

金融商品行銷實務

Financial Products Marketing Practice

理財，可以不一樣

A PBL Textbook Grounded in Taiwan Financial Markets

從傳統金融行銷到有溫度的 FinTech 品牌——富誠
的蛻變之路

劇情任務式 PBL 教科書

賴奕豪

大葉大學財務金融學系



2026 學年度

大學部金融商品行銷實務課程

序言

「老師，行銷就是推銷吧？」

每次開學第一堂課，我都會問學生這個問題。幾乎所有人都點頭，或者猶豫地說：「好像是……？」

這本書，就是為了打破這個誤解而寫的。

金融商品行銷，在許多人的印象中，就是那通叫你買保險的電話、那個在銀行門口塞傳單的業務員。這個誤解，不只存在學生心中，有時也存在業界從業者的行動中。

本書採用「劇情任務式 PBL（問題導向學習）」架構，透過台灣本土金融科技新創「富誠 FinTech」的品牌成長故事，帶領學生走一趟完整的行銷思維旅程。

從認識「行銷的本質」（它不是賣東西，是創造價值），到掌握「傳統行銷三階段」（環境分析 → STP → 行銷組合），再到深入「目標客群分析四工具」（人物誌、同理心地圖、價值主張畫布、客戶旅程地圖），最終整合為一份完整的「金融商品行銷計畫書」。

這本書的學習哲學：覺察 反思

本書不相信行銷可以被「背誦」，行銷必須被「體驗」。

每一個理論框架，都透過一個真實發生過的故事來引入；每一個故事，都對應一個需要你親自思考的任務。學習的過程，就是在「**覺察**」（發現問題、看見現象）與「**反思**」（深化理解、找到洞見）之間不斷循環。

正如林教授常說的：「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」

本書使用方式

- **課前**：閱讀本週劇情，思考本週任務
- **課中**：隨林教授與富誠團隊一起面對行銷挑戰，完成課堂討論
- **課後**：完成本週任務，對照理論框架反思自己的分析

希望讀完這本書，你不只學到了行銷知識，更習得了一種看世界的方式——帶著好奇

心去覺察，帶著謙遜去反思。

賴奕豪
大葉大學財務金融學系
2026 年

主要角色介紹

本書以台灣本土金融科技新創「**富誠 FinTech**」的品牌成長故事為主線，透過以下五個角色的互動，帶領讀者走進金融商品行銷的真實世界。

陳建宏 (Chen Jianhong)

富誠 *FinTech* 創辦人 / CEO，35 歲

曾在大型銀行擔任理財專員六年，見過太多客戶「不是沒錢，是不懂」。毅然辭職創辦富誠 *FinTech*，取得金管會投資顧問事業牌照，以數位投資顧問平台為核心，主打 ETF 智能配置、理財教育與保險代銷，致力讓金融商品行銷有人味、有溫度。

「金融商品不是賣給你的——是幫你達到你要的生活的。」

林教授 (Prof. Lin)

大葉大學財金系教授兼富誠顧問，52 歲

曾任職 BBDO 廣告公司多年，深諳品牌策略。退休後到大葉大學財金系任教，以「覺察 反思」哲學指導學生，專注幫助學生建立行銷思維而非只學技術工具。擔任富誠 *FinTech* 策略顧問。

「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」

小雅 (Xiao Ya Chen)

富誠數位行銷長 CMO，27 歲

Z 世代，政大傳播系畢業，精通 IG/TikTok，擅長將複雜金融知識轉化為爆紅創意內容。曾讓富誠的 ETF 科普影片在 TikTok 破百萬觀看，為台灣金融品牌數位行銷樹立新標竿。

「讓理財內容比偶像劇更好看——你看完之後還順便學到東西。」

老李 (李明德 / Li Mingde)

富誠業務發展總監，45 歲

在大型壽險公司擔任業務主管 20 年，轉戰富誠後負責開拓企業員工福利通路與合作銀行業務。深刻理解台灣消費者對金融機構信任度偏低的原因，致力以透明度和教育行銷重建信任。

「客戶不是不想理財，他們只是不相信你。取得信任，才能談商品。」

萬泰金控 (Wantai Financial Group)

大型傳統金融集團 (競爭對手)

影射大型傳統金融集團 (類似台灣富邦/國泰金控模式)。資本雄厚、法規掌握深，以複雜條款和通路壟斷維持市場地位。看準 FinTech 崛起的威脅，試圖以法規遊說、通路封鎖、低費率競爭打壓富誠。

「市場秩序需要有人維護，而維護者，當然是我們。」

富誠 FinTech 公司檔案

在進入 16 週的行銷旅程之前，讓我們先認識故事的主角——**富誠 FinTech**。以下是截至故事開始時的公司概況。

公司基本資料

項目	內容
公司全名	富誠智能投資顧問股份有限公司
品牌名稱	富誠 FinTech (FuCheng FinTech)
成立時間	2024 年，台北市
牌照資格	金管會核准投資顧問事業
員工人數	約 25 人
創辦人	陳建宏 (CEO)

