的，學者指出，內在影響因子包括了與消費者個人生理或心理有關的影響變數，為了方便整個架構的論述，本書乃以「消費者面的影響」為名，其中主要包括認知、學習、動機、人格，以及態度等影響因素。

有一點必須特別提醒的是，在架構圖裡，內在影響因子與外在影響因子之間是由一條雙箭頭線連接在一起，那意味著，內在影響因子與外在影響因子彼此之間是會相互交流的，而非完全沒有互動。例如，學習雖然被歸類為內在影響因子，但事實上，人類的學習非常仰賴與其他個人或群體之間的互動或模仿，因此，與外在影響因子之間的互動相當頻繁；態度雖然也被歸類為內在影響因子，但態度的形成會同時受到內在影響因子與外在影響因子的影響。

第二篇：消費者面的影響

不論消費者本身知不知情，或有沒有意識到，消費者面對於消費者行為都有著重大的影響，其中主要包括認知（第四章）、學習與記憶（第五章）、動機（第六章）、

4 消費者行為 教師手冊

人格與自我觀念（第七章），以及態度（第八章）。畢竟，消費者行為本來就是反應消費者本身的想法與偏好，所以，這些存在消費者本身的「影武者」，絕對是直接影響消費者行為的重要因子。

二、外在影響影響

外在影響因子包括了獨立於消費者個人之外的相關影響變數，對於型塑消費者行為而言，這些外來的「刺激」具有舉足輕重的地位。由於外在影響因子包含甚廣，為了便於討論，本書乃進一步將其劃分為「環境面」與「組織面」兩大類，前者所探討的重點在於環境面對於消費者行為的影響；後者所探討的重點則在於組織的行銷活動對於消費者行為的影響。

第三篇：環境面的影響

基本上，環境面指的是個別消費者無力影響或改變、但卻對消費者行為擁有重大影響力的外在環境因子，例如：政治、經濟、社會文化，以及科技等。不論知情或不知情，也不管願意或不願意，人們生活在總體環境之內，所以難逃環境面無所不在的影響。

外在環境猶如陽光空氣水一樣地置身在消費者的四周，看似不存在，其實是無所不在，而且是不可或缺，沒有人能夠擺脫環境面的影響而遺世獨立，所以，沒有人可以擺脫環境面對消費行為的影響。基於此，本篇將以兩章的篇幅探討環境面對消費者行為的影響，其中包括文化因素的影響（第九章），以及社會因素的影響（第十章）。

以網路科技為例，隨著網路的日益普及，它對於全球消費者產生了愈來愈重大且深遠的影響，時至今日，愈來愈多人透過電子郵件聯繫、在網路上搜尋資料、在網路上交友、透過網路打電話（如透過 Skype）、在網路上分享資訊，以及在網路上購物等，亦即，許多以前在實體世界所從事的消費行為，有一部分已經因為網路科技的問世與普及而被轉移到網路世界裡，這樣的轉變完全是拜網路科技的問世與普及之賜。網路科技不僅深深地影響了全球消費者的行為，也因為消費者行為的轉變而造就了許多新興的網路企業，例如：搜尋引擎 Google、電子商務的 Amazon、網拍的 e-Bay、入口網站的 Yahoo！、交友網站 Facebook、團購網站 Groupon、分享影音的 YouTube，以及分享知識的 Wikipedia 等。



第四篇：組織面的影響

就「組織面的影響」因子而言，組織會透過各種行銷刺激，致力於影響消費者行為，其中主要包括產品策略（第十一章）、價格策略（第十二章）、通路策略（第十三章）、行銷溝通策略（第十四章），以及數位行銷策略（第十五章）等相關行銷組合要素的有效整合，以塑造強而有力的差異點與競爭優勢，進而影響消費者行為。

第一節補充一：七個 O 模式

儘管消費者行為的範疇涵蓋了獲取、使用，以及棄置產品的一系列過程，但消費者購買行為仍然是其中的重要主軸，而且，深入瞭解消費者如何制訂購買決策，將有助於行銷者設計出適當的行銷運作，以影響與引導消費者的購買決策與消費行為。有鑑於此，學者仍然投注許多心力在這方面的研究，以期能深入瞭解消費者的購買行為，在其中，以七個大寫英文字母 O 為基礎所建構的「七個 O 模式」，就是一項經常被提及的分析工具，其中包括：

1. Occupants(市場組成人員)：市場是由哪些人所組成的？(重點在於誰(Who)在買？)
2. Objects(購買標的物)：消費者在市場上買什麼？(重點在於買什麼(What))
3. Objectives(購買目的)：消費者購買的動機與目的為何？(重點在於為何(Why)購買)
4. Organization(購買參與者)：參與購買決策的成員有那些？各自扮演什麼角色？(重點在於有多少人(How many)參與)
5. Operations(購買作業)：消費者如何購買？(重點在於如何(How)購買)
6. Occasions(購買時機)：消費者何時會採取購買行動？(重點在於何時(When)購買)
7. Outlets(銷售通路)：消費者在何處購買？(重點在於在哪裡(Where)購買)

第一節補充二：馬斯洛的需要層級

馬斯洛將動機區分為五個基本的需要層級，這五個需要依照其重要性，由低階（生理性需要）到高階（心理性需要）分別為生理需要、安全需要、社會需要、自尊需要，以及自我實現的需要。基本上，人們會先尋求較低階需要的滿足，然後再去追求較高階需要，亦即，個人的行為會先被最低階的需要驅動，等到此一需要獲

6 消費者行為 教師手冊

得適當的滿足之後，一項新的、更高階的需要就會隨之產生，驅使個人採取滿足該需要的行為，並依此類推，如果某一低階需要又重新面臨不滿足的狀況，則它又重新取回主導權，成為影響行為的主宰性需要，茲將五個需要層級簡單說明如下（Schiffman & Kanuk 2007）：

1.生理需要（physiological needs）：這是最低階、也是最重要的基本需要，如果這些吃喝拉撒睡等基本需要未能獲得滿足，個人就很難再去追求更高階的需要，畢竟，人總得先吃飽穿暖，才有餘力談論其他。

2.安全需要（safety needs）：一旦生理需要獲得滿足，安全需要便取而代之，成為驅動個人行為背後的主要驅策力，馬斯洛所主張的安全需要不僅包括身體上的安全與保護（例如：有一個安全的住處可以遮風避雨），還包括心理上的安全與保護（例如：保險），讓人們得以免於生理上或心理上的恐懼。

3.社會需要（social needs）：人是群居的動物，所以會有社會需要，例如：渴望得到他人的關愛、友誼，以及接納等，並建立起良好的人際關係與社交網絡，讓自己能產生歸屬感，而不會覺得自己孤伶伶的，例如：為了滿足社會需要，人們會努力地打扮自己、充實自己，並對相關產品與服務產生需要（例如：服飾、化妝品，以及圖書雜誌等）。

