

# 台灣百貨業行銷策略趨勢之研究

張宏生

劉小瑋

德霖技術學院餐旅管理系助理教授      德霖技術學院餐旅管理系講師

## 中文摘要

本研究透過探討國內百貨公司與購物中心的整體文獻回顧外，藉由次級資料搜集整理歸納分析以及深度訪談方式，訪問新光三越百貨公司與環球購物中心的中高階主管及資深行銷相關人員為主。研究範圍設定在台北市信義商圈新光三越百貨公司及台北縣環球購物中心，以此為訪談抽樣的範圍較具代表性。

在新光三越百貨公司及台北縣環球購物中心的行銷策略個案分析中，充分運用企業資源，從產品、通路、廣告與促銷、價格、現場環境、公關、人員銷售，都是逐步有計畫性的推展，運用整合行銷傳播策略的展開。本研究主要探討台灣百貨公司與購物中心在零售市場競爭下，面臨市場的飽和情況，如何運用行銷策略在市場競爭上得到優勢。

**關鍵詞：**百貨公司、購物中心、行銷策略

## The Study of Marketing Strategy Trend in the Industry of Department Store in Taiwan

Hong-Sheng Chang      Hsiao-Wei Liu

Assistant Professor, Hospitality Management Department, De-Lin Institute of Technology

Lecture, Hospitality Management Department, De-Lin Institute of Technology

## Abstract

The purpose of this work is to elucidate how department store and consuming mall are related, and explores the marketing strategy trend of service providers in forgoing industry. Samples were collected using the unstructured questionnaire, which had been assessed the quality of our efforts by investigating reliability and validity by triangulation methodology. This study found that marketing strategy is found to be affected mainly by marketing mix, as product, price, place and promotion. For future research, other more structural measurement of marketing strategy of service providers in forgoing industry may influence marketing plan should be discussed. In practice, department store and consuming mall managers can hone the relevant variables to raise the effect of marketing mix. Finally, this study provides a new shape of the relationships among the marketing strategy, department store and consuming mall.

**Keywords :** Department store, consuming mall, marketing strategy

註：作者感謝行政院國家科學委員會大專生專題計畫經費補助，計畫編號：96-2815-C-237-001-H。

## 壹、前言

隨著台灣經濟的高度成長與人民所得能力的提昇，上街購物採買的慾望日益強烈，需求次數亦愈增多頻繁，被視為另一種新興的國民休閒活動。為因應與滿足民眾的消費與購物的需求，各式各樣的商業設施與多元化的購物活動亦隨之林立與成長，不但滿足了各層級消費者的購買慾望與多元化的產品需求，亦促使台灣經濟活絡發展與商品資訊的快速流通。台北市是全球百貨業密度最高的城市，相較於日本東京平均每 30 萬人擁有一家百貨公司，台北市每 8.7 萬人就要「養活」一間百貨賣場。大型購物中心的出現已給台灣零售業帶來許多影響與變化，在內需市場不足下，百貨業已達到飽和狀態，面對購物中心的加入，必須在行銷策略競爭上得到優勢。

根據中華民國購物中心協會的統計資料，台北市是全球百貨業密度最高的城市，相較於日本東京平均每三十萬人擁有一家百貨公司，台北市每 8.7 萬人就要「養活」一間百貨賣場，過去台灣百貨業每年業績約新台幣 1300 億元，「光台北市就有 750 億，貢獻一半」台北市現在的百貨賣場總面積是 1999 年的三倍，但人口跟所得都沒有成長的趨勢。另一個流通業發展新趨勢，就是購物中心的興起，近年國內消費行為轉向一次購足，由於都會區內休閒空間明顯不足，因此購物、商業、休閒、娛樂、文化、教育及服務等多功能的大型購物中心，將是消費者休閒娛樂最佳場所，對於越來越重視消費購物之整體感受的國人來說，更是能符合消費需求之零售業態。大型購物中心的出現已給台灣零售業帶來許多影響與變化。

新的購物中心不斷的開幕，對既有百貨公司的衝擊也越大，加上市場已日趨飽和，商品同質化讓市場已 OVERSTORE(賣場過剩)，分食情形愈顯嚴重，各百貨公司及購物中心一反過去因營業額成長而調高行銷預算，現則為提高營業額而增加行銷預算，業者促銷頻繁，規模擴大，分發 DM、贈品數量逐年呈倍數成長。新興百貨業者面對競爭既激烈又飽和的百貨市場，逐漸轉向購物中心發展，目標客層鎖定在家庭、親子，郊區人口不斷向成上成長、消費能力高是業者願意投入的新市場，在不同的市場區隔及目標客層運用行銷策略取得競爭優勢。

本研究主要探討台北百貨公司與購物中心面臨零售市場的飽和情況下，如何運用行銷策略在市場競爭上得到優勢。新光三越百貨公司與環球購物中心該如何掌握行銷策略在零售市場上達到競爭優勢。本研究以行銷策略擬定下列三個研究目的：

- 1、分析新光三越與環球購物中心在零售市場的 STP 比較。
- 2、分析新光三越與環球購物中心在行銷組合策略的比較。
- 3、藉上述分析結果及實際參與觀察，擬出新光三越與環球購物中心的行銷策略優勢。

## 貳、文獻探討

本研究以「新光三越」與「環球購物中心」做為主要的研究對象，從百貨公司、購物中心的定義進行行銷策略相關文獻探討。

### 一、百貨公司的定義

百貨公司最早開始是專門店的經營型態，之後演進成百貨店，再進化成百貨公司的型態。1852 年在巴黎開張的 The Bon March'e 是全世界第一家百貨公司，它帶來了四項創新的作法：(1) 加成本低而週轉快 (2) 每樣貨品均標示價格 (3) 鼓勵顧客參觀而不強迫購買 (4) 接受顧客對產品的批評和抱怨。百貨公司以大賣場(數千坪至上萬坪)，廣產品線(包含服飾、

家庭用品、生鮮食品、文具圖書、傢俱電器.....等)的大規模方式來經營,而每一產品線均為獨立營運之部門,各由一些採購及銷售專家來管理(陳木榮,民86;Kotler,1986<sup>註3</sup>)。

百貨公司為一綜合民生消費型之零售業,強調自家風格的商品路線,提供消費者舒適休閒的空間,提高娛樂性設施,對象顧象層細分,使用信用卡消費給予折扣.....等。一些即存的百貨公司除了以重新裝潢再開張(renewal)外,如何預期開發新的經營業態及發展衛星店舖(Satellite Store)亦成為其相當大的課題(陳信財,1995)。

百貨公司為大型零售業,通常位於商業中心,有龐大的建築物,內分好多部門,出售的商品種類繁多,有寶石、服飾、文具、鐘錶、傢俱、電化製品.....等,銷售人員是最重要的銷售利器,其商品銷售,主要是透過售貨服務人員的解說與推介完成,因此在售價方面,往往較一般商店為高,當然在店面裝潢、商品陳列、廣告宣傳、售後服務.....等,都是銷售的訴求重點。為滿足消費者一次購足的心理,一般百貨公司均設有超級市場,供應南北雜貨、生鮮及各種水果(林正修、王明元,1995)。依照 Stern & El-Ansary (1992) 指出,百貨公司是指:

1. 販賣大量大同種類的商品,包涵如服飾、電器用品、化妝品、文具、家具,與日用品等。
2. 一個部門式組織。
3. 一般而言,銷售量較其他流通業的業績還好。
4. 主要目標市場客戶為婦女,雖然近年來男士、孩童市場興起,但起初仍以女性服飾為主力。
5. 大部分座落於都會購物點或郊區的購物中心。
6. 常提供大量的免費服務。