使命宣言

「讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定。」

四大業務線

富誠 FinTech 以**數位投資顧問平台**為核心定位，持投顧牌照，主打 ETF 智能配置、理財教育與保險代銷三大主軸，展開四條業務線：

1. **ETF 智能配置**（主力產品）

AI 演算法根據客戶風險屬性推薦 ETF 投資組合，支援定期定額，月繳 1,000 元起。

定位：營收引擎

2. **理財健檢**（免費服務）

10 分鐘線上財務健康評估，產出專屬理財報告，幫助客戶了解自身財務現況。

定位：獲客引擎（降低初次接觸門檻）

3. 保障規劃（保險代銷）

與三家保險公司合作，代銷小額投資型保險，月繳 1,000 元起。

定位：營收補充 + B2B2C 通路

4. 理財教室（內容行銷）

透過 YouTube / TikTok / IG / LINE 製作理財知識內容，建立品牌社群影響力。此業務線同時支援其他三條業務線的獲客與品牌傳播。

定位：品牌建設 + 社群流量

🎓 營收模式

收入來源	說明	約佔比
ETF 管理費	依 AUM 收取年化 0.5–1.0%	60%
保險代銷佣金	依保險公司佣金費率	20%
Premium 訂閱	月費 299 元（進階報告 + 一對一諮詢）	15%
企業合作	員工福利理財方案（B2B）	5%

🎓 目標客群與關鍵數據

目標客群

- **主力客群**（約佔營收 70%）：25–40 歲上班族，月收入 3–8 萬元，想理財但不知從何開始
- **次要客群**：40–55 歲家庭型客戶，有退休規劃和子女教育金需求
- **潛力客群**：企業員工福利方案（B2B2C 通路），由老李負責開拓

關鍵數據（截至故事開始時）

指標	數值
App 下載量	約 8 萬次
月活躍用戶 (MAU)	約 1.8 萬人
AUM 資產管理規模	約 3 億新台幣
客戶平均年齡	31 歲
NPS 淨推薦指數	+42 (金融業平均 +15)

發展階段

富誠 FinTech 已完成 Pre-A 輪募資，取得 3,000 萬新台幣資金。投資人看好團隊在年輕族群中的品牌影響力和遠高於業界平均的 NPS 指數，但也擔心面對萬泰金控等大型傳統金融業者的競爭壓力。

如何用有限的資源，在巨人的夾縫中走出自己的路？這正是建宏和團隊在接下來 16 週裡要面對的核心課題。

品牌人格：「懂你的理財朋友」

不是冷冰冰的銀行，也不是過度熱情的業務員。

用教育取代推銷，用同理心取代話術。

富誠 FinTech 希望成為每位客戶身邊那個「懂你的理財朋友」——你不需要懂複雜的金融術語，只需要告訴我們你的生活目標，我們幫你找到最適合的路。

💡 帶著這份地圖出發

帶著這些資訊，你將在後續 16 週的旅程中，和富誠團隊一起面對每一個行銷決策：從定義價值、分析環境、找到目標客群，到設計產品、制定價格、選擇通路、整合傳播。

每一週的理論，都會回到富誠的真實情境中驗證。你不只是在學行銷——你是在幫富誠打一場仗。

序章：告別銀行的那一天

那是陳建宏在銀行的最後一個工作日。

下午三點，他的手機響了。是王先生——一位五十多歲的工廠主任，三個月前，建宏賣給他一張儲蓄險。

「建宏，你說這張保險很好，我老婆說財務計劃幫我們省了不少稅……但是，她最近在看她同事推薦的 ETF，說好像賺更多？我現在是不是買錯了？」

建宏盯著電話，說不出話來。

他沒有買錯。那張保險對王先生確實合適——穩定、保本、節稅效益好。但建宏知道，他當時賣那張保單的理由，不是「這對你最好」，而是「這個月的業績還差兩萬」。

那天下班後，建宏在捷運站的椅子上坐了很久。

他想起林教授大學時說過的一句話：「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」六年的銀行生涯，他做到了嗎？

他打開手機，搜尋了「台灣 FinTech 新創」、「理財 App」、「金融行銷創業」。

三個月後，「富誠 FinTech」正式成立。



本書的問題意識

台灣有超過 2,300 萬人口，但根據調查，超過 60% 的上班族表示「不知道如何開始理財」，超過 40% 曾因「看不懂商品說明」而放棄購買金融商品。

問題不在於金融商品不夠好，而在於——**行銷做錯了**。

傳統金融行銷的三個病症：

1. **以賣方角度出發**：推銷佣金最高的商品，而非最適合顧客的商品
2. **忽略顧客的真實恐懼**：顧客的痛點不是「不想賺錢」，而是「怕被騙」、「怕看不懂」
3. **缺乏整合**：廣告說一套，業務員說另一套，顧客困惑

富誠 FinTech 的存在，就是為了解決這三個問題。而這本書，就是富誠的行銷旅程——也是你的行銷學習旅程。

💡 想一想

在開始之前，請你先思考：

1. 你最近一次「被行銷」是什麼時候？你是怎麼知道一個品牌的？
 2. 你對「金融商品行銷」的第一印象是什麼？跟你對「一般行銷」的印象有什麼不同？
 3. 如果你是陳建宏，你會如何讓「理財」這件事對你的目標客戶變得有吸引力？
- 帶著這些問題，開始你的 16 週行銷旅程。