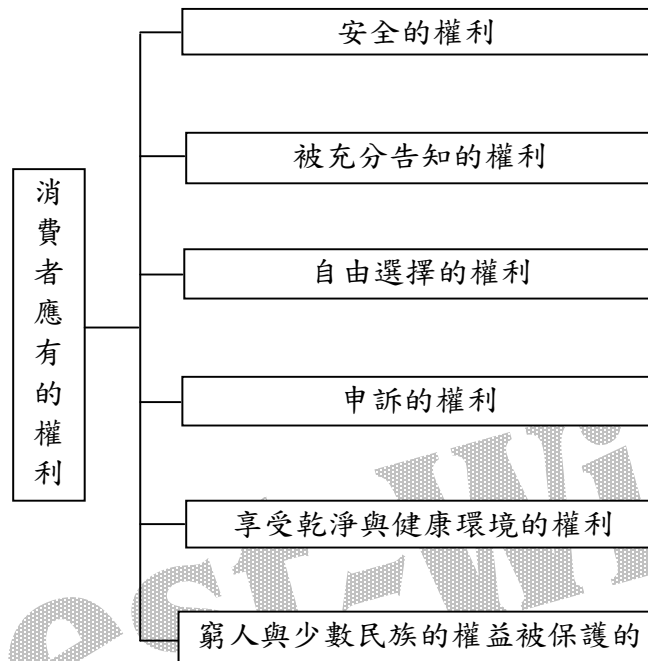
4.自尊需要（esteem needs）：接下來的需要是贏得他人尊重的需要，例如：追求成就、聲望、地位，以及他人的認同與肯定等，一般人經常會用世俗所認為的「成就產品」來爭取他人的尊重，例如：百萬名車、名錶、名牌包包或豪宅等。

5.自我實現的需要（self-actualization needs）：這是馬斯洛理論裡最高階的需要，係指一個人希望能夠完全發揮其潛力，以實踐自己的理想或夢想。對不同的人而言，這個需要的展現方式可能也會有所不同，例如：有人可能希望成為奧運選手，並希望能夠奮力奪金；有人可能希望成為音樂家；有人可能希望成為成功的企業家等，因為每個人的理想（或夢想）均不盡相同，所以，所選擇的自我實現路徑也未必一樣，但這股驅策人們實現自我的力量，則是不容忽視的。

第一節補充三：消費者有其基本權利

企業除了必須正視「消費者主權」(consumer sovereignty)之外，也必須瞭解到，消費者有其應享的基本權利，而且，在消費者意識日益高漲的情況下，消費者愈來愈懂得主張其應有的權力，只要看看戴爾電腦於 2010 年間在網路上標錯價後卻不想認帳，結果被台灣網友群起而攻之，最後導致官方的消保官介入，甚至還有消費者

訴諸法律訴訟，就可以窺知一二。因此，在與消費者搏感情的同時，企業必須要隨時提醒自己，切記要尊重消費者的基本權利，以免因為一時疏忽誤觸消費者權利而惹禍上身。



附圖 消費者應有的權利

資料來源：Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, & James F. Engel (2006), *Consumer Behavior*, 10th ed., Mason, OH: Thomson Higher Education, p.28.

基本上，為了對消費者提供必要的保障，並維持公平的競爭與合理的市場運作機制，使得無辜的消費者免於受到廠商惡意的欺騙、無意的過失、品質不良或標示不清的產品等因素的傷害，政府部門通常都會透過立法保障消費者的基本權利。以美國為例，他們就透過《消費者權利法案》(Consumer Bill of Right) 的立法，清楚地揭櫫受到保障的消費者權利（參見附圖；Blackwell et al., 2006）²。

第一節補充四：如何打造顧客導向？

企業執行長（CEO）究竟要採採那些步驟，才能夠打造一個顧客導向/市場導向

² 同註②，p.28。

8 消費者行爲 教師手冊

的企業，以下幾點是學者的建議：

1.說服高階主管顧客導向的必要性與重要性：CEO 可以以身作則，以實際的行動展現出強烈的顧客導向，並獎賞那些在組織內部推動顧客導向有成者。例如：Jack Welch（GE 前任 CEO）與 Lou Gerstner（IBM 前任 CEO）在位時，都投注了許多時間與心力在客戶的拜訪上，藉由持續與顧客保持第一手的接觸，以瞭解與掌握顧客的需求，並身先士卒地做為其他高階主管的表率。

2.指派一名高階行銷主管與行銷任務小組：這個行銷任務小組的成員必須包括 CEO 本人；業務、研發、採購、製造、財務及人力資源等部門的副總裁；以及其他重要相關人士。

3.尋求外界的協助與指引：許多顧問公司在協助企業朝行銷導向移動上擁有相當豐富的經驗。

4.改變企業的獎賞衡量機制與獎勵制度：只要採購與製造部門仍然是以有效壓低成本的程度做為獎勵的基礎，他們就會拒絕接受為了要提供更好的服務給顧客所附帶產生的成本；只要財務部門繼續把焦點放在短期獲利上，它就會反對任何用來打造滿意、忠誠顧客所需的重大投資案。

5.聘僱優秀的行銷人才：企業需要一個非常優秀的行銷副總裁，他不僅要有能力打理好行銷部門，使其發揮優異的行銷效果；更要有能力能夠贏得其他副總裁的尊敬，進而對他們產生影響。基本上，一個旗下擁有多個事業部門的企業，可以從建立一個強而有力的企業行銷部門獲益良多。

6.打造強而有力的內部行銷訓練計畫：企業應該精心打造設計完善的行銷訓練計畫，以提供給企業管理階層、事業部總經理、行銷與業務人員、製造人員、研發人員及其他相關人員，以有效建立對行銷友善及對顧客友善的企業文化。例如：GE、MOTO 及 Accenture（知名管理顧問公司）等企業都有提供類似的訓練計畫。

7.建置一個現代化的行銷規劃系統：在其中，規劃格式應該要求經理人必須考量行銷環境、機會點、競爭趨勢及其他相關影響因子，然後，這些經理人就可以據此擬定策略及銷售／獲利預測。

8.建立年度行銷卓越獎：認為他們已經發展出值得他人借鏡的行銷計畫的事業單位，可以將其計畫內容與執行成果的摘要報告提出來參賽，經過評審後勝出的團隊將會在特殊的典禮上公開頒獎，勝出計畫則會被當作「行銷思維典範」傳閱到其他事業單位，以供其他部門學習參考。例如：Accenture、杜邦等企業都有實施這樣的競賽活動。

9.從以部門為焦點轉變為以流程-結果為焦點：傳統上，企業習慣以部門分工的角度管理企業的運作，但這卻常會導致部門藩籬、其他部門誤以為行銷運作是行銷部門的責任（與自己無關）等有礙於行銷運作順利進行的相關問題，但如果將行銷運作視為攸關企業成敗的重要企業流程，則所有的人就會察覺到，其實每個人都與行銷流程脫離不了關係，因此，如果我們能夠擺脫部門主義，而以行銷流程與結果為焦點，將更可以凝聚眾人對行銷的支持。

10.賦予員工彈性處理顧客抱怨的權力：先進的企業會鼓勵與獎賞那些提出新點子的員工，也會賦予他們所需的權力，以期盡可能地在當下立即解決顧客的抱怨，並挽回不滿的顧客。

資料來源：Philip Kotler and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p.651.