## 二、購物中心的定義

本研究將「購物中心」的定義(如表1)整理如下:購物中心中心係指一個整體規劃,提供商業空間一些選擇,並統一管理的零售店商基地完整有足夠建築與停車空間,供車輛與行人方便進出,且環境設施完善,除了商業行為外,並提供休閒、娛樂、文化等多元性需求滿足,具有小型都市的生活機能。

表1 購物中心的定義

定義單位	定義內容
國家購物中心展協會(ICSC)	購物中心為一群零售和其他商業設施的組合,他以一個單獨的管理權從事有計劃的開發,類似產權自己所有的與管理的工作,並提供停車空間。購物中心銷售導向與規模,通常由購物中心本身服務商團的市場特性所決定。
日本購物中心協會	購物中心係指整合計劃,開發及所有的營運活動的一種商標,服務設施的集合體,並備有停車場。依其地點、規模、構成的不同,提供多樣性、方便性、舒適性、娛樂性的服務,在提供消費者需求的同時,做為地域設施的一環,善盡都市機能的責任。
中國民國購物中心協會	購物中心係指一群經過規劃後的商業〈業態〉店面組合,在經過統一規模興建的單一建築體或多個建築體內開業,有統一的管理規模空間,面積不小於1000坪,包含十五家以上獨立營業之店家,賣場面積最大的營業單位,其面積不大於總面積百分之八十以上,位於合法的分區上,有足夠的停車場。
經濟部工商綜合區管理辦法	購物中心指提供設置結合購物、休閒、文化、娛樂、飲食、展示、資訊、旅館等設施與一體的大型購物中心。

資料來源:林奕秀(1997)

### 三、行銷策略的內涵

本節將對行銷策略分爲五個部分來探討：1.行銷策略內涵；2.行銷的定義；3.行銷組合；4.行銷組合策略；5.行銷觀念的演進。

#### (一) 行銷策略內涵

行銷策略係指一個企業之作爲，可用來區別它和競爭者的不同，並運用其整體力量在特定環境下以滿足消費者之需求(Jain, 1990)。行銷策略必須要注意三股力量，即顧客、競爭者與企業本身(黃俊英, 1987)。1.顧客：顧客在那？顧客是誰？他們有何特徵？如何將顧客由整個市場找出來？顧客們需要的是什麼？2.競爭者：競爭者是誰？他們在什麼地方？他們如何製造產品及銷售產品？他們的市場策略是什麼？他們未來的行動可能是什麼？3.企業本身：企業的優勢及劣勢爲何？企業的資源有多少？目前的環境對企業有何威脅及機會？企業的目前行動爲何？

#### (二) 行銷的定義

Drucker (1993) 曾經說過：「行銷」的目的在使銷售成爲多餘，也就是說，行銷是在瞭解消費者並提供合乎其需求的產品或服務。Kotler (1998) 在其行銷學原理一書中，將「行銷」一詞定義如下：「行銷」是透過交易(Exchange)的過程，滿足人類需要(Needs)和慾望(Wants)的活動；並具體指出「行銷策略」是利用行銷邏輯，使事業體達成行銷目標，其內容應包含行銷費用、行銷組合及行銷資源分配的決策。行銷是一種功能，行銷者可以用其來激勵消費者以金錢換取物品或服務，藉由行銷這樣的行爲，一方面可以使行銷者賺取利潤，

另一方面又可以滿足消費者的需求。行銷是一種過程，將構想、產品及服務的觀念、價格、推廣及交送予以執行的過程，以便產生交換，並滿足個人或組織目標；不斷努力以使產品或服務的提供與個人和社會的演進保持密切的聯繫。因此，行銷又可以歸納爲：滿足需求、價值轉移交換、調和4P爲協調一致的整體、創造密不可分的關係(Satisfies Need、Exchange of Value、Through the 4P's、Create A Relationship)四點。至於是什麼促使潛在顧客願意與我們建立交易關係？關於這個問題通常可以分類成行銷組合(The Marketing Mix)以及行銷環境，來瞭解這些因素。

#### (三) 策略的定義

策略源自於古希臘字(Strategos)，意指將軍用兵之意。自1950年代博弈理論之發展，才使得策略一詞，逐漸廣泛地運用在企業活動之上。Chandler(1962)於其著作「策略與組織結構」中提出「擬定企業的長程目標，以及達成目標之行動方案的選擇與所需資源的分配」。因此策略最終不過是企業想要在市場中獲勝，吸引、贏取保有顧客，以及超越競爭者所必須採取的行動。

一般而言，策略可分爲兩種型態：一種是計畫性策略，另一爲隨機性策略。計畫性策略即是將組織的主要目標、政策、行動及運作的範疇，先依順序整合爲一個整體性的型態或計畫。因此計畫性策略通常是配合企業年度目標或中長期經營目標而產生，這種策略可預期也可掌握。

隨機性策略是企業處於廣度、深度變化快速的經營環境中，爲回應各式突發環境變化，而採取的專業性反射動作。因此隨機性策略往往不可預期，是隨環境轉化因應而生。策略是因人而異的，因其制定需要同時考慮外部環境與本身資源，由於牽涉的變數非常多，本來就很難有絕對慎密周延的邏輯，更何況最好的策略主要是憑藉著創意與創新，才能使人有意想不到的效果，才能爲企業帶來極大的成功。

#### (四) 行銷組合要素

傳統的行銷觀點而言，行銷要素除了人之外，尚包含有產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)，以及促銷(Promote)四項。而行銷在近年來的發展，行銷要素的組合，逐漸出現各家說

法，學者認為因應不同行業之發展其行銷組合要素亦有所差異。Lauterborn (1990)指出，行銷組合應為消費者需求(Consumer Need)、成本(Cost)、便利(Convenience)和溝通(Communication)，稱為4C。因環境的改變，有人提出了4C的行銷要素組合，欲以取代傳統的4P。然4C所談消費者需求仍是產品的表現，而傳統的價格所表現的，除了消費者所願付出的成本外，更包含有非成本可取代的意義，如價格所附帶的身份象徵、消費者的心理滿足等，均非以成本觀點所能表現；而通路、促銷亦非便利和溝通所可涵蓋。

### (五) 行銷觀念的演進

自工業革命以後，行銷管理一直不斷地發展，由企業組織改變到市場觀念的發展。Kotler (2001)將其演進變遷分為五個階段，分述如下：

#### 1. 生產觀念：

生產觀念 (Production Concept) 乃是最古老的一種經營哲學。「生產觀念」是假設消費者會接受任何讓他買得到並且買得起的產品，因此管理的主要任務是改善生產及分配之效率，生產觀念在二種情況下是很適合的經營哲學，第一種情況是需要大於供給，管理當局應集中精力來增加生產；第二種情況是產品的成本相當高，必須不斷的改良生產效率以降低成本。

#### 2. 產品觀念：

「產品觀念」是假設消費者會選擇品質、功能和特色最佳的產品，因此公司應該不斷地致力於產品的改良，很多製造商認為只要能生產出較好的產品，顧客就會上門搶購，事實上常大失所望。例如，顧客為了需求的問題會尋找各種解決的方法，但未必需要較好的特定產品，產品觀念常引發行銷短視症。

#### 3. 銷售觀念：

銷售觀念 (Selling Concept) 是許多生產者所奉行的行銷觀念。「銷售觀念」是認為除非公司極力銷售及促銷，否則消費者將不會踴躍購買公司的產品。生產「冷門產品」(Unsought Goods) 的公司通常很積極的實行銷售觀念，有些熱門產品有時也採取這種方式。