Contents

序言	iii
主要角色介紹	v
富誠 FinTech 公司檔案	vii
序章	x
1 第一週：行銷的本質：不只是推銷	1
1.1 本週劇情：一句問題，改變了建宏的方向	1
1.2 什麼是行銷？三大定義的解碼	2
1.2.1 Kotler 的定義：行銷是一個交換過程	3
1.2.2 AMA 的定義：行銷是一系列機構與過程	3
1.2.3 Drucker 的定義：使推銷變得多餘	4
1.3 行銷 vs 促銷：一字之差，天壤之別	5
1.3.1 行銷也不等於創意	6
1.4 顧客不會買你「做了什麼」，他們買的是「為什麼」	7
1.5 覺察 ↔ 反思：這門課的學習哲學	8
1.6 本週任務	9
1.7 本週重點回顧	10
1.8 延伸閱讀	10
2 第二週：創造價值：哈佛 4 層次框架	12
2.1 本週劇情：梳子、和尚，與一堂價值課	12
2.2 什麼是「創造價值」？	13
2.3 Maslow 需求五層次：從身體到靈魂	14
2.4 哈佛 4 層次價值框架	15
2.5 從價值需求到價值陳述：三步驟	16
2.5.1 實戰範例：手錶的價值定位	16
2.6 富誠的價值重構：ETF 不只是報酬率	17
2.7 本週任務	18
2.8 本週重點回顧	18
2.9 延伸閱讀	19

3	第三週：認識你的戰場：行銷策略規劃流程	20
3.1	本週劇情：萬泰金控的第一槍	20
3.2	從價值到品牌：你的護城河在哪裡？	21
3.3	行銷策略規劃流程：看清整盤棋	22
3.4	傳統行銷三階段：地圖的三大區域	23
3.5	環境分析第一招：SWOT 分析	24
3.5.1	SWOT 怎麼用？以富誠 FinTech 為例	25
3.5.2	SWOT 的交叉策略	25
3.6	環境分析第二招：PEST 分析	26
3.6.1	PEST 應用於金融行銷	27
3.7	整合：環境分析如何引導策略方向	28
3.8	本週任務	29
3.9	本週重點回顧	30
3.10	延伸閱讀	30
4	第四週：切開市場：市場區隔	32
4.1	本週劇情：台灣理財市場這塊蛋糕	32
4.2	什麼是市場區隔？	34
4.3	蛋糕怎麼切？四種區隔維度	34
4.3.1	第一把刀：地理區隔	35
4.3.2	第二把刀：人口統計區隔	36
4.3.3	第三把刀：生活方式區隔	36
4.3.4	第四把刀：行為區隔	37
4.4	區隔維度的組合運用	38
4.5	好的區隔，長什麼樣？	39
4.6	金融市場區隔的特殊考量	39
4.7	富誠的市場區隔地圖	40
4.8	本週任務：切你自己的蛋糕	41
4.9	本週重點回顧	42
4.10	延伸閱讀	42
5	第五週：選定目標：目標市場選擇	44
5.1	本週劇情：你要吃哪一塊？	44
5.2	評估市場區隔：四個指標	45
5.3	用四指標評估富誠的五塊蛋糕	46
5.4	五種 Targeting 類型	48
5.4.1	類型一：單一區隔集中 (Single Segment Concentration)	48
5.4.2	類型二：選擇性專精 (Selective Segment Specialization)	49

5.4.3	類型三：產品專精 (<i>Product Specialization</i>)	49
5.4.4	類型四：市場專精 (<i>Market Specialization</i>)	50
5.4.5	類型五：全市場覆蓋 (<i>Full Market Coverage</i>)	50
5.5	聚焦 vs 差異化：小公司和大公司的不同打法	51
5.6	富誠的選擇：先聚焦、再擴張	52
5.7	萬泰的策略：大公司的全市場覆蓋	53
5.8	金融業 Targeting 的特殊考量	54
5.9	本週任務：選你的蛋糕	54
5.10	本週重點回顧	55
5.11	延伸閱讀	55
6	第六週：搶佔心智：品牌定位	57
6.1	本週劇情：蛋糕要怎麼吃？	57
6.2	什麼是品牌定位？	58
6.3	知覺定位圖：品牌的 GPS	59
6.4	範例一：汽車市場定位圖	59
6.5	範例二：台灣咖啡市場定位圖	60
6.6	台灣理財市場知覺定位圖	62
6.7	定位聲明：一句話說清你是誰	63
6.8	定位的三個陷阱	64
6.9	富誠 vs 萬泰：定位的對決	65
6.10	金融業定位的特殊考量	66
6.11	本週任務：畫你的定位圖	67
6.12	本週重點回顧	67
6.13	延伸閱讀	68
	行銷管理公式與框架速查	69
	行銷管理術語表	75

Chapter 1

第一週：行銷的本質：不只是推銷

本週學習目標

1. 能說出 Kotler、AMA、Drucker 三大行銷定義的核心差異
2. 能區分「行銷」與「促銷/推銷」的本質不同，並理解「行銷 ≠ 創意」
3. 理解「覺察 ↔ 反思」學習哲學，並在本週案例中實踐
4. 能用自己的話解釋：行銷的目標是「幫助人們找到對的價值」而非「賣東西」

1.1 本週劇情：一句問題，改變了建宏的方向

場景：大葉大學財金系辦公室 | 富誠 FinTech 成立後第三天

富誠 FinTech 剛剛在政府創業平台登記完成。陳建宏帶著笑容、帶著疲憊，走進了他大學時代的老師——林教授的辦公室。

「教授，我正式創業了。」

林教授放下眼鏡，看了他一眼，沒有鼓勵，只問了一個問題：

「建宏，你覺得，行銷金融商品，是什麼？」

「行銷？就是……把商品賣給客戶？讓他們知道我們有什麼？我在銀行六年，行銷就是做廣告、衝業績、完成 KPI 不就是了？」

「你剛才說的，是推銷。不是行銷。」

林教授站起來，走到白板前，寫下兩個字：

推銷 vs. **行銷**

「推銷，是從賣方的角度出發——你有什麼，就賣什麼。行銷，是從買方的角度出發——他需要什麼，你如何幫他得到。這兩件事，差了一個宇宙。」

建宏沉默了。他想起王先生的電話。那通讓他決定離職的電話。

建宏的內心獨白

三個月前的某個傍晚，建宏正準備下班。手機響了，是王先生——一位他去年幫忙辦理定存的 62 歲退休教師。

「陳先生，我那筆投資型保單……怎麼虧了十幾萬？我的退休金都在裡面。」王先生的聲音在發抖。

建宏當時說不出話。那張保單的佣金是他那個月業績的救命稻草。主管拍著他的肩膀說：「很好，這個月 KPI 達標了。」但王先生需要的，是穩定的退休規劃——不是高風險的投資型保單。