第一節補充五：顧客心聲（VOC）

企業要追求永續經營，必須以顧客導向為基礎，真正的顧客導向必須深入瞭解你的顧客，並虛心聆聽顧客心聲，才能真正掌握顧客的需求與感受，並據以決定企業的行銷操作應如何進行。

基本上，VOC 代表了來自顧客端的需求，以及他們對於企業所提供的產品與服務的期許，在其中，VOC 可以協助企業做出諸如此類的相關決策：

- ※應該提供什麼產品與服務，其中應該具備那些特色。
- ※找出產品或服務的關鍵特質或規格。
- ※應該先在那邊投入資源進行相關的改善工作。
- ※找出影響顧客滿意的關鍵因子。
- ※找出衡量顧客滿意的基準點與構面。

在蒐集 VOC 上，企業可以使用的工具與管道有許多，其中可概分為兩大類：

※被動因應系統（reactive systems）：亦即，被動地坐等顧客透過相關管道與企業接觸，並形成相關資訊。例如，顧客抱怨、申訴或服務熱線、請求技術支援來電、產品瑕疵、索賠申請、業務報表、退貨相關資訊、維修與保固相關資料、以及網頁留言或電子郵件等。

※主動出擊系統（proactive systems）：亦即，企業主動出擊，搜尋來自顧客端的心聲，例如，訪談、焦點座談、問卷調查、意見卡、直接顧客觀察、市調、市場觀察、以及參考業界指標與相關資訊等。

10 消費者行爲 教師手冊

不過，VOC 畢竟是來自顧客端，其中的描述通常較為含糊，並不容易直接做為後續企業操作的具體準繩，所以，企業內部必須要有相關的配套機制，能夠將模糊的 VOC 轉化成明確具體、可操作的作業標準，以做為後續運作的參考依據。例如，顧客可能會說：「我希望 Pizza 能夠快速送達」，但問題是，什麼才叫做「快速送達？」這顯然必須加以明確地界定，如果以達美樂為例，其中的操作化定義可以界定為：「從接完顧客訂購電話到將 Pizza 送達顧客指定地點所需的時間」；至於行動標準則為：「不超過三十分鐘」。

法國萊雅集團日本頭髮應用研究所每次詢問日本女性最想要什麼顏色的頭髮，她們的回答都是棕色，但究竟什麼才是消費者真正想要的「棕色」？因為棕色有很多不同的層次，因此，「棕色」顯然並不是一個立即可操作的 VOC。經過多次的測試與檢驗之後，他們才發現「棕色」背後的明確意涵：對 25 歲以上的女性上班族而言，棕色意味著「不要那麼黑，比較明亮、溫暖、有些優雅的顏色，可以和整體造型相搭配，但不要讓人家一看就知道自己染了頭髮，也就是不是那種太亮眼的顏色。」以此描述為基礎，日本研發團隊經過了好多次的測試，終於發展出一套全新的染髮系列：巴黎萊雅紛瑩 3D（Feria 3D），專門針對 25 歲以上的女性上班族，給她們「高雅、豐富、明亮但不太明顯」的顏色系列，推出後果然非常成功。

這意味著面對著隱晦、模糊的 VOC，企業必須透過適當的機制加以轉換成為可操作的具體標準，如此一來，才有可能以 VOC 為基礎，推出令顧客滿意的具體解決方案。

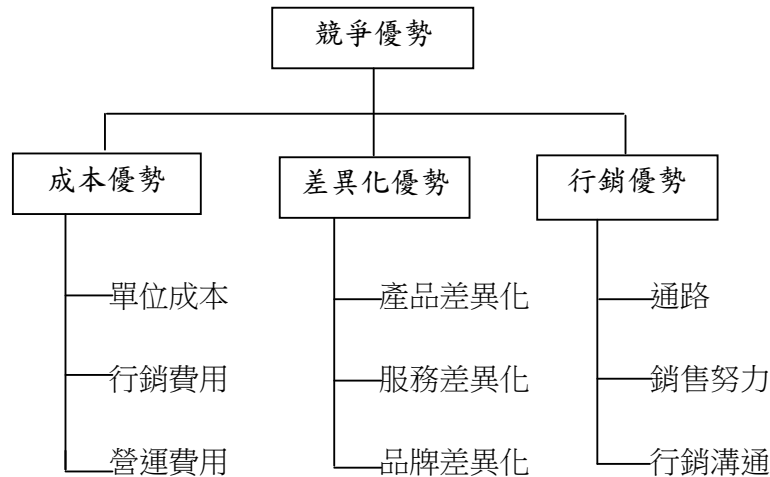
資料來源：1.《經濟日報》，2006 年 2 月 5 日，C2 版，「標竿學院紙上教室」。

2.何琦瑜（2005），就是要美麗，台北：天下財經，頁 101-102。

3.《經濟日報》，2006 年 2 月 12 日，C2 版，「標竿學院紙上教室之案例分析」。

第一節補充六：競爭優勢分析

學者指出，競爭優勢主要可分為三個來源，分別為成本優勢、差異化優勢及行銷優勢（參見附圖）。



附圖 競爭優勢的主要來源

資料來源：改編自 Roger J. Best (2005), *Market-Based Management*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p.185。

一、成本優勢

成本優勢的主要來源有三，分別是單位成本、行銷費用、以及營運費用。

基本上，顯著低於競爭同業的單位成本，是一個非常重大的優勢，它讓企業即使是採低價策略，都還能夠有利可圖，如 Wal-Mart、好市多。問題是，企業如何才能夠獲得低單位成本的優勢呢？在其中，數量（如採購量、生產量等）當然是一個很重要的關鍵，因為隨著數量的增加，單位成本通常都會往下掉，然而，數量的增加究竟如何驅使單位成本降低，其背後主要有三個驅動因子：其一為較大的數量通常可以帶來規模經濟，從而降低了單位成本，我們稱之為規模經濟效果（scale effect；編按：規模經濟（economy of scale）係指透過數量的增加，使得平均單位成本跟著降低的現象）；其二為當企業在既有的產品線（或生產線）陸續引進材料與製造流程近似的其他產品，亦可帶動所有產品的平均單位成本降低，我們稱之為範疇經濟效果（scope effect；編按：範疇經濟（economy of scope）係指企業透過營運範疇的擴大以共享資源，從而進一步降低單位成本），以本田為例，它所使用的引擎開關成本就比競爭者低，因為相同的零件會被運用其所生產的汽車、機車、割草機、吹雪機、雪車、以及發電機等產品上，因此產生了範疇經濟效果；其三為隨著經驗的累積，

12 消費者行爲 教師手冊

在熟能生巧、良率提昇、以及流程改善等因素的挹注下，成本也有可能愈來愈低，這種因為經驗的累積與學習所導致的成本降低，我們稱之為學習效果（learning effect；編按：學習曲線（learning curve；或稱之為經驗曲線（experience curve））係指隨著生產經驗的累積而導致的平均成本降低的成本曲線，企業能否採行低成本策略，企業本身是否有明顯的學習曲線存在也是重要的影響因子之一）。

除了單位成本之外，行銷成本優勢也是相當重要的成本優勢來源，例如，P&G 的業務人員去拜訪通路客戶時，一次可以銷售好多種產品，相較之下，對於手上產品沒這麼多的競爭者而言，一樣是一次業務拜訪成本，但所能得到的收穫與業績可能就沒那麼豐碩，這就是一種行銷成本的範疇經濟效果（marketing cost scope effect）。這樣的效用在廣告上也一樣會出現，尤其是那些走家族品牌或品牌延伸路線的企業，當它為特定產品打廣告時，同時也會刺激消費者對該品牌其他產品的記憶，例如，愛之味鮮採蕃茄汁在打廣告的同時，愛之味旗下的其他產品多少也會跟著沾點光；多芬沐浴乳在打廣告時，它的洗髮乳也可能會被一起聯想。