#### 4. 行銷觀念：

「行銷觀念」是認為欲達成公司目標，關鍵在於探究目標市場的需求及慾望，然後使得公司較其競爭者更有效率地滿足消費者需求。

#### 5. 社會行銷觀念：

「社會行銷觀念」是認為公司的要務是決定目標市場的需求、慾望以及利益，俾便能較競爭者更有效能且更有效率地提供目標市場想要的滿足，同時能兼顧消費者及社會的福祉。近年來，由於環境惡化、資源短缺、人口爆炸性成長、世界性通貨膨脹以及社會服務受到忽視，引起一些人懷疑行銷觀念是否為一種合適的經營哲學，因此有社會行銷觀念的興起。社會行銷的定義為：針對目標顧客對社會性議題的主張，將產品或服務的效益予以擴張或縮減，以突顯產品對該主張的認同，爭取消費者的整體性需求滿足。其主要原則包含：1. 體認社會意識及理念；2. 調整產品設計或滯銷過程，以體現意識理念的存在；3. 傳送產品效益的社會意識予顧客。

社會行銷策略：包含了設計、執行與控制一個方案，俾能接受新的社會理念與習性。它一方面繼承了傳統社會改革策略中計畫整合與運作架構二項優點，另一方面也利用了現代的溝通與行銷技巧。傳統的社會改革策略往往只知利用廣告而非設計顧客所需的商品，但社會行銷則利用商業概念來達成目的。如瞭解顧客需求下設定顧客區隔、滿足顧客需要和需求的產品定位、以及對環境(市場)變動的警戒心和應變能力。本研究的行銷策略分析係依據E. Jerome McCarthy

(1981) 提出的產品〔Product〕、定價〔Price〕、通路〔Place〕、推廣〔Promotion〕等四項構面。

## 參、研究方法

### 一、研究步驟

本研究重點在於策略行銷管理及整合行銷傳播的認知，百貨公司及購物中心之實際運用行銷情形，研究架構乃根據相關文獻探討歸納得出，藉以分析國內百貨公司及購物中心策略行銷管理及運用整合行銷傳播策略，提供流通業者制定行銷策略之建議。其研究步驟與流程如下如述：1、資料收集：本研究所使用的資料，包括初期資料與次級資料，初期資料仍以國內外相關文獻有關策略行銷、整合行銷傳播等理論為基礎，並透過次期資料蒐集所進行中高階主管訪談來歸納釐清，最後再以實際百貨公司及購物中心的次級資料數據來驗證論述。2、問題設計：依據研究目的及相關文獻做個案分析研究，並設計深度訪談之問題，並設定邀訪研究對象之中高階主管及消費者，對於新光三越與環球購物中心的定位、行銷策略之看法與論述。3、資料分析：資料收集齊全後；將訪談來的資料標歸納整理。

### 二、研究架構

本架構圖如圖1，探討兩個案為例，其產品的行銷策略如何受到市場區隔、目標市場以及市場定位的影響過程。另外，本章節主要陳述研究中所採用的三種主要研究方法，包括(一)個案研究法(二)次級資料分析(三)深度訪談，在簡述每一種方法特性之後，進而論述本研究執行的過程與研究的信度。

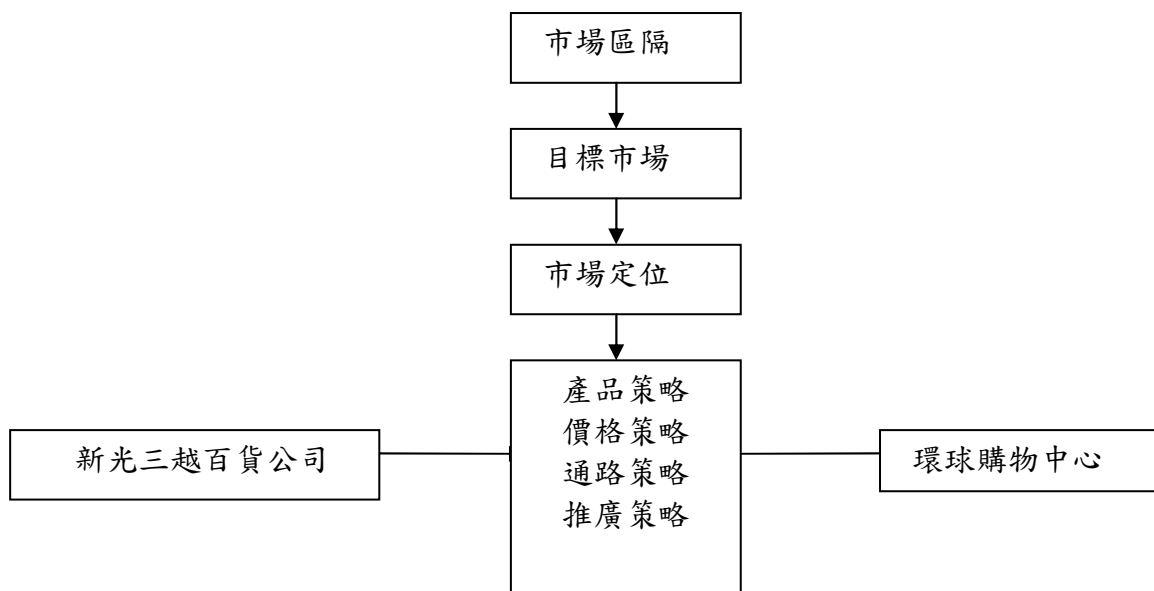


圖1 本研究架構

### 三、個案研究法

質化研究中所使用的個案研究法，大多屬於探索性研究，其功能偏重於客觀事實的了解及主觀的解釋。Simon (1985) 個案研究法的優點在於可獲得與研究主題相關詳實、豐富資料，有

利於研究者進一步發現研究線索和概念；使研究者有能力討論更大範圍的現象（轉引自洪聖惠，2001）。本研究以新光三越與環球購物中心為對象進行行銷策略的研究，以下是個案研討的基本資料。

### （一）研究個案簡介-新光三越百貨公司

鑑於新消費意識與生活水準的提昇，百貨業扮演著傳動生活文化、引領流行資訊的角色，1989年台灣新光集團與日本三越集團共同集資成立『新光三越百貨股份有限公司』，期望透過雙方的合作交流，以促進台灣百貨業的國際化，並以成為具國際水準的連鎖百貨體系為目標。1991年新光三越首家分店於台北南京西路正式開幕，為新光三越百貨全省連鎖的目標奠定基石，並以「生活提案」、「文化藝術」等多項創舉開啓百貨新面貌。1993年新光三越百貨再創百貨先例，第二、三家分店於台北、高雄兩地同日開幕，使得全省連鎖計劃更現藍圖。1996年第四家分店-台南店盛大開幕，成為嘉南地區流行消費的新指標。

近年來，在穩健踏實的經營下，已逐步完成既定的目標，86年底第五家分店「台北信義店」、87年初第六家分店「桃園店」也分別進駐台北信義計劃區及桃園大有商圈，而89年新光三越又開闢新竹、台中等據點，完成全省百貨連鎖服務網。新光三越百貨自1991年於台北市開設第一家分店南京西路店起，陸續開設了台北站前店、台北信義店、桃園店、台南店、高雄店，再加上於2000年10月開幕的台中店與新竹店，已完整建構全台最完善的連鎖服務網，提供予顧客豐富、高品質的商品、明亮舒適的購物空間和真心誠意的服務精神，並為提昇生活品質，不斷推出各項文化活動與大型展覽，而獲得廣大迴響與肯定，且成功地移轉顧客的消費習慣，這可由全省各分店促進當地商圈的繁榮得到驗證。因為不斷的創新與突破，2002年除信義店二館將加入營運的行列外，新光三越百貨亦將正式加入大型購物中心行列的計劃，於台南地區設立全方位服務機能的大型購物中心。此一百貨業跨足購物中心的創舉，將使台灣的流通業邁向新的里程碑。