那天晚上，建宏在辭職信上寫下第一行字。

那，算是行銷嗎？還是，只是推銷？

「建宏，如果你想讓富誠 *FinTech* 真正改變台灣的金融行銷，你必須先搞清楚：行銷，到底是什麼。我們今天就從這裡開始。」

這時，辦公室門被推開。兩張新面孔走了進來——富誠 *FinTech* 的另外兩位創始成員。

「教授好！我是小雅，負責數位行銷。我覺得行銷就是在 *IG* 和 *TikTok* 上做有創意的內容，讓大家來追蹤我們，對吧？」

「我是老李，業務出身。我在壽險業做了二十年，我跟你說，行銷做得再花俏，客戶不信任你，什麼都是白搭。」

「很好，三種觀點：建宏覺得行銷是衝業績，小雅覺得是搞創意，老李覺得是建立信任。你們都對了一部分——但也都只對了一部分。讓我們看看行銷學的三位大師怎麼說。」

1.2 什麼是行銷？三大定義的解碼

行銷（Marketing）這個詞，幾乎每個人都用，但很少有人能精確說出它的意涵。讓我們從三位行銷史上最重要的思想家開始。

1.2.1 Kotler 的定義：行銷是一個交換過程

菲利普·科特勒（Philip Kotler）定義

行銷是指個人或組織經由**生產並與他人交換產品及價值**，以獲得其所需及所想要的物品或服務之過程。

行銷是透過**交換過程**，滿足人類**需要與慾望**的活動。

——Philip Kotler，《行銷管理》（Marketing Management, 16th ed.）

Kotler 的定義點出了行銷的三個關鍵元素：

1. **交換過程**：行銷不是單方面的推銷，而是買賣雙方「互相交換有價值事物」的過程
2. **創造價值**：行銷的起點是「創造」——先有對顧客有價值的事物，才有交換的可能
3. **滿足需求**：行銷的終點是「滿足」——顧客的需求被真正滿足，交換才有意義

什麼是交換（Exchange）？所謂交換，是指當事人雙方，有形或無形標的物（商品或勞務）移轉的過程——當一方移轉有形或無形的物給另一方時，對方也要移轉等值之標的物。在金融行銷中，顧客付出的是金錢和信任；金融機構提供的是商品和專業服務。

關鍵洞察：Kotler 的定義中，「創造價值」在「交換」之前。如果你沒有真正為顧客創造價值，後面的一切行銷活動都是虛的。

「等等，我在銀行六年，也有『交換』——客戶給我錢，我給他保單。但那算行銷嗎？」

「關鍵在『價值』兩個字。如果客戶覺得那張保單對他真的有價值，那就是行銷的交換。如果客戶根本不懂那張保單是什麼，只是被你說服了——那就是推銷。接著看 AMA 怎麼說。」

1.2.2 AMA 的定義：行銷是一系列機構與過程

美國行銷協會（AMA）官方定義

針對目標市場（**Target**），**創造**（Create）一種**溝通**（Communicate）、**傳遞**（Deliver）品牌**價值**（Value），並以**獲利**（Profit）為目的的過程。

行銷是一種組織的功能；是一種創造、溝通並傳達價值給顧客的過程；是一種管理顧客關係而使組織本身及其所有社會關係人獲利的過程。

——American Marketing Association

AMA 的定義可以用一個公式來記憶——**CCDVTP**：

√* 行銷的 CCDVTP 框架 (AMA)

$$\text{行銷} = \underbrace{\text{創造}}_{\text{Create}} + \underbrace{\text{溝通}}_{\text{Communicate}} + \underbrace{\text{傳遞}}_{\text{Deliver}} + \underbrace{\text{價值}}_{\text{Value}} + \underbrace{\text{目標市場}}_{\text{Target}} + \underbrace{\text{獲利}}_{\text{Profit}}$$

- **創造 (Create)**：設計出對顧客有意義的商品或服務
- **溝通 (Communicate)**：讓顧客知道這個價值的存在
- **傳遞 (Deliver)**：確保顧客能方便地取得
- **價值 (Value)**：核心關鍵字——行銷的一切都圍繞著「為顧客創造價值」

小提醒：CCDVTP 只是幫你記憶的口訣，不用死背。其中 CCD 是行銷的核心活動（做什麼），V 是中心目標（為了什麼），TP 是方向與條件（對誰、達成什麼）。

值得注意的是，AMA 的定義特別提到「使組織本身及其所有**社會關係人獲利**」——行銷的受益範圍不只是顧客個人，而是擴展到整個社會。這為後來的**社會責任行銷** (Societal Marketing) 埋下了伏筆。