最後談的成本優勢來源就是營運成本，雖然它通常是在行銷部門可以直接掌控的範圍之外，但擁有較低的營運成本的確可以讓企業享有低成本的優勢，並成為企業立足市場、甚至是與競爭者廝殺的利器。例如，眼看著 Wal-Mart 在美國零售市場的迅速崛起，原先的市場龍頭 Kmart 心裡很不是滋味，乃於 2001 年祭出大手筆的降價策略，試圖與 Wal-Mart 正面較勁，並希望從 Wal-Mart 手上再把顧客給搶回來。問題在於，Kmart 的採購、配銷、以及營運成本平均比 Wal-Mart 高出 15%-20%，因此，為了趕上 Wal-Mart 的價格，Kmart 顯然必須將價格壓低至其成本以下，結果，對於 Wal-Mart 還有利可圖的價格水準，可能就已經到了 Kmart 的成本以下了。這種「割肉療傷式」的價格競賽當然無法持久，事實上，這本來就是一場從一開始就注定要失敗的對決，因為雙方的成本結構早就預言了最後的結局，果不其然，Kmart 於 2002 年初就因為不堪虧損而宣告破產，其中的主因就在於 Wal-Mart 擁有顯著的成本優勢，但擁有明顯成本劣勢 Kmart 卻還不自量力地以己之短攻人之長，終於於以宣告破產收場。

二、差異化優勢

差異化（differentiation；係指企業針對行銷提供物塑造出有意義且受重視的差異，以利與競爭者有所區別）優勢主要的驅動因子有三，其中包括產品差異化、服

務差異化、以及品牌差異化。

就產品差異化而言，其主要來源包括產品的耐用性、可靠性、性能、特色、外觀、以及聲望等（參見附表 1），這也是最常見的差異化手法，如 M&M 巧克力的「只溶你口，不溶你手」。

附表 1 產品差異化的主要來源

可靠性	特定產品在一定時間內不會故障的機率，可靠性愈高，愈值得信賴。
一致性	產品符合規格／顧客期望的程度。
性能	區別產品績效表現好壞的操作特性。
耐用性	產品預期的使用壽命與可以忍受各種嚴苛使用情境的能力。
特色	補充產品基本功能的特性，如汽車的天窗、GPS、安全氣囊等。
可服務性	維修的容易程度、速度的快慢、以及成本的高低。
外觀	包括產品的設計、包裝、款式、造形、顏色等外在視覺要素。
聲望	由企業或品牌名稱所創造出來的形象。

資料來源：Roger J. Best (2005), *Market-Based Management*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p.208.

就服務差異化而言，隨著產品差異化的難度愈來愈高，因此，愈來愈多製造業者把腦筋動到服務上，如豐田汽車的維修服務一向在業界相當有名，也深獲車主的好評，這項差異化優勢也是豐田汽車能夠稱霸國內車壇的主因之一，至於服務業者，當然更加重視服務的差異化，如王品台塑牛排的服務就相當有名，並成為其招徠顧客的重要差異化利器之一，關於服務差異化的主要來源，請參見附表 2。

附表 2 服務差異化的主要來源

服務可靠性	可靠地、精準地提供所承諾的服務的能力。
服務確定性	服務人員的能力、知識及禮貌程度，是否足以贏得顧客信任與信賴。
績效表現	能夠超越競爭者表現水準與顧客期望水準的程度。
應變能力	在顧客提出額外要求或服務出錯的當下，願意立即採取適當的因應措施，以竭盡所能地爭取顧客滿意的程度。
延伸服務	提供額外的顧客服務，使得顧客在購物或消費上變得容易許多。
顧客同理心	設身處地為顧客著想，並給予顧客個別化的注意與關心。
外觀	員工與服務工廠相關儀器設備及建築物的裝飾與外觀。
聲望	落實與建立服務導向企業聲望的程度。

14 消費者行爲 教師手冊

資料來源：同附表 1，p.211。

就品牌差異化而言，隨著有形的差異化愈來愈難塑造，愈來愈多企業也會經由品牌的塑造來創造差異，藉由品牌形象、品牌聲望、以及獨特的品牌價值與品牌個性吸引消費者的青睞，如萬寶路香菸就是靠著西部牛仔粗獷豪邁的形象在香菸市場屹立不搖；勞力士手錶的產品品質或許未必是最出眾的，但勞力士手錶的品牌聲望恐怕是很多手錶品牌所難以匹敵的，有關品牌差異化的相關案例，請參見附表 3。

附表 3 品牌差異化的相關案例

1. Marriott 是一家舉世聞名的旅館連鎖集團，旗下有不同價位的旅館連鎖體系，該公司估計，光是將 Marriott 這個「品牌」加在旗下 FairfieldInn 連鎖體系之前，就讓其住房率提高了 15%。
2. Kellogg 是美國知名的早餐穀類食品品牌，如果是在未告知品牌的情況下進行口味測試，會有 47%的受測者選擇 Kellogg，但如果是在告知品牌的情況下進行，則選擇 Kellogg 的比例就提高到 59%。
3. 當研究者在不告知受測者品牌名稱的情況下，針對低糖可口可樂與低糖百事可樂進行口味測試時，受測者對兩者的偏好不分軒輊，但一旦口味測試是在告知品牌的情況下進行，則有 65%的受測者偏好低糖可樂，只有 23%的受測者偏好低糖百事可樂，其餘的則沒有意見。

資料來源：同附表 1，p.212。

三、行銷優勢

就行銷優勢而言，主要的驅動因子係來自通路與行銷溝通等行銷努力，就通路而言，戴爾電腦以直銷通路打下全球 PC 龍頭的寶座；DHC 以郵購順利切入國內市場，並順勢拓展網路銷售的通路壯大自己；雅芳則透過人員直銷的模式建立起在市場上的地位；雄獅旅遊透過東森電視購物，成功地為自己在旅遊市場打開另一片江山。

就行銷溝通而言，各種行銷溝通工具都可以成為競爭優勢的來源，例如，P&G 在廣告上的優勢（不論質與量）有目共睹，P&G 也透過持續贊助「6 分鐘護一生」的公益活動而為企業形象增添不少分數；ING 安泰透過舉辦台北國際馬拉松而贏得許多正面的評價與掌聲，為其企業形象增色不少；Nike 的「just do it」能夠緊緊抓住年輕人的心，透過其具有創意的廣告手法、令人難以忘懷的鉤鉤標誌、謹慎選擇的廣告代言人（如昔日的飛人喬丹，如今的老虎伍茲等）、大量的贊助體育賽事、運動明星、以及運動隊伍、以及大量的廣告攻勢等，在在都令人想不注意它也難，結

本教師手冊係著作版權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

ISBN 978-986-457-017-1



果就使得 Nike 的品牌知名度、商標辨識度、以及消費者的印象度等都居高不下，並形成了 Nike 的重大競爭優勢。

第一節補充七：為什麼 CRM 日受重視？

然而，留住老顧客為什麼會愈來愈受到重視呢？其中最主要的關鍵在於隨著市場環境的改變，企業愈來愈體會到老顧客是非常珍貴的資產，昔日那種喜新（顧客）厭舊（顧客），或重新（顧客）輕舊（顧客）的作法已經顯得不合時宜。進一步言，其中的原因主要包括：