面對台灣求新求變、競爭日趨激烈的百貨生態及瞬息萬變的消費型態，新光三越百貨亦不斷地調整經營層面、擴增服務項目並致力於新的經營型態。新光三越百貨公司向來堅持已具前瞻性、多元化的經營理念提昇消費品質及生活文化，故各店皆設置文化館並持續推展各類型的活動。「百貨公司，是一個創造夢想的地方」，新光三越百貨希望每一位顧客皆能在這裡實現夢想，這也是我們以『Happy New Life』為精神標語的原因所在。邁向二十一世紀之際，新光三越百貨將持續以穩健的步伐與悉心的經營，開創百貨新風貌，推展多元化的休閒生活事業，並秉持取之於社會、用之於社會的宗旨，稱職地扮演促進全民福祉的流通業領航者。

微笑毛頭標誌的設計象徵著新光三越百貨的經營理念~『生活越來越有趣 Happy New Life』，新光三越秉持著帶給消費者優質生活、精緻生活、歡樂生活及品味生活為目標，希望每一位光臨新光三越百貨的顧客皆能透過貼心的服務、舒適的買場及精緻多樣的活動，充實生活品質，創造快樂的新生活。新光三越百貨所到之處皆以重視當地文化、休閒活動的推展獲得民眾廣大的迴響，而為更落實文化理念，新光三越百貨更於1995年成立「新光三越文教基金會」，以更積極的態度，推動文化公益活動。成功的百貨經營手法及豐富的展店經驗，間接促進了當地的生活機能、帶動商圈的發展。新光三越將珍惜現有的資源、可貴的經驗，在零售通路的領域上再接再厲。新光三越百貨自1991年第一家店舖開幕營運至今，一直以穩健踏實的步伐進行展店計劃，成功的經營可由營業數字得到驗證；新光三越由百貨轉型為大型商場經營的起點。未來，在百貨公司日趨飽和的情況下，大型購物中心及專門店將以便利性及齊全性獲得消費者的青睞、成為市場主流，2002年，新光三越將跨足購物中心，正式加入大型商場的經營行列。

### （二）研究個案簡介-環球購物中心

環球購物中心是台北縣最大的複合式購物中心，佔地有9400坪，其中含有將近900坪的綠化公園，整體建築以設計手法創造建築量體內部連貫性之開放空間，總樓層面積共有41000坪，

商場面積 24000 坪，超過 1200 個停車位，整體建築由上往下看，猶如一艘航空母艦般的雄偉。

環球購物中心整體建築外觀上非常的現代化，不僅有大片的玻璃落地窗，還精心設計出玻璃帷幕，增強消費者的視覺穿透性，不僅建構出整體建築的宏偉氣勢，從內部不惜成本的挑高設計就可以看出環球購物中心的用心所在，而館內相關的流行資訊都與日本接軌、同部流通。B1 挑高 6 米 5。二到四樓賣場空間也有 5 米 5 高，相當寬敞舒適。另外還將小吃街規劃在擁有絕佳視野的三樓玻璃帷幕區挑高 11 米，讓全家大小以最低廉的消費擁有最高級的享受。在於服務細節上完全以社區、家庭、親子為考量，設計團隊特地加入許多新的空間元素，例如：親子用餐區、兒童遊樂區等等，規劃相當完整。不僅如此，還有國賓戲院七個不同大小的舒適電影院，各式不同主體餐廳，休閒玩樂區，完全滿足全家大小一切的感官娛樂。在在可以看的出環球購物中心的與眾不同，與以客為尊的企業核心價值。

深耕台灣二十五年冠德建設首度跨足零售業，為企業永續經營加分，同時看準台北縣的消費潛力與品味，推出第一個進駐台北縣的購物中心—「環球購物中心 Global Mall」，並且導入日本 AEON Mall 營運管理，透過中日跨國合作與經營管理的技術轉移及成功經驗，讓台灣 Global Mall 產品選擇和服務品質媲美日本水準。購物商圈跨中和、永和、板橋、土城等四個北縣主要縣轄市，142 萬居民是環球購物中心的主商圈客層，全館規劃以流行時尚、主題餐飲、休閒娛樂及生活風格為四大主軸。館內代表性的商店有進駐地下一樓及地上一樓後半區的 JUSCO，佔地約 1,200 坪、北縣首座院線電影院—國賓影城，共七個廳，約 1,000 坪，1,500 個座位、湯姆龍/湯姆熊及美容 SPA 主題館、五星級宴會廳等。環球購物中心並特別在 B2、5、6、7 樓設有充裕的平面式停車位，能容納平面汽車約 1,600 部及機車約 1,500 部之汽機車平面停車位，充分滿足顧客便利性的需求。此外，還有接駁專車分別連結板橋、新埔、景安及未來土城地區的大眾捷運系統，以方便消費者往返環球購物中心。

環球購物中心與永旺/AEON 的合作都是彼此的創舉，值得學習的部份就是對消費者服務的細節與精神，整體服務細緻程度在台灣很難看到，就連一般消費者看不到的地方，賣場後方的工作環境，AEON 同樣一絲不苟，講求環保與零污染，設有 18 種廢棄物分類與處理，回收率達 67% 為全日本之最。「環球購物中心」也是第一家定位為社區型生活購物中心，滿足全家大小的購物空間。

### 三、次級資料分析

許多重要的資訊往往已經存在於可以方便取得的公開資料庫，因此包括獲得資料的時效性，以及調查研究的成本考量，現存資訊的應用便利，都是運用次級資料蒐集分析之優點。次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題。次級資料分析更包涵一個重要的意義，就是將原始研究所搜集的資料，作新的方向分析與探討。應用次級資料時，必需了解既存資料的特性及如何獲得所需的資料。

本研究在資料蒐集的方法上，主要是次級資料與初級資料並重。次級資料是指該公司內部計畫、文件、文宣品、剪報及刊物等；初級資料是指事件的第一手資料，例如：組織內部章程、會議紀錄、口頭報告及文件等，而針對「深度訪談」(Depth Interview) 時的紀錄及錄音內容轉成文字亦可視為初級資料，併同次級資料文件處理分析。

主要的次級資料來源包括：(一)新光三越百貨官方網站www. (二)環球購物中心官方網站 (三) 中華民國百貨零售協會官方網站 (四) 中華民國購物中心協會官方網站 (五) 新光三越百貨公司對外文宣資料(含產品說明書、公司簡介及廣告文宣品等)，(六) 環球購物中心對外文宣資料(含產品說明書、公司簡介及廣告文宣品等)，

### 四、深度訪談

深度訪談最大的優點是可以提供豐富詳盡的資料，同時能提供敏感性問題精確的回答（李



天任等譯，1995)。Wimmer & Dominic (1995) 指出，深度訪談法具備如下特點（轉引自邱映慈，2000）：一、樣本數較小。二、提供特殊回答的詳細資訊，能獲得受訪者意見、價值、動力、回憶、表情、感覺詳細闡述的資料。三、可對受訪者的非語言反應進行較長時間的觀察。四、訪問的時間通常很長，深入訪問可能持續幾小時，並可能進行一次以上。五、可能受到訪問情境的影響。

本研究根據以上要點，針對本研究個案，研究者主要採訪業者，以其了解業者的行銷操作策略。訪談對象採用一般性訪談引導方式，業者部份以新光三越百貨公司與環球購物中心的中高階主管及資深行銷相關人員為主；在深度訪談方面，本研究採取半結構式訪談，先以電話聯繫聯絡方式取得受訪者的同意，並於事前擬好一份訪談大綱，在訪談過程中，根據此份問題大綱及受訪者的回答延續問題作深入的探討，這種方式可結合結構式訪談與非結構式訪談的優點，使受訪的過程更具彈性。實際進行訪談時並不一定按訪談大綱順序進行，而視現場訪談實際需要調整或補充問題。訪談的問題中，用行銷策略全面訪問方式分別帶入題目中以了解百貨公司與購物中心在行銷上的策略分析。