「溝通、傳遞、價值——這不就是我在做的事嗎？在 *TikTok* 上製作理財知識內容，讓年輕人知道 *ETF* 是什麼。」

「小雅，你做的『溝通』只是 *CCDVTP* 的其中一環。如果富誠的商品本身沒有真正的『價值』，你的短影片再好看，也只是漂亮的包裝紙——裡面的禮物讓人失望。」

1.2.3 Drucker 的定義：使推銷變得多餘

三位思想家中，Peter Drucker 的說法最簡潔，也最具顛覆性：

👤 彼得·杜拉克 (Peter Drucker)

「行銷的目的，是要使銷售變成是多餘的。」

「行銷的目標，是充分了解和理解顧客，讓產品或服務能夠自己推銷自己。」

——Peter Drucker, 《管理學》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973)

Drucker 的洞察是：如果你的行銷做得足夠好，顧客自己就會來——你根本不需要強迫推銷。

「等等，*Drucker* 說『使推銷變得多餘』……那不就是 *Apple*？他們不打廣告嗎？」

「*Apple* 打廣告，而且打得很多。但他們的廣告，不是說『我們的 *iPhone* 有什麼功能』——而是說『你可以用 *iPhone* 成為什麼樣的人』。那是在傳遞價值，不是在推銷。你理解這個差別嗎？」

「在保險業，我見過最厲害的業務員，從來不需要 *cold call*。他的客戶全是轉介紹來的——因為每個客戶都覺得他是真的在幫忙。*Drucker* 說的就是這個意思吧？」

「完全正確。老李，你剛才描述的，正是 *Drucker* 的理想：行銷做到極致，推銷就不需要了。」

💡 三大定義的共同核心

三位大師的說法各有側重，但有一個共同主軸：

行銷的核心，是為顧客創造價值，而非強迫顧客接受你有的東西。

這個概念，在金融商品行銷中尤其關鍵。金融商品複雜、抽象、顧客容易感到不信任——正因如此，「創造真實價值」比任何銷售技巧都更重要。

1.3 行銷 vs 促銷：一字之差，天壤之別

台灣日常語境中，「行銷」和「推銷」常被混用，但它們代表截然不同的思維方式。

	推銷／促銷	行銷
面向		
出發點	賣方有什麼，就賣什麼	買方需要什麼，我怎麼創造
核心問題	「我要怎麼讓你買？」	「你真正需要什麼？我能幫你嗎？」
時間維度	短期（這個月的業績）	長期（建立顧客關係）
金融案例	推銷佣金高的保單	根據顧客財務狀況推薦合適商品
結果	交易完成但顧客不滿意	顧客滿意並持續信任品牌

真實案例：為什麼台灣人不信任金融業務員？

根據調查，台灣消費者對銀行業務員的信任度，長期低於其他服務業。原因之一是：許多顧客曾有「被推銷」的不好經驗——買了一個聽不懂的商品、繳了幾年保費後才發現根本不適合自己。

這不是行銷，這是推銷。

真正的行銷，應該讓顧客說：「謝謝你，你幫我找到了我真正需要的東西。」

1.3.1 行銷也不等於創意

除了「行銷 ≠ 推銷」之外，還有一個常見的誤解：**行銷 = 創意**。

很多號稱行銷人或業主，一想到行銷就想到「拍一支病毒式短影片」、「辦一場炫酷的活動」。有些人甚至主張：「沒有創意，哪會有好的行銷？」

「創意當然重要，但行銷的本質是達成特定目的的過程手段。再天馬行空的創意，如果沒辦法達成行銷目標，那就只是自嗨。想像一下：部門提出一個超有創意的短影片企劃，但跟你的商品目標客群完全不相關，你會核准執行嗎？」

「……所以我之前在 *TikTok* 上拍的那支跳舞理財影片，雖然破了百萬觀看，但如果觀眾都是 15 歲的學生，不是我們的目標客群……」

「那就是有創意，但不是好的行銷。行銷的創意，必須以能達成目標來做依歸和考核。」

小組討論（5 分鐘）

你曾經「被推銷」過嗎？那次經驗中，業務員（或廣告）有沒有真正了解你的需求？

試著描述：

1. 那次的情境是什麼（電話行銷、銀行臨櫃、網路廣告……）？
2. 你最後有沒有買？為什麼？
3. 如果要把那次「推銷」變成「行銷」，該改變什麼？

1.4 顧客不會買你「做了什麼」，他們買的是「為什麼」

在進入本課程的學習哲學之前，林教授分享了一個重要的行銷洞察：

行銷洞察：決策的大腦

1. 掌管決策的大腦區塊，不掌管語言與邏輯
2. 顧客會買你的「為什麼」，不會買你「做了什麼」

好的「為什麼」= 好的「轉換率」

「這是什麼意思呢？當一個客戶走進銀行，你跟他說：『我們的 *ETF* 年化報酬率 8%，管理費只要 0.3%。』——這些都是你『做了什麼』。但客戶真正的決策，是被『為什麼』驅動的：你為什麼要幫我理財？我為什麼要相信你？」

「所以富誠的行銷，不是告訴客戶我們的商品有多好——而是讓他們感受到：我們為什麼存在？」

「現在你開始理解了。*Kotler* 說的『創造價值』，*Drucker* 說的『讓產品自己推銷自己』，*AMA* 說的『溝通與傳遞價值』——核心都是那個『為什麼』。記住這個概念，下週談到價值的四個層次時，你會看得更清楚。」