1.競爭日益激烈，許多市場均已演變成供過於求、僧多粥少的窘境，於是，新顧客的數量逐漸減少，但搶食的廠商卻未曾稍減，於是，新顧客的開發困難度愈來愈高，且成本也愈來愈高，研究顯示，如今開發一個新顧客的成本，是維繫舊顧客的五到十倍。

2.學者所大力倡導的「顧客終身價值」這個概念清楚地告訴我們，流失一個顧客所代表的並不僅僅只是失去一筆生意而已，它意味著損失該顧客終其一生可能再度光顧公司所交易的總額。例如，美國一家知名超市連鎖店就指出，它的顧客平均一週來店消費一百美金，一年以五十週計算，並假設該顧客在當地居住十年並繼續光顧，則該顧客的終身價值就高達五萬美金。

3.滿意的老顧客會散播正面口碑，甚至幫忙介紹新顧客，但拂袖而去的不滿意顧客則可能會積極主動地到處散播負面口碑，這一正一負之間，相差何止千萬里。

4.一般而言，新顧客的交易金額較少、頻率較低，因為彼此並不熟悉，互信基礎尚未完全建立。不過，隨著關係愈來愈久，信任基礎愈來愈深厚，老顧客的交易金額會逐漸提昇，頻率也會增多，且因為企業比較熟悉與瞭解老顧客的需求，因此，服務成本也會變得比較低。

5.老顧客的忠誠度比較高，比較不會見異思遷，輕易就被競爭者的行銷花招拐走，這種穩定的關係可以讓老顧客比較能夠抗拒競爭者某種程度的降價、促銷等誘惑，是構建堅實的顧客基礎、支持企業能夠長治久安不可或缺的重要關鍵。

時至今日，即使連一向高高在上的頂級時尚名牌，也逐漸體會到顧客關係的重要性，並開始嘗試走入凡間與顧客交心。根據媒體的報導，幾十年來，頂級時尚品牌這一行有一條黃金法則，那就是「永遠不要問顧客想要什麼，告訴他們應該擁有什麼！」不過，隨著品牌忠誠度的大幅降低、消費者需求的瞬息萬變、以及消費者日益精明且日益挑剔，再加上競爭的有增無減，在在都使得這項沿襲已久的產業遊

16 消費者行爲 教師手冊

戲規則面臨日益嚴苛的考驗，並驅使精品業者必須打破過去高高在上、指導消費者的態度，學習放下身段，好好地去研究精品新人類，並與他們打好關係，以確保顧客基礎與業績來源。例如，近年來在精品市場迅速竄起的 Coach，在 CRM 上就投入了相當大的心力，並獲得相當優異的成果，以日本市場為例，Coach 的知名度就僅次於 Gucci，排名市場第二，這樣的成果殊屬不易，此外，其所打出的「買得起的名牌」這個口號，也深深地擄獲了許多消費者的心，並成功地襲擊了許多動作較小、在 CRM 花較少心力的頂級時尚品牌。

第一節補充八：主要的市場區隔變數

消費者市場的主要區隔變數

地理變數	
世界區域分佈或國家	北美；西歐；中東；東南亞；加拿大等
國家內區域分佈	北部；中部；南部；東部等（以台灣為例）
城市大小	10000 人以下；10000-50000；50001-200000；並依此類推
人口密度	都市；市郊；鄉村等
氣候	熱帶；亞熱帶；溫帶；寒帶等
人口統計變數	
年齡	6 歲以下；6-11 歲；12-19 歲；20-34 歲；並依此類推
性別	男性；女性
家庭人數	1-2 人；3-4 人；5 人以上
家庭生命週期	年輕單身；年輕已婚無子女；年輕已婚有子女；年長已婚且子女未滿十八歲；年長單身；其他
所得	10,000 元以下；10,000-24,999 元；25,000-49,999 元；並依此類推
職業	專業與技術人員；經理人；公務員；教師；軍人；操作員；農民；學生；家庭主婦；商人；工人；其他
教育程度	小學或小學以下；中學；大學；研究所
宗教	佛教；道教；回教；基督教；天主教；其他
種族	亞裔；非裔；拉丁美洲裔；歐裔等
世代	六年級生；七年級生；八年級生；並依此類推
國籍	英國；法國；日本；加拿大；德國；義大利等
心理描繪變數	
社會階層	下下層；下上層；勞工階層；中產階級；中上層；上下層；上上層

本教師手冊係著作版權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

ISBN 978-986-457-017-1

生活型態	戶外運動型；深居簡出型；養花種草型等
人格	積極的；合群的；權威的；野心勃勃的等
行為變數	
購買／使用時機	一般場合；特殊場合
所追求的利益	品質；服務；經濟；便利；快速；容易使用等
使用者狀態	非使用者；過去使用者；潛在使用者；初次使用者；經常使用者等
使用率	輕度使用者；中度使用者；重度使用者
忠誠度	無；中等；強烈；絕對
購買準備階段	不知道；已知道；相當清楚；有興趣；有購買意圖等
對產品的態度	狂熱；正面；冷漠；負面；敵視

資料來源：Philip Kotler & Gary Armstrong (2008), *Principles of marketing*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p.174.

選擇題解答

1.C 2.C 3.C 4.B 5.A

第二節補充一：網路對消費市場的衝擊

隨著網路的日益普及，其影響力也愈來愈大，例如，近年來大家耳熟能詳的「御宅族」、「宅經濟」、「宅男女神」等名詞，就是其影響力的具體展現。在網路時代裡，我們有必要對網路的種種影響有所瞭解，茲將網路對消費市場所帶來的主要衝擊整理如下：

1.時間／空間的解禁：在網路世界裡，網友可以不限時間、地點地在網路上尋求資訊、娛樂、購物／拍賣、交友，以及雙向互動／交流等方面的滿足，對於消費者而言，這種時空上的完全解禁所帶來的自由度與束縛解脫感，實在是相當重要且意義重大的。如今，只要擁有相關的配備，網友就可以隨時隨地地在網路世界遨遊，並與世界接軌。

2.資訊不對稱的現象大幅獲得改善：隨著網路的發達，消費者取得資訊的管道愈來愈多，取得資訊也愈來愈容易、愈方便、愈快速，昔日因為廠商壟斷資訊所導致的資訊不對稱（information asymmetry），已獲得大幅舒緩與改善，例如，Mobile 01

18 消費者行爲 教師手冊

所提供的 3C 產品相關資訊、永慶房屋「影音宅速配」所提供的物件及購屋資訊等，都可以讓有興趣的消費者取得許多相關的資訊。

3.消費者擁有愈來愈大的權力：學者指出³，在今天的消費市場裡，控制權已逐漸由廠商轉向消費者，買方擁有愈來愈多的參與權與主導權，因為部落格、社交網站等社交媒介（social media）的興起，使得愈來愈多消費者已不再只是沈默、被動的資訊接收者，而搖身變為主動的資訊搜尋者，甚至是資訊內容的製造者與提供者。如今，在各種社交媒介平台裡，他們可以藉由各種CGC（consumer-generated content；消費者自製的內容；或UGC；user-generated content；使用者自製的內容）來表達自己的意見、定義一家公司是好是壞，並廣為散播自己的看法，進而影響其他消費者，諸如此類由消費者自行產製的「行銷相關作為」，學者統稱之為消費者產製的行銷活動。