## 肆、研究結果

針對本研究之研究問題本章節予以逐項進行研究分析及討論，以行銷策略訂定之過程需進行所謂行銷研究，針對個案進行分析探討，經過次級資料及訪談內容歸納，了解業者訂定之公司中長期策略發展及行銷策略，科特勒(2000)的STP行銷理論是目前企業界在訂定行銷策略時，必須使用市場評估與規劃分析方法。目標行銷有四個主驟要步：市場區隔化(market segmentation)、目標市場的選擇(market targeting)、市場定位(market positioning)、行銷組合方案，本研究針對科特勒(2000)的STP行銷理論分析及McCarthy E. Jerome提出四個因素分類法：(4Ps)(1) 產品 (Product) (2) 定價 (Price) (3) 通路 (Place) (4) 推廣 (Promotion)，一一歸納成述，做為本研究對個案業者建議之參考。

### 一、目標行銷策略

百貨公司在經營型態上強調市場區隔，在眾多競爭對手中區隔產品市場以展現差異性，使販售的產品與同業有別，並提高自營比率，創造自我品牌，以搶攻高市場佔有率。購物中心是由開發商做為主題計劃性集結百貨公司等大型零售店、餐飲、服務性店家等專櫃，進行整體性營運、管理的大規模商業設施，而做為複合式商業設施的強勢在於「總合力」，將各種不同業種、業態的專櫃以最好的平衡予以組合，發揮強而有力的相盛效果。台灣購物中心不易成功有兩大因素，主要是消費者習慣在百貨公司購物，以及購物中心商品與百貨公司同質性太高，在零售市場上須有主題特色，創造不同的市場區隔與獨特訴求，才能與眾多競爭者中脫穎而出取得競爭優勢。

第一，環球購物中心將以一次購足的社區型購物中心為定位，以Community center主題，未來成為台北縣地區的生活與社交活動的重心；依商圈的整體環境，環球購物中心以與社區結合、融入環境，與商圈建立互動關係為方向，滿足商圈日常生活的機能設施－購物、休閒娛樂、餐飲、文化教育、親子活動及專業性服務設施。依據商圈人口結構、社經條件及市場客層概況，主要目標年齡層設定為20~49歲之中產階級，次要目標則為10~19歲之青少年族群。市場定位為社區型購物中心，以居家生活、休閒、娛樂為經營主題，強調生活及休閒娛樂機能。整體定位：定位以契合當地人口特性之業種組成，加強非假日之常態消費人潮為主。

「本公司是社區型購物中心，目前發展社區有中和、永和、土城、板橋這些地區，所以主攻家庭消費客群，主要消費客群為20~49歲，次要客群為與其有親屬關係的10~19歲，但因為本公司與其他百貨公司有著相同的情況—只有例假日才會出現人潮，所以本公司行銷策略為利用

社區經營優勢來提升平日業績。」(業者表示)

第二,新光三越針對目標顧客經營發展分眾行銷以區隔市場:當一項商品已成熟到大眾化程度很高的時候,廠商會需要藉由分眾行銷,重新做產品定位。新光三越台南新天地新增貴賓室就是為了服務消費能力超高的顧客,年度消費要過80萬的門檻才符合資格。VIP尊榮卡卡友可免費使用VIP室的各項設施,專人一對一國際精品鑑賞服務、專人代換全館贈獎活動贈品,讓這些頂級顧客不必花費時間辛苦與大家一起排隊。

「由於本公司位於台北市高級消費地區—信義商圈,所以主攻客群為追求時尚潮流的消費者,更由於現代追求時尚不分年齡層,所以本公司的目標客群為全客層消費群,此外,為了不讓消費者在百貨大樓內尋找目標主題樓層而浪費時間,所以本公司依市場特性做區隔,劃分不同的主題館,吸引不同客層消費者。」(業者表示)

## 二、行銷策略之產品因素

產品一組織行銷方案的核心—通常是開創行銷組合的起點。產品可以區分為企業(工業)產品或消費品,主要視購買者的意圖而定,需要知道產品分類的原因,是因企業及消費品的行銷手法是不一樣的,其目標市場不同,通常使用不通的配銷、推廣及定價策略。

第一,新光三越百貨屬於全客層的百貨公司,商品包羅萬象,也標榜的是能滿足各種年齡層的有任何需求、任何慾望的消費者。新光三越百貨公司主要的商品策略都是朝向多品牌商品與商品線整合的經營策略,招募專櫃廠商多,商品貨色就齊全,顧客選擇增加後,光臨的次數也就隨之增加,這是一個良性循環的例子。新光三越在臺灣目前有十個據點,每一個據點依市場特性做區隔,劃分不同的主題館,吸引不同客層消費者,新光三越在信義天地百貨群設立四個館,首先定位女性專門大店是「分眾行銷」的第一波,陸續還將建構男性專門大店、兒童專門大店。分眾行銷不僅是百貨極端密集環境下產物,也是成熟產業精緻服務展現的開始。

以新光三越站前店為例,致力成為都會流行情報的發訊地,為台北車站商圈引進了最齊全、高品質的知名商品,提供此地便利、豐富的購物選擇,並引進一流的餐廳作為宴客的最佳場所。以新光南西店為例:主客層設定為20-40歲之間的顧客,其特色為生產力高,對生活的品質期待高,並較能接受新事物者。若區分衝動性購買和目的性購買,南西店屬後者。走精品路線的A9館進駐百貨賣場,最新、最時尚的商品,包括CHANEL、GUCCI、BURBERRY等二百多家進駐A9的名牌精品,名牌是近來百貨消費大趨勢。新光三越定位於高檔商品(消費),主要來自高知名度的全國品牌公司,在百貨公司設立專櫃,高涉入商品(high-involvement product)需要專櫃店員向消費者面對面銷售服務,新光三越在商品策略上,將同類商品放置同一區域(樓層),以「比較商品」方式共同陳列,因此在主力商品的旁邊、消費者的視線範圍內,一同陳列比較商品,當消費者產出購買慾望時,以同品項商品比較和刺激,提高選擇產品的次數及提升消費者的購買意願。目前新光三越根據商圈特性將超市分為都會複合型與專賣店型。都會複合型結合生鮮、雜貨並重,位在是住商混合區,如南西店與台中店就屬於這類型。專賣店則強化乾貨與雜貨,捨棄生鮮,如高雄店就是這種型態。原因是這家店離住宅區較遠,購買生鮮的比例偏低,因此專心經營異國進口餅乾、咖啡、茶葉等商品。「我們堅持為顧客爭取最高的品質,帶給每一位光顧的客人。基本上新光三越的商品也都是以國際知名品牌、精緻為主。有關新品上市,都需要經由樓管審核篩選後,才可進貨。」(業者表示)

第二,環球購物中心以社區及家庭為導向的社區型購物中心,目標客層鎖定中和、永和、板橋;土城等地區一百四十二萬人口,是一個結合購物、娛樂、餐飲、生活等需求的「綜合性購物城»,結合飲食與生活文化的娛樂空間,以大店面的複合式經營為導向,並規劃以流行時尚、主題餐飲、休閒育樂及生活風格為四大主軸,其中JUSCO(超市)與國賓影城是誘導顧客入門的最基本元素。提供國人擁有平價且高質感的各大品牌,館內相關流行資訊都與日本接軌、同步流通,不同於目前一般的百貨、購物中心,環球購物中心在業種組合比例為零售60%、餐飲