1.5 覺察 ↔ 反思：這門課的學習哲學

在開始行銷知識的旅程之前，讓我們先釐清一件事：什麼是「學習」？

🎓 學習的定義

學習是改變原本認知或強化原本認知的過程。

這門課有一個特別的學習設計，稱為「覺察 ↔ 反思」循環。

🎓 覺察 ↔ 反思學習哲學



- **覺察 (Awareness)**：先停下來，注意到你周圍的行銷現象——廣告、商品設計、定價方式、銷售話術……
- **反思 (Reflection)**：問自己：「為什麼這樣設計？對顧客有什麼意義？如果我是行銷人員，我會怎麼做？」

這門課的每一週，都會先從一個**真實情境**（富誠 FinTech 的故事）出發，讓你「覺察」；再進入理論框架，讓你「反思」。

💡 行前練習：你的行銷覺察力如何？

在過去的 24 小時內，你「被行銷」過幾次？請列出至少 3 個：

1. 例：早上滑 Instagram，看到某理財 App 的廣告
2. 例：超商店員問「需要加購熱飲嗎？」
3. 例：LINE 收到某銀行的優惠推播
4. _____
5. _____
6. _____

現在問自己：哪一個讓你覺得「被幫助」？哪一個讓你覺得「被打擾」？為什麼？

「所以……行銷就是幫助顧客找到他們真正需要的東西？」

「對了一半。幫助顧客找到他們真正需要的東西，同時，你的商品也確實能滿足這個需求。如果你只幫顧客，自己撐不下去；如果你只管自己，顧客遲早離開。行銷，是讓這兩件事同時成立的藝術。」

「那富誠 *FinTech* 要行銷的，不是金融商品本身——而是……幫助人們做出對自己財務最好的決定？」

「現在你開始行銷了。」

1.6 本週任務

◎ 任務 1-A：為富誠 *FinTech* 找到行銷的真正定義

任務說明

富誠 *FinTech* 即將推出第一個行銷活動，但在動手之前，建宏要求每位團隊成員先回答這個問題：

「富誠 *FinTech* 不是在賣金融商品——
我們是在幫人_____。」

先看看這些答案，它們夠好嗎？

- 「幫人賺大錢」——只強調功能面，像推銷話術，缺少溫度
 - 「幫人買保險」——這是在描述商品，不是在描述價值
 - 「幫人理財」——太籠統，任何金融機構都能說一樣的話
- 試著用今天學到的三大定義，寫出一個更好的版本。

任務要求

1. 個人作業（課前）：填寫空格，寫出你的答案。不需要「正確答案」，只需要你的真實想法
2. 小組討論（課中，10 分鐘）：各自分享答案，討論哪個版本最能反映「行銷的本質」
3. 對照三大定義：用 Kotler/AMA/Drucker 的定義，檢驗你的答案：你強調的是「創造價值」還是「滿足需求」？有沒有同時包含顧客和賣方兩端？
4. 小組提交：整合出一句「富誠 *FinTech* 的行銷使命宣言」（一句話，不超過 30 字）

評分標準（本週不計分，練習用）

一個好的使命宣言，應該同時體現：顧客的需求 + 富誠能創造的價值 + 金融商品的特殊性。

1.7 本週重點回顧

1. **三大行銷定義的核心共識**：行銷的本質是「為顧客創造和傳遞價值」，而非強迫顧客接受商品
 - Kotler：透過交換過程，滿足人類需要與慾望
 - AMA：創造、溝通、傳遞品牌價值，管理顧客關係（CCDVTP）
 - Drucker：使推銷變得多餘
2. **行銷 vs 促銷**：出發點不同，結果截然不同——促銷解決賣方的短期問題，行銷建立顧客的長期信任
3. **行銷 ≠ 創意**：創意是工具，行銷是達成目標的過程——創意必須服務於行銷目標
4. **顧客買的是「為什麼」**：好的行銷讓顧客理解你存在的理由，而非只知道你的商品規格
5. **覺察 ↔ 反思**：本門課的學習方法——先注意生活中的行銷現象，再用理論框架反思其本質
6. **金融行銷的特殊性**：金融商品抽象複雜、顧客容易不信任，因此「以顧客需求為出發」比任何行業都更關鍵

1.8 延伸閱讀

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. (第 1 章：行銷在 21 世紀的角色)
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row. (第 7 章)
- American Marketing Association. *Definitions of Marketing*. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- 劉水深 (2019)。《行銷管理》。台北：台灣東華。(第一章：行銷概論)

- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio. (與本週「顧客買你的為什麼」呼應)
- 金融監督管理委員會 (2023)。《金融友善服務指引》。(了解台灣法規對金融行銷的基本要求)

下 週 預 告

定義搞清楚了，但光知道「行銷是創造價值」還不夠——建宏的第一個客戶問了一個讓他啞口無言的問題：「你的 *ETF* 到底能幫我什麼？」

下週，林教授帶來一個被梳子難倒的故事，告訴我們：價值，其實有四個層次。

Chapter 2

第二週：創造價值：哈佛 4 層次框架

本週學習目標

1. 能區分「解決問題」（功能導向）與「滿足感受」（體驗導向）兩種價值來源
2. 能說出 Maslow 需求五層次，並將其對應到金融商品的消費者需求
3. 能運用哈佛 4 層次價值框架（功能 → 情感 → 改變生活 → 社會影響）分析產品價值
4. 能完成「價值需求 → 價值要素 → 價值陳述」三步驟，為金融商品設計價值主張