例如，加拿大歌手 Dave Carroll 在 2008 年間搭乘聯合航空時，親眼目睹了自己價值 3500 美元的 Taylor 吉他被地勤人員粗魯地甩著送上飛機，雖然他當場立即跟空服人員反應，但卻沒人當一回事，等到了目的地時，他的寶貝吉他果然被摔壞了。經過九個月的漫長客訴，聯合航空最後拒絕賠償他的損失，氣不過的歌手遂寫了「聯航摔壞了我的吉他」（United breaks Guitar）這首歌，並將 MV 上傳至 YouTube，結果，竟然有數百萬的網友熱烈點閱，連 CNN、華爾街日報等主流媒體都報導這則新聞，不僅讓這位歌手一夕爆紅、專輯大賣，也讓聯合航空的形象大受打擊、股價重挫，數十億美元的身價就因為這支 MV 而人間蒸發。

4.被動接受的consumer→大量選擇的大量客製化→主動參與的prosumer：在以往，行銷運作係由廠商一手主導，顧客通常只是被動接受、照單全收的consumer，對廠商所主導的內容根本就無從置喙。不過，隨著競爭日益激烈，愈來愈多廠商體認到顧客導向的重要，願意放下身段傾聽消費者的心聲，並提供消費者愈來愈多樣的選擇，乃至於提供大量客製化（mass customization；係指透過與顧客一對一的互動，並藉由大量製造的技術，以相對低廉的成本提供趨近於量身訂作的大量產品選擇）（Cannon et al., 2008）⁴的服務。

雖然在大量客製化的模式裡，消費者的選擇的確變多了，但依然是在廠商所主導的框架下進行選擇，只能在廠商所提供的客製化菜單裡點菜，而未能根據自己的

³ 《世界經理文摘 EMBA》，第 263 期，2008 年 7 月，頁 140-141。

⁴ 同註①，p.557。



需要自行設計整個菜單的內容，然而，隨著網路的日益普及，消費者所擁有的權力也變得愈來愈大，甚至已經可以顛覆傳統的行銷操作模式，將行銷主導權從廠商手上拿走，並透過網路參與（甚至主導）產品設計與創新、定價、通路，以及行銷溝通等相關行銷活動，學者稱之為逆向行銷（黃俊英，2004）⁵。在消費者參與（甚至主導）的風潮帶動下，如今已發展出生產與消費集於一身的 prosumption（production+consumption；王怡文譯，2007）⁶新模，藉由此，顧客可以透過網路集結眾人的力量來掌握主導權，活躍且持續地參與產品的創新，並以共同協作的方式共同創造出他們所要消費的產品，從而成為「兼具生產者角色的消費者」(prosumer (producer+consumer)；消費者會成為商品創作流程的一部分，並會參與產品的設計與製造，以使所製造出來的產品能夠更加符合其需要，而不用再對業者所銷售的商品照單全收)。

5.顧客的注意力變成稀有財：網路浩瀚如海，且競爭者眾，所以，要想爭奪顧客寶貴的注意力已日益困難，因為在「注意力經濟」的時代裡，不僅顧客的注意力已變成稀有財，且愈來愈缺乏耐心，所以，廠商必須想辦法克服這方面的挑戰，例如，網站設計要盡量簡單（以利網友可以在黃金八秒內就看到他們想要看到的網頁內容）、讓使用者感到友善好用、增加影音、遊戲或卡通等娛樂互動因子、不斷更新資料，以及所提供的資訊必須要有所助益等。

6.市場愈來愈細分化：在網路世界裡，如果有充分的資料庫做為後盾，行銷操作甚至可以精細到以個別消費者做為目標對象，我們稱之為一對一行銷（one-to-one marketing），這是因為拜網路之賜，使得市場得以愈來愈細分化，且操作上可行。

7.虛擬世界 VS.實體世界：網路所代表的虛擬世界，與以往大家所熟稔的傳統實體世界並不相同，其運作模式、遊戲規則及影響範疇也不一樣，面對著兩個截然不同的世界，即使有些消費者仍然選擇停留在實體世界，而對陌生的虛擬世界保持距離，但隨著網路的普及率愈來愈高，其影響力也愈來愈大，即使是不想（或不願）涉足虛擬世界的消費者，也愈來愈難逃其無遠弗屆、日益強大的影響力。例如，排隊店如果經過網路口碑傳播，通常都會對實體世界的消費者產生立即而顯著的衝擊，因為排隊的時間與人龍的長度常常都會因為「媒體效應」而顯著增加；網路上所出現的各種評價，經常會對實體世界的銷售產生正面或負面的衝擊，甚至像美妝用品

⁵ 黃俊英（2004），《行銷管理—策略性的觀點》（第二版），台北：華泰文化，頁 35。

⁶ 王怡文譯（2007），《維基經濟學》，Don Tapscott & Anthony D. Williams 原著，台北：商智文化，頁 178-180。

20 消費者行爲 教師手冊

網站 FashionGuide 所推出的 FG 標章，透過與屈臣氏這個實體連鎖店合作，也對實體世界的銷售產生一定的影響，有鑑於此，如何在虛擬世界與實體世界兩者之間穿梭，並有效串連與整合，是愈來愈多消費者所面對的共同挑戰與課題。

8.同儕影響日益重要：隨著 MSN、社群網站、部落格，以及微網誌等社交媒介的日益盛行，愈來愈多人在網路上交流與分享意見，從而使得同儕影響（peer influence）日益重要，其重要性甚至可能超過廠商的行銷影響力。根據維基百科指出，社交媒介是「與他人交換、討論資訊與經驗的網路平台」，網友們透過社交媒介的交流與互動，通常會在網路上形成各種社交網絡（social network），而社交網絡成員之間的同儕影響力與信賴感，往往會比廠商來得大。有鑑於此，我們可以看到，有愈來愈多的廠商進駐社交媒介，試圖與網友搏感情，如在 Facebook 上建立粉絲團是。

9.長尾現象：前文所提及的 80/20 法則雖然亦適用於網路世界，但在網路世界裡，「長尾現象」（The long tail）更值得我們加以正視，因為它是一種難以出現在實體世界的獨特現象。基本上，實體通路由於受限於陳列空間、成本效益，以及集客力等考量，無法陳列許多「非熱門商品」，但網路因為陳列空間無限、成本低廉、網友會主動提供意見與口碑，以及搜尋與辨識軟體等因素的影響，使得許多「非熱門商品」獲得了重見天日的機會，雖然這些「非熱門商品」個別的銷售量並不大，但集結許多個別「非熱門商品」的銷售量則十分可觀，這就造就了網路市場的長尾現象。亦即，許多個別銷售量不大的「非熱門商品」出現在銷售曲線的尾端，並將曲線的尾巴拖得長長的。對於喜好「非熱門商品」的消費者而言，以前在實體通路常常會因為業者的商業考量而不易購買，但網路卻提供了一個方便滿足其需求的場域，因此，使得每個「非熱門商品」的愛好者，就變身成為打造長尾現象的貢獻者。