20%、休閒育樂15%、其他5%,,除了JUSCO與國賓影城等占四成比重,其他六成廠商,套用日本「三三三」模式,全球知名品牌占三分之一、本土品牌占三分之一、獨家品牌占三分之一。主力店家包括B1的日本知名超市JUSCO、還有4樓的北縣唯一首輪國賓影城、湯姆龍,並有Mother Garden雜貨、寵物用品及童玩系列商品,以及Studio Alice家庭嬰童照相館,總共有152個品牌進駐。環球購物中心強調差異化行銷,95%的店採店中店設計,僅少數化妝品採專櫃形式。

環球購物中心定位於平價商品(消費),主要來自高知名度的全國品牌公司,在環球購物中心設立專櫃,向消費者面對面銷售服務,環球購物中心在商品策略上,在商品櫃位編排以穿插方式來引導消費者心境,提升購買意願,以「延伸商品」的方式共同陳列,當消費者被主力商品吸引,有相關商品做延伸搭配展示,提高消費者購買意願。「我們提供顧客擁有平價又高質感的品牌,商品均為大眾品牌。產品方面,均由廠商自行決策。」(業者表示)「我們挑選優良商家進駐本購物中心,本公司所挑選的商家須販售大眾品牌商品」(業者表示)。

### 三、行銷策略之價格因素

價格,對消費者而言是取得產品的「成本」;對生產者而言,價格是利潤的主要來源;對經濟社會而言,價格在自由市場經濟支配資源的分配。消費者在乎的是獲得一個「合理價格」,在交易時合理的價格意味著所認知的合理價值。

第一,新光三越在台灣目前有十個據點,每一個據點依市場特性做區隔,劃分不同的主題館,吸引不同客層消費者,市場定價上會有所區隔,新光三越在信義天地百貨群設立四個館,首先定位女性專門大店是「分眾行銷」的第一波,陸續還將建構男性專門大店、兒童專門大店。分眾行銷不僅是百貨極端密集環境下產物,也是成熟產業精緻服務展現的開始。新光天地內 A9 館屬於精品館,鎖定在頂級消費客層,在價格策略上較高價位,依價位來區分是屬於優勢價格商店,藉以吸引講究品味、名牌愛好者。

新光三越在定價策略上偏好高低定價(high low pricing)法,其運用價格策略會先調高價格,在推廣上使用促銷施行打折策略,提升消費者購買意願。新光三越由館別區隔各種價位的商品及客層,幾乎囊括市區所有消費族群。「我們的商品絕對帶領最新流行時尚,以高品質精緻的商品,並為顧客爭取到最好的優惠折扣,這就是我們工作職責的範圍。像是來店禮,刷3000送禮品或者刷2000送限量禮品....諸如此類等等。」(業者表示)「我們強調『好的品牌不給折扣』。一給折扣對高檔品牌具有殺傷力。」(業者表示)「所有主要新上市的商品,廠商必須提供商品及市場價位給予樓面管理人員審核評估,就以商品貨量來說,假設①衣服定價一件為1000元,要進100件,那麼所獲得的營收為100000元。②單價3000元,要進3件,所獲利的營收為9000元;樓面管理人員會為消費者極力爭取最好的商品及折扣,當然是要選①,為顧客爭取到折扣優惠,又可帶動其他消費者來購買。」(業者表示)「像是遇到業績不佳的專櫃,我們會向廠商提出“廠商辦活動”來提升業績,再者提供免費商品或改變商品,下折扣則是非必要時之最後手段。」(業者表示)。

第二,環球購物中心是以社區及家庭為導向也是台北縣唯一的大型購物中心,目標客層鎖定中永和、板橋、土城等地區一百四十二萬人口,平均所得是台北市民的85%,台北縣與台北市消費者族群以及消費習性有所不同,本研究認為台北縣的消費主力大多數是藍領族群的消費者,依據商圈人口結構、社經條件及市場客層概況,主要目標年齡層設定為20~49歲之中產階級,次要目標則為10~19歲之青少年族群,對於購買的商品比較要求實用、品質好、價格不高的商品。業者估計,百貨部分客單價約為1千5百元至3千元,超市則希望達到5百元。

「基本上,環球購物中心位於住家社區,相同的我們是以中層階級的顧客為主,在價格方面絕對是平價化,所有商品均可融入整個社區。平均每周都會做整層樓面專櫃的業績評核,關於業績不佳的專櫃,我們會與廠商聯絡並探討如何提升業績。但關於商品樣式及價位,全由廠商自行決定。」(業者表示)

#### 四、行銷策略之通路策略

行銷通路或稱配銷通路是由相互依賴的組織所組成的一個商業結構，將產品從生產點移轉至消費者，提供最終消費者使用。行銷通路藉由供應鏈促進產品的實質移動，供應鏈就是行銷組合中的通路(place)，其中也包含在對的時間將對的商品方在對的位置的過程。

第一，新光三越座落於大都會市中心展店原則是「商圈，由自己創造」，從台北信義店到台中七期重劃區再到台南新天地，都一再的顯示這個道理。新光三越設立地點的環境優勢：台北市政府就在旁邊，加上周遭企業林立（包括中油大樓、兩座群益大樓、國泰大樓、中國信託大樓、奧美），上班族多，可做為商圈的基本消費群。其次，世貿展覽帶來大量人潮，人潮正是商圈繁榮的基本條件。最後，大眾運輸工具的便利性雖仍有待加強，但具有兩千個停車位的商圈，全台絕無僅有。根據資策會統計資料指出，網路購物今年市場上看1,500億元，直逼百貨通路的2,000億，且網購的購物習慣已經超越至百貨購物。新光三越的行銷通路延伸到網際網路系統，設立官方網站提供新光三越任何資訊，與消費者的間接通路行銷：1.電子報的建立使消費者加入網路會員取得最新的活動訊息。2.電子商務交易的成立，消費者可以在官方網站24小時購物，不受時間限制。新光三越與異業合作，擴大通路 — 新光三越與銀行合作發行聯名信用卡，信用卡的優惠活動會吸引消費者前往購物，進而提升顧客的購買意願。

「新光三越信義新天地位於信義商圈，由「百貨對百貨」競爭走向「商圈對商圈」的競爭態勢：百貨公司通常都設在交通方便，人潮聚集之處。新光三越是把百貨公司經營成國外的購物中心模式，強調專業化和大型化。雖然有考慮想將百貨商場經營成具有購物中心的功能和氣質，不過新光三越絕對不會去申請設立購物中心，避免分散戰力，降低競爭品質。有一個很重要成功的因素是自行開發商圈，而不是等著商圈形成後再來進駐。在東區S o G o可以看到各式各樣的小吃商店，但在信義商圈是絕對不會見到小吃商店。」（業者表示）

第二，環球購物中心，環球購物中心是社區型購物中心，中永和、板橋、土城等地區以「生活圈」取代傳統「商圈」的市場概念和經營模式，將購物、休閒的消費行為，回歸到顧客實際生活面多元、複合的滿足和選擇。環球購物中心交通位置在中山路（雙向共四車道），道路狹窄易塞車，位於主要交通幹線之附近，以避免進出困難，降低消費者前往購物的慾望與次數，環球購物中心有4線免費接駁車，包括捷運中和線景安站、板橋火車站、捷運板南線新埔站及土城線裕民路中央路口，平常日15至30分鐘一班，例假日則為5至10分鐘一班(交通局運輸規劃課長徐福聲表示)此外，大眾運輸工具—公車可到達環球購物中心。