2.1 本週劇情：梳子、和尚，與一堂價值課

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早會

上週，建宏從林教授那裡學到：行銷不是推銷，而是幫助人們找到對的價值。但他還有一個困惑：

「教授，我知道行銷要創造價值了。可是，富誠 FinTech 的 ETF 產品，客戶真正在乎的到底是什麼？報酬率？手續費？還是別的？」

林教授沒有直接回答，反而講了一個看似毫不相關的故事。

建宏，你聽過「梳子賣給和尚」的故事嗎？

有一家梳子公司，主管派了甲、乙、丙三位業務，要求他們在 10 天內賣梳子給寺廟的和尚。

甲的故事——1 把

10 天到了。主管問甲：「賣了幾把？」甲說：「1 把。」

甲費盡辛苦遊說和尚買把梳子，不但沒效果，還慘遭和尚的責罵。好在下山途中遇到一個小和尚一邊曬太陽、一邊使勁搔著頭皮。甲靈機一動，遞上木梳，小和尚用後滿心歡喜，於是買下一把。

乙的故事——10 把

主管問乙：「賣了幾把？」乙說：「10 把。」

乙去拜訪一座名山古寺。由於山高風大，進香者的頭髮都被吹亂了。乙找到寺廟的住持說：「蓬頭垢面是對佛的不敬，應在每座廟的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬢髮。」住持採納了建議。那山有十座廟，買下了 10 把。

丙的故事——1,000 把

主管問丙：「賣了幾把？」丙回答：「1,000 把。」

丙找到一個頗具盛名、香火極旺的深山寶剎，朝拜者絡繹不絕。丙對住持說：「凡來進香參觀者，多有一顆虔誠之心，寶剎應有所回贈，以做紀念，保佑其平安吉祥，鼓勵其多做善事。我有一批木梳，您的書法超群，可寫上『積善梳』三個字，便是極佳贈品。」

住持大喜，立即買下 1,000 把。得到「積善梳」的施主與香客也很高興，一傳十、十傳百，朝聖者更多，香火更旺。

建宏，你覺得甲、乙、丙三個人的差別在哪裡？

甲在硬推銷；乙發現了一個使用場景；丙……丙好像不是在「賣梳子」了，他是在賣一種祝福？

正是如此。甲只看到產品的**功能**——梳頭髮。乙看到了**場景需求**——整理儀容。但丙重新定義了梳子的**價值**——那不再是梳子，而是「積善梳」，是一份平安與祝福。

建宏，你的 *ETF* 也一樣。如果你只賣「年化報酬率 8%」，那你就是甲。

2.2 什麼是「創造價值」？



價值的雙重來源 **創造價值** (Value Creation) 的來源有二：

1. **解決問題**：功能導向 = 務實 = 生理需求
 - 產品能做什麼？省時、省錢、降低風險……
 - 例：定存的「保本」、ETF 的「分散風險」

2. 滿足感受：體驗導向 = 務虛 = 心理需求

- 產品讓人感覺如何？安心、尊榮、被理解……
- 例：私人銀行的「尊榮感」、投資成功的「成就感」

真正有價值的產品，同時解決問題也滿足感受。

回到梳子的故事。甲只處理了功能面——梳頭，對和尚毫無用處。乙找到了使用場景——整理儀容，但仍是在解決問題。丙則同時創造了功能與感受——「積善梳」既是梳子，也是祝福。這正是價值雙重來源的完美演繹。

💡 想一想

丙的策略一定比乙好嗎？想想看：

- 如果消費者只想要「最便宜的定存利率」，情感訴求有用嗎？
- 有沒有某些金融商品，停在功能層反而是最好的策略？
- 你目前使用的金融商品（銀行 App、電子支付、保險），哪些讓你感受到功能以外的價值？

2.3 Maslow 需求五層次：從身體到靈魂

人類的需求並非扁平的。心理學家 Abraham Maslow 提出了著名的**需求層次理論**（Hierarchy of Needs），將人類需求由低到高排列為五個層次：



Maslow 需求五層次

層次	需求	對應面向	金融商品例子
5	自我實現 (Self-actualization)	靈魂	ESG 投資、公益信託
4	尊重的需求 (Esteem)	精神	私人銀行 VIP 服務
3	愛與歸屬的需求 (Love/Belonging)	心智	家庭保險規劃
2	安全的需求 (Safety)	情緒	定存、儲蓄險
1	生理的需求 (Physiological)	身體	薪轉帳戶、基本支付

大多數金融商品只在第 1-2 層（生理、安全需求）打轉。但如果你能觸及第 3-5 層，你的產品就能從「工具」變成「夥伴」。

所以，富誠的 *ETF* 不該只強調「年化報酬率」——那只是第 2 層的安全需求。如果能讓客戶覺得「我在為孩子的未來做準備」，那就到了第 3 層——愛與歸屬？

你開始會想了。不過，*Maslow* 的框架告訴我們「為什麼需要」，卻沒告訴我們「具體該怎麼做」。我們需要一個更實用的工具。

2.4 哈佛 4 層次價值框架

Maslow 告訴我們「消費者為什麼需要」——他的五層次是一個**需求分類**工具。但行銷人員還需要知道「具體該做什麼」——用什麼價值要素去對應這些需求？這就需要一個更精細的**行銷操作**工具。

2016 年，哈佛商業評論（Harvard Business Review, HBR）發表了一項研究，將消費者從產品中獲得的價值歸納為 **30 種價值要素**（30 Elements of Value），並將其排列為四個層次：



哈佛 4 層次價值框架

價值層次	核心要素
社會影響	自我超越
改變生活	提供希望、自我實現、動機、傳家寶、聯繫與歸屬
情感	減少焦慮、獎勵自己、懷舊、設計與美學、象徵價值、健康、療癒、歡笑娛樂、魅力、提供管道
功能	省時、簡化、賺錢、降低風險、組織、整合、連結、省力、省麻煩、降低成本、品質、多樣化、感官魅力、資訊