10.媒體接觸習慣的改變：隨著愈來愈多人上網，且在網路上停留的時間愈來愈長，消費者花在其他媒體的時間自然就相對減少了。根據一份 2009 年的媒體接觸率市調資料顯示，網路已經成為僅次於電視的第二大接觸媒體，時至今日，已有愈來愈多的人在網路上即時收看新聞、收聽廣播或收看電視/影片，因而不看報紙、減少收聽廣播或收看電視的時間，所以，全球報業深受衝擊，即使連身為第一大接觸媒體的電視也難逃衝擊，其收看時數也出現了下滑的現象，甚至有愈來愈多的消費者如今改採媒體共看的接觸模式，例如，一邊上網，一邊看電視，而不是專心一意地只接觸單一媒體，因而瓜分了對其他媒體的注意力；在媒體接觸裡，只有網路一枝獨秀，且不論是接觸率或逗留時間，都出現逐年大幅成長的現象。有鑑於消費者的



媒體接觸習慣出現如此顯著的變化，自然會對整個消費市場形成重大的影響。

- 根據Forrester、eMarketer等國際研究機構的研究結果顯示⁷，隨著網路時代的來臨，愈來愈多消費者呈現出跨通路消費（cross-channel shopping；或稱之為多重通路消費；multichannel shopping）的消費型態，因為消費者的許多購買行為可以選擇在傳統的實體通路進行，也可以在虛擬通路下單。亦即，在制訂購買決策之前，消費者通常會先上網搜尋產品相關資訊，然後再決定所要購買的產品品牌及通路選擇。

根據媒體報導⁸，強調平價優質、於2010年10月間來台就引起瘋狂搶購旋風的日本國民品牌優衣庫（Uniqlo），來台後吸引了大批人潮排隊消費，光是開幕首日就吸引了七千人，創下其全球開店紀錄。不過，當許多消費者在實體的優衣庫店面大肆搶購的同時，一個過去少人聽聞的台灣網路服飾品牌——lativ，似乎也因為這股平價服飾風潮的帶動而湧進了大量的訂單，呈現出平價服飾跨通路消費的現象。基本上，lativ勝在簡單平價，80%的服飾都是MIT，它與優衣庫同樣走低價、平實、高質感路線，平均售價卻低了一半以上，隨著日本優衣庫在台發燒，lativ挾著「台版優衣庫」的名聲也在網路上快速爆紅，一款羽絨含量高達70%、售價卻僅1480元的風衣，一上架就被搶購一空；一件觸感柔軟、售價低到只要168元的國民polo衫，也是網友必買的標的。透過網路口碑的傳播，lativ光靠25萬個會員，2010年（創業第四年）就創造出15億元的驚人業績（這個數字約莫是一般平價實體成衣連鎖店200家店的業績總和），且顧客回頭率高達八成。

- 當網路成為愈來愈多人的生活必需品，甚至成天在網路世界流連忘返，導致愈來愈多的御宅族出現時，許多消費者會藉由數位生活解決其食衣住行育樂等相關消費需求，並在網路上進行資訊蒐集、購物、交友、娛樂（如在網路上玩魔獸世界等 on-line game）、閱讀、資訊分享（如各種內容的UGC）、協同合作，以及溝通交流等活動，因而讓許多原先在實體世界進行的消費行為被虛擬化或出現了重大轉變。

當愈來愈多消費者宅在家裡上網時，其相關的消費行為也跟著出現了重大轉變，許多人不是足不出戶，就是出門的時間與模式改變了。為了因應這種消費行為模式的重大轉變，麥當勞早在幾年前就開始改變策略，並陸續推出了24小時營運及麥當勞歡樂送等服務。針對出門消費的消費者，為了因應愈來愈多消費者晝夜不分、隨

⁷ 《工商時報》，2008年9月16日，D4版。

⁸ 《商業周刊》，第1201期，2010年11月29日，頁50-52。

22 消費者行爲 教師手冊

時都有可能出門消費的轉變，麥當勞以 24 小時營業的方式隨時恭候消費者大駕；針對宅在家裡懶得出門的消費轉變，麥當勞不再一味地謹守「守株待兔」、坐等消費者上門的傳統作法，而改採「你不來，我去」的主動出擊模式，提供送貨到府的宅配服務-麥當勞歡樂送，讓御宅族即使足不出戶，依然可以隨時享受到麥當勞的美味。在因應得當的情況下，使得麥當勞即使面對著網路的衝擊，業績依然可以持續保持成長。

- 樂於分享、協同合作，以及追求公平等 Web 2.0 的網路精神，讓許多網友培養出樂於付出、急公好義的公民意識，而經常上網揪團打怪的經驗，也讓互不認識的網友可以在有人高一呼下迅速編組、共赴任務，其中，網路就變成了網友們迅速串連的最佳平台。以戴爾電腦於 2010 年在網路上標錯價卻事後不認帳一事為例，此舉激起了網友的公憤，並在網路上出現大量的撻伐聲浪，結果不僅引發大眾媒體與有關當局的高度重視，也逼使戴爾電腦必須出面道歉，並表達妥善處理的善意，但戴爾電腦卻已經因為低估網友的反彈威力而付出了形象跌落谷底的慘痛代價。基本上，消費者勢力可以這樣迅速地集結、大量地發聲，以及有效造成衝擊，完全是拜網路之賜，在以前，這樣的消費者集結模式並不容易出現。

這樣的公民意識也讓網友只要一碰到「重大事件」，就可能會有人出面登高一呼或「揪團」，並透過網路迅速傳遞訊息與集結，以發揮網軍強大的動員力與影響力。2009 年，台灣遭逢到 50 年以來最嚴重的水災-88 水災（亦稱莫拉克風災，係由莫拉克颱風侵台所帶來的創紀錄豪大雨勢，因而引發了始料未及的嚴重災情），在政府、媒體都還來不及反應之前，鄉民們就搶先一步主動揪團發起救災行動。在這個被《商業周刊》譽為「虛擬團隊所發動的最大社會運動」裡⁹，他們沒有中心領袖，彼此也互不相識，雖然只是一群「烏合之眾」，但卻能在一天之內迅速組成「救災團隊」，並透過ptt發出緊急動員令，結果動員地比政府、媒體還要快、還要有效，不僅在短短 3 天裡，就集結了上百噸的物資火速送往災區，並在全台號召上萬名志工深入災區，以便掌握災民的需要，並即時提供所需的援助。經過了兩個禮拜的時間，隨著政府單位與媒體逐漸追上它的速度之後，這些各自有正職的網友們就功成身退、迅速解散。

- 拜網路之賜，消費者已不再是以前那種被動的資訊接收者，只會坐在那邊等著廠商餵資訊，而會基於不同的需要，主動地自行上網蒐集資訊，甚至透過 UGC

⁹ 《商業周刊》，第 1197 期，2010 年 11 月 1 日，頁 166-169。



的方式成為資訊提供者。以上網蒐集資訊為例，愈來愈多消費者習慣上網打關鍵字搜尋，藉此幾乎就可以立即搜尋到所需的相關資訊，從而影響其消費行為。例如，不知道路怎麼走，查 Google map 就可以；不想出去吃飯，知道怎麼用網路找外送的餐廳就好了；如今學生查資料，經常會上雅虎知識+、Google 或維基百科查詢；不知道去哪裡玩，雅虎的「生活+」提供了許多相關資訊。有鑑於愈來愈多消費者會主動透過關鍵字進行網路搜尋，因此，愈來愈多企業會採用關鍵字廣告的手法接觸消費者，甚至引導消費者直接連結到網路預約或購買平台，希望藉此影響消費者行為，從而也打造出廣告市場的長尾。