環球購物中心行銷通路策略上設立官方網站及電子報，消費者透過網路間接取得最新資訊；JUSCO在環球購物中心屬於自營商店，設有官方網站與電子商務交易，消費者可以在官方網站24小時購物，不受時間限制。異業合作，擴大通路 — 環球購物中心與聯邦銀行合作推行聯名卡與消費者的交叉行銷，業者並透過聯名卡的優惠活動吸引消費者，間接形成一個行銷通路。對購物中心來說，發行聯名卡不僅能收取額外業務推廣費用，也能結合銀行資源舉辦各項促銷活動。「環球購物中心位在鄰近中和、板橋、土城的地區中心。我們是以生活圈來取代傳統型的商圈。我們完全以社區、家庭、親子為考量，設計的團隊也規劃出許多空間元素，像是大量的停車位，消費者來到這裡也絕對不需擔心停車的問題；還有親子用餐區及湯姆龍兒童遊樂區...等等。」（業者表示）

#### 五、行銷策略之推廣因素

推廣(promotion)，也就是行銷人員與消費者溝通，行銷人員告知、說服或提醒潛在購買者關於產品的訊息，試圖影響消費者的意見或是使消費者提供回饋。推廣策略(promotional strategy)是透過推廣的不同要素，產生最大的供用計畫，推廣要素包括廣告、公共關係、人員銷售及促銷。

第一，新光三越，新光三越採零元行銷的方式，「對我們來說，贈品行銷就像是呼吸一樣，」新光三越百貨販促部課長劉品洲形容。藉由信用卡紅利積點、來店禮、消費滿額送等，新光三越每年大約投資1%的營業額、相當於5億元以上的成本在贈品上。但如此大方的投資，卻讓新光三越在來店禮兌換期間，衝出比平日高出1倍以上的業績。百貨公司週年慶透過報紙夾報行銷的時代早在10年前已逐漸減少，新光三越早已跳脫此種大眾行銷模式，鎖定忠誠顧客群的小眾行銷，手法則從過去寄DM、電話行銷、網路行銷至簡訊行銷。惟近二年詐騙事件層出不窮，百貨業者再度回歸寄送DM時代，以鞏固忠誠客。

行銷模式真正轉變應是在與台新銀行發行聯名卡，由於聯名卡可透過銀行管理，整理出顧客群年齡、居住處與消費習性，進而建置各種商品需求與轉變，商品動線亦跟著做調整，才能達到真正迎合市場需求。新光三越在拓點規模愈來愈大情況下，聯名卡管理更為精緻，法雅客會員卡管理成為建置資料庫的最重要資源。新光三越除了大檔型的母親節、換季折扣、週年慶外，幾乎一年到頭都有不少小檔節慶，化妝品有化妝節，淡季時還有購物節，中西情人節、甚至中國三大節慶等，皆有理由下折扣，每個大小檔期皆有各種不同客群上門，必須透過資料庫收集才能達到小眾行銷效果。至於小眾行銷手法則是隨著高科技演變而愈來愈精密，從建立資料庫寄送DM，隨著各式不同節慶折扣，針對不同客群寄送DM，若是化妝品節則必須分保養品或化妝品促銷來定位行銷對象，否則效益無法完全達到。

新光三越強調，此與中國人消費習性有關，透過電話行銷主要是告知會員或卡友大型活動時間，透過網路或簡訊行銷，消費客群最多記下時間，無法確知折扣商品的品項與類別，拿著DM上百貨公司買東西才有真實「瞎拼」感受，至於成本問題其實差不多，最重要是小眾寄送，投資效益高，值得沿用。在戶外媒體方面，以台北地區為例多以公車廣告、捷運車廂廣告為主。台北市公車每日行駛台北市路線數：約90條路線，每日配車輛數：約1,124輛，每日行駛次數：約5,063,000班次(每車每日平均行駛約16班次)，每日行駛里程：約48,053,000公里(每車每日平均行駛約150.42公里)，所造就出的廣告效益驚人。而捷運車廂內媒體，其特性為清潔明亮、規格統一，並能持續曝光18小時(每日)，而廣告之強迫注視及記憶度都極高，在新光三越舉辦大型折扣期間，均可看到其廣告。

新光三越設立的企業網站(網址：<http://www.skm.com.tw>)，也詳細介紹了各分店及各種促銷訊息，對於有上網習慣的顧客，在除了經由其他媒體報導之外，也能在網站上得到更詳實的折扣資訊；在網站上也有SKM網路會員的招募，加入其網路會員就可以收到有關新光三越最新活動訊息的介紹。

「說穿了，活動！活動！還是活動。第一、廠商辦活動 第二、買產品送贈品 第三、請明星代言 第四、最後手段—重折扣。新光本身有一個企劃部門，而活動均由此部門規劃設計。比如說：今年的迷你豬博覽會。每週不定時的舉辦不同的活動來吸引更多的客潮。」(業者表示)  
「對於福袋商品均為廠商免費提供，當然福袋內的商品成本絕對低於市價，實際成本大約佔3成至5成。目的可以吸收更多顧客回流。相同的1個客人會帶3至4位客人，由於是廠商贊助，營利均由百貨公司吸收，再扣除人資部份所得到的營利收入，就為賺取之淨利。」(業者表示)。

第二，環球購物中心，環球購物中心客層鎖定在家庭消費群，以社區為市場利基，在購物中心內各店家可同時舉辦各式促銷活動及公益活動、捐血、音樂影展、展覽活動、特賣會

等，運用大眾行銷策略，提升消費者購物意願。環球購物中心設立的企業網站(網址：<http://www.twglobalmall.com>)，也詳細各種促銷訊息，在網站上得到更詳實的折扣資訊。JUSCO在網站上設立電子商務交易，讓消費者在網路上消費。根據資策會市場情報中心的統計(2006)，去年度台灣B2C網路購物的市場規模有新台幣590億6千萬元，較去年成長53.2%。

環球購物中心的價格競爭的促銷活動如降價、打折、折讓等方式以刺激消費者的購買欲望；非價格競爭的促銷活動如比賽、摸彩、贈獎等方式以吸引消費者的購買欲望。對提高商品的銷售力、知名度產生拉式(Pull)力量，因此廣告宣傳的力量可帶來中和、永和、板橋；土城等地

區一百四十二萬人口的消費族群。

「環球所有活動均由販促部及贊助廠商共同舉辦，比如說：今年4月的公仔博覽會。透過媒體界的宣傳，來達到所要的客潮，才可以創造出更好的佳績。」(業者表示)「各大檔期也猛推滿千送百，但在品牌不如其他連鎖百貨齊全下，現以主題餐廳，及國賓影城爲主力經營，JUSCO超市則甚得厝邊鄉親喜愛。」(業者表示)。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究針對個案主要的研究問題，研究者根據研究發現與結果，統合以目標行銷策略及行銷組合策略二大面向做論述：

#### (一) 目標行銷定立行銷組合策略

##### 1、市場區隔：

新光三越的優勢爲產品種類眾多、立地位置佳、資本雄厚，所處的信義商圈爲大型商圈，且附近有捷運站較環球購物中心容易吸引消費者前往，新光三越可以其本身之優勢及大環境給予之機會增加其競爭優勢，利用新的市場區隔獲得規模經濟。其劣勢爲周邊同質業者競爭激烈，同質櫃位重複性過高無法突顯商品獨特姓。環球購物中心的優勢爲周邊無大型競爭對手，劣勢爲客源層面過小，無法吸引到更多消費者。