越往上層，競爭者越難模仿；越往下層，越容易被取代。

💡 想一想

想一想：你的銀行 App 提供了哪些「功能」層的價值（省時、簡化、資訊……）？有沒有任何金融商品讓你感受到「情感」層或更高的價值？

2.5 從價值需求到價值陳述：三步驟

光知道「30 種價值要素」還不夠，我們需要一套流程，將抽象的框架轉化為具體的行銷語言。林教授介紹了三步驟方法：



價值設定三步驟

價值需求 → 價值要素 → 價值陳述

1. **價值需求** (Value Need)：消費者在四個層次上分別有什麼需求？
2. **價值要素** (Value Element)：從 30 種要素中，挑選最能對應需求的要素
3. **價值陳述** (Value Statement)：用一句「消費者聽得懂的話」說出這個價值

2.5.1 實戰範例：手錶的價值定位

讓我們用「手錶」作為練習，看看三步驟如何運作：

價值需求	價值要素	價值陳述
社會影響	N/A	N/A
改變生活	提供希望、傳家寶	以贈錶傳達真摯不渝的愛；可收藏傳世的經典錶款
情感	懷舊、象徵價值	用時間紀念你的愛情
功能	資訊	讓你完全掌握精準時間

你看，同一支手錶，如果只說「精準計時」——那是甲在賣梳子。如果說「用時間紀念你的愛情」——那就是丙的層次了。

👥 小組討論

課堂討論：茶的價值定位

請用哈佛 4 層次價值框架，為「茶」這個產品完成價值定位表：

- 功能層：茶能解決什麼問題？
- 情感層：喝茶帶來什麼感受？
- 改變生活層：茶如何改變一個人的生活方式？
- 社會影響層：茶能創造什麼社會價值？

提示：想想「有記名茶」「日月潭紅茶」等台灣品牌的行銷方式。

2.6 富誠的價值重構：ETF 不只是報酬率

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 下午策略會議

建宏在白板上畫了一張四層表格，把富誠 FinTech 的旗艦產品——台股 ETF 組合——放了進去。

小雅和老李也加入了討論。

我試著用林教授教的三步驟來重新定位我們的 ETF 商品。

價值需求	價值要素	價值陳述
社會影響	自我超越	用你的投資，支持台灣永續發展（ESG ETF）
改變生活	提供希望、動機	每月定期定額，為孩子的教育基金築夢
情感	減少焦慮、獎勵自己	「讓你睡得著的投資組合」——不用天天盯盤
功能	賺錢、降低風險、簡化	年化報酬率目標 8%，自動分散投資 50 檔台股

我之前做的社群貼文一直在講「報酬率比大盤高」——這根本就是甲在賣梳子！以後要改成講客戶在意的情感價值。

我跑法人客戶也是，每次開口就是「費用率最低」。其實企業主真正在意的是員工退休金的安心管理——那是「改變生活」層次的事。

很好。記住：功能層是入場券，情感層是差異化，改變生活和社會影響才是品牌護城河。

💡 想一想

回到第一週的問題：行銷的本質是什麼？
現在你可以更進一步回答：行銷的本質是在四個價值層次上，找到產品與消費者之間最有意義的連結。

2.7 本週任務

🎯 本週任務

任務 2-A：金融商品的價值重構

請從以下三項富誠 FinTech 的金融商品中任選一項：

- 台股 ETF 定期定額方案
- 小額投資型保險（月繳 1,000 元起）
- Premium 訂閱制理財諮詢（月費 299 元，含進階報告 + 一對一諮詢）

運用哈佛 4 層次價值框架，完成以下表格：

價值需求	價值要素	價值陳述（一句話）
社會影響		
改變生活		
情感		
功能		

進階挑戰：請為你選擇的商品寫一則 30 字以內的社群貼文標題，**不能提到報酬率或費用率**。

提示：想想丙是怎麼賣梳子的——他賣的不是梳子，是「積善梳」。你的金融商品呢？

2.8 本週重點回顧

1. **價值的雙重來源：**解決問題（功能/務實/生理）+ 滿足感受（體驗/務虛/心理）
2. **「梳子賣給和尚」的啟示：**同一個產品，價值定位不同，成果天差地別
3. **Maslow 需求五層次：**基本 → 安全 → 愛與歸屬 → 尊重 → 自我實現，對應身體 → 靈魂

4. 哈佛 4 層次價值框架：功能 → 情感 → 改變生活 → 社會影響（30 種價值要素）
5. 越上層越難模仿：功能是入場券，情感是差異化，改變生活和社會影響是品牌護城河
6. 價值設定三步驟：價值需求 → 價值要素 → 價值陳述
7. 金融商品的價值重構：不只賣報酬率和費用率，要觸及消費者的情感與人生目標
8. 行銷的進階理解：在四個價值層次上，找到產品與消費者之間最有意義的連結

2.9 延伸閱讀

1. Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 94(9), 46–53.
2. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
3. Kotler, P. & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 5: Creating Customer Value.

下 週 預 告

有了價值框架，建宏開始思考：富誠 *FinTech* 的「積善梳」找到了，但要在什麼樣的市場環境中競爭？

下週，萬泰金控突然宣布跨足數位理財——富誠的第一場硬仗來了。

Chapter 3

第三週：認識你的戰場：行銷策略規劃流程

本週學習目標

1. 理