二、章後問題討論解答

1.請討論消費者行為與消費者購買行為之間的差異。

Ans：

長久以來，消費者行為一直被視為係以研究「人們為什麼會購買」為主軸的一門學問，甚至有些學者乾脆稱呼這個領域為「購買行為 (buyer behavior)」，並將「消費者行為」簡單地定義為「以消費者的相關活動做為研究重心的一個領域」。

但事實上，消費者行為所研究的內涵並不僅僅只侷限於「購買行為」這個部分，還包括購前的搜尋及購後的使用與棄置等一系列相關的行為與活動，換言之，購買行為本身固然是消費者行為裡非常重要的一環，但卻並非消費者行為的全部，消費者行為所涵蓋的範疇包括購前、購中，以及購後的過程中一系列相關的活動與行為

基於上述討論，並綜合相關的文獻，本書乃將消費者行為 (consumer behavior) 定義為「消費者在搜尋、購買、使用，以及棄置「產品」以滿足其個別需求的過程裡所展現出來的相關活動與行為」，而消費者購買行為只是其中的一部份而已。

2.請討論破水桶理論。

Ans：

「破水桶理論」(leaky bucket theory) 提醒我們，行銷者必須以鑽研消費者行為的心得為基礎，並奉行顧客導向的理念，一方面致力於承諾與提供優異的顧客價值 (CV, customer value)，以吸引新顧客上門；另一方面努力落實顧客滿意的行銷操

24 消費者行爲 教師手冊

作，以吸引舊顧客願意繼續留下來，對新舊客戶皆不可偏廢，以免顧此失彼，一旦兩者可以相輔相成，使得淨流入的水大於淨流出的水，我們就可以看到桶內的水位會逐漸往上提升，這個水位就是企業賴以維生的顧客基礎（customer base）。如圖 1-3 所示，在破水桶理論的觀念架構下，我們可以透過對利害關係人的持續行銷努力，讓所有企業成員都清楚地認知到要攜手合作，並致力於提供優異的顧客價值，以便讓顧客感到滿意。此舉不僅有助於吸引新顧客上門，更有助於顧客的滿意與留存，以及長期顧客關係的建立與經營。而企業則可以從這樣的長期顧客關係中獲利（Perreault et al., 2014）¹⁰。

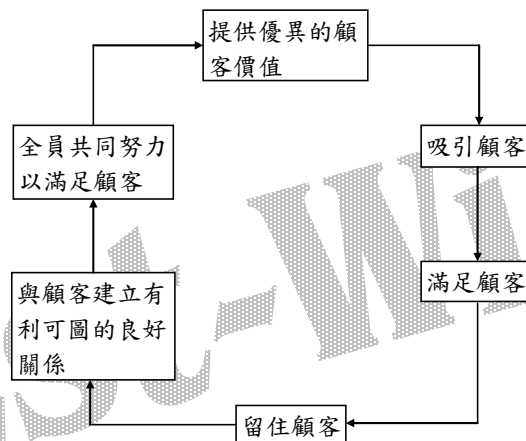


圖 1-3 破水桶理論

3.你認為在國內的消費環境裡，消費者已經是真正老闆了嗎？

Ans：

時至今日，愈來愈多企業深刻地體認到「消費者是王」這個根本的道理，在這樣的「王道」之下，行銷者莫不使出渾身解數，以期能夠成功地取悅消費者，進而在競爭日趨白熱化的市場上脫穎而出。但是，隨著競爭日益激烈，消費者日益精明，要想持續贏得消費者青睞的難度也愈來愈高，於是，誰對消費者行為的瞭解愈透徹，誰勝出的機率就愈高，因為消費者會透過「消費者主權（consumer sovereignty）」的展現，不斷地提醒行銷者他才是真正付錢的老闆。

透過對消費者行為的深入研究，行銷者希望能找出確保顧客滿意之道，因為顧客

¹⁰ William D. Perreault, Jr., Joseph P. Cannon, & E. Jerome McCarthy (2014), *Basic Marketing*, 19th ed., New York, NY: McGraw-Hill, pp.20-21.



滿意才是確保企業長治久安的根本。近年來，愈來愈多企業已經學會由消費者端擷取行銷操作的靈感，參酌消費者的意見與想法，甚至以網路為基礎邀請消費者提供相關意見或參與新產品研發，進而由消費者端拉動影響消費者行為的相關運作，而非一味地由廠商端一廂情願地閉門發想，並將結果強加在消費者身上。基本上，行銷是一門以顧客導向（customer orientation）為基礎的理論，凡事都強調要設身處地地站在顧客的立場與角度思考。

基本上，消費者行為研究將消費者視為影響組織運作的重要源頭，時至今日，大多數成功企業都已變身為「以顧客為核心（customer-centric）」的組織，在其中，所有的組織成員（而非只有行銷相關部門）都會以顧客滿意為己任，且不論是在產品發展、創新、研發、物流配送或行銷溝通上，都採取全員行銷（total marketing；係指號召所有的組織成員，使之成為「視顧客滿意為己任」的行銷人員）的運作模式，藉由讓消費者的影響力深入產品、價格、通路、以及推廣（promotion）等行銷組合（marketing mix）要素裡，「以顧客為核心」的組織比較能夠促使消費者購買、取悅消費者、創造品牌忠誠度，以及提升營收與獲利。

為了有效因應「消費者是王」的王道，企業必須努力讓自己變成「以顧客為核心」的組織，努力奉行「顧客至上」的基本操作法則，有效落實行銷觀念（marketing concept），並時時提醒自己：

行銷的精義所強調的是：忘掉產品，心中只有顧客。

行銷觀念告訴我們：產品開發應該遵循「先顧客後產品」的基本原則，而非「先產品後顧客」。

行銷觀念提醒我們：行銷操作應該奉行「先顧客後企業」的基本原則，而非「先企業後顧客」。

4. 請舉例討論市場區隔變數。

Ans：

請同學們就地理變數、人口統計變數、心理描繪變數及行為變數舉例討論之。

5. 請就你的瞭解討論網路對消費者行為的影響。

Ans：

請同學們自由發揮。

6.請討論期望不吻合模式。

Ans :

根據期望不吻合模式 (expectancy disconfirmation model; 係指藉由探討 P (事後認知) 與 E (事前期望) 之間的吻合程度, 以判定顧客是否滿意的模式, 在其中, 只要 $P \geq E$, 顧客就會感到滿意, 乃至於非常滿意, 但如果 $P < E$, 顧客就會感到不滿意), CS (customer satisfaction; 顧客滿意; 係取決於消費者事前所抱持的期望水準 (E) 與事後對於所得到的績效表現所產生的認知 (P) 之間的比較, 亦即, $CS = P - E = P$ (perception; 代表消費者事後對於所得到的績效表現所產生的認知) - E (expectation; 代表消費者事前所抱持的期望水準)。其中, 當 P 大於或小於 E 時, 我們稱之為期望不吻合 (expectancy disconfirmation) 當 P 等於 E 時, 我們則稱之為吻合 (confirmation)。進一步言:

- 當 $P > E$ 時, 我們稱之為正向的期望不吻合 (positive disconfirmation), 屬於高度顧客滿意的狀況。
- 當 $P < E$ 時, 我們稱之為負向的期望不吻合 (negative disconfirmation), 屬於顧客不滿意的狀況。
- 當 $P = E$ 時, 則稱之為吻合, 屬於顧客滿意的狀況。