##### 2、目標市場：

新光三越上場爲全客層，以信義新天地爲例：四館皆有不同主題，將館內風格各自獨立，且將同質櫃位分棟整合，便利消費者選擇。

環球購物中心多數客人爲附近社區居民，且多數爲家庭主婦。

##### 3、市場定位：

定位在社區型購物中心的環球購物中心，也間接影響到館內專櫃的型態，種類少，在零售市場中，大大的降低競爭力。

#### (二) 行銷組合策略影響行銷分析

新光三越運用分眾行銷策略，重視顧客滿意，經營型態偏向專櫃制度自營商品比例偏低，使百貨公司欠缺主控權，商品同質化情形嚴重，無法突顯經營策略及特色。經營策略由同質化走向差異化、百貨業朝大型連鎖化發展、百貨公司以精品類商品突顯與購物中心之不同，且商品齊全度高，其中推廣行銷更結合了各類大型廣告、電視媒體、信用卡推廣、折扣，達到其中的促銷戰略增加競爭優勢。目前，新光三越皆是採取中日方股權各半的經營模式，並積極再開發新的店，希望成爲台灣最大的百貨連鎖集團。且百貨業擴張連鎖經濟規模，將有利整體資源運用、提高宣傳效益、降低成本。而一旦連鎖體系建立後，不論是採購、與廠商的談判籌碼都較具有利的地位。

新光三越信義店主要消費顧客即是假日享受休閒購物樂趣的人潮，針對此一目標市場，信義店還與對面的華納威秀影城合作，信義店的二、三樓騎樓將和影城以空橋相連接，今後不管是逛街民眾或是看電影的觀眾，都可直接從空橋來回行走，構成一個緊緊相連的購物休閒區，

與商圈內廠商建立合作關係。再加上市場擴張，使得新光三越可以掌握更多的銷售管道，以降低採購成本，增加產品的競爭力，達到規模經濟。環球購物中心位於住家社區，以中層階級的顧客為主，在價格方面以平價化為主，所有商品均可融入整個社區，便利附近家庭購買所需物品，行銷方面並無較大型廣告輔助，無法將購物中心宣傳到社區外。

## 二、研究建議

新光三越提高自營商品比重，朝人性化購物空間設計，可多利用館外廣場，與業者合作舉辦大型表演、活動，吸引更多消費者前來。環球購物中心透過消費者心中對產品品質及價格、服務、動態、地理位置等的要求期許，應針對不同地區的消費者做不同的因應，以達到滿足消費者需求，增加本身的競爭優勢。提供多元化的服務，避免流失好顧客方面：消費金額高且經常消費的顧客，並時常寄型錄給顧客，提醒顧客消費。在吸引增加新客戶方面調查附近社區居民有那些類型，針對不同類形型加強促銷活動，並舉辦合適的藝文活動，以吸引新顧客前來。

本論文在研究過程中存在一些無法掌握的因素而導致無法臻於完善，這些因素乃構成本研究的限制，茲將之列示如下：1、本研究採探索性研究，是依據個案分析方式、深度訪談及次級資料收集分析進行理論的建構與驗證，有時可能會因為主觀判斷而造成資料的偏誤推論與詮釋。2、本研究之次級資料為業者之商業機密，受限於業者保護資料的機密性和避免會員及消費者受干擾的前提下，所提供的資料仍屬有限，相對的影響整體個案的代表性。

## 參考文獻

- Aaker, David A., (1996), "Measuring brand equity across products and markets," *California Management Review*, Berkeley, 38 (2) : 102-120.
- Berry, L. L. (1980), "Services Marketing Is Different", *Business*, 4(1) : 155-160.
- Boxersox, D.J. & Cooper, M.B. (1992), "Strategic Marketing Channel Management", McGraw-Hill International edition.
- Christopher, H. Lovelock, (1991), *Service Marketing*, 2nd ed., New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 7-13.
- Kolter, P. (1998), "Marketing Management : Analysis, Planning Implementation and Control", 7th ed., New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Lamb, Hair, McDaniel 著(2005), 魏上凌、黃麗霞、邱郁琇、廖本哲譯，台北：新陸書局。
- Lefkoff-Hagius, Poxanne and Charlotte H. Mason, (1993). "Characteristic, Peter J.P & Olson Jerry C", *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 470-479.
- Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton 著 (2004), 瞿秀蕙譯，行銷管理，台北：普林斯頓。
- Olshavsky, Richard W. and John A. Miller (1972), "Consumer Expectations, Product Performance and Perceived Product Quality", *Journal of Marketing Research*, 9 : 19-21
- Peter, J.P. & Olson, J.C. (1990), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Richard D. Irwin Inc., 5-6.
- Philip Kotler, Gary Armstrong 著(1997), 方世榮譯，行銷學原理，台北：臺灣東華書局。
- Shimp, T. A. (1993), *Promotion Management and Marketing Communications*, Dryden Press.
- 王鐸、洪敏莉譯/Larry Percy 著 (2000) : 整合行銷傳播策劃—從企劃、廣告、促銷、通路到媒體整合。

- 江致利(2005)，國內旅遊休閒服務業行銷策略之研究—以統一健康世界個案為例，世新大學公共關係暨廣告學研究所，碩士論文。
- 呂湘南(2003)，商店印象與顧客忠誠度之研究-以大台北區百貨公司為例，元智大學管理研究所，碩士論文。
- 林建煌(2002)，消費者行為/Consumer Behavior，臺北市：智勝文化出版。
- 邱宗祺(2002)，台灣地區購物中心競爭策略之個案研究，國立中山大學企業管理學系研究所，碩士論文。
- 洪順慶(2001)，行銷管理學，臺北市：新陸書局出版。
- 張保隆/伍忠賢(2005)：零售業管理，臺北市：全華圖書出版。
- 陳亞斯(2003)，購物中心主力商店吸引力與人潮分享之研究，元智大學管理研究所，碩士論文。
- 陳慶樑/林松輝(2004)，零售管理—連鎖店舖之理論實務與技術，台北：高立圖書出版。
- 黃永志(2002)，購物中心的定位策略--以台北京華城為例，國立中山大學高階經營碩士班，碩士論文。
- 黃俊英(1990)，行銷管理；策略性觀點，台北：華泰文化。
- 黃俊英(2004)，行銷學原理：台北市：華泰文化。
- 黃俊英(2005)，行銷學的世界，第三版，天下文化出版。
- 黃麗霞(2001)，贈品促銷型式對消費者的知覺價值與購買意願之影響，國立臺灣大學商學研究所，博士論文。
- 廖啓順(2003)，零售業服務品質與市場區隔之研究—以台北市百貨公司為例，淡江大學管理科學學系，碩士論文。
- 榮泰生(2001)，行銷學，臺北市：五南圖書出版。
- 劉秉中(2004)，探討購物中心結合虛擬商店發展的經營模式，世新大學資訊管理系，碩士論文。
- 劉智宏(2004)，台灣綜合商品零售業之經營現況與趨勢分析，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系，碩士論文。
- 劉熙慧(2003)，百貨公司卡友來店禮消費者特性與生活型態之研究-以高雄地區居民為例，國立東華大學企業管理學系，碩士論文。
- 蔡鴻文(2001)，價格促銷頻率、幅度與外部參考價格對消費者行為之影響，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 鄭紹成(2005)，服務行銷與管理：亞太案例·本土思維，臺北市：雙葉書廊出版。
- 蕭富峰(2001)：行銷聖經，台北：商周出版社。
- 蕭湘文(2005)：廣告傳播。台北：威仕曼文化事業股份有限公司。
- 蕭鏡堂(2002)，行銷入門，台北：華泰文化。
- 戴國良(2003)：策略管理—策略分析與本土個案實務。台北：鼎茂圖書。
- 戴國良(2004)：行銷管理理論與實務 三版。台北：五南出版社。
- 戴國良(2005)：整合行銷傳播—全方位理論架構與本土實務個案。台北：五南出版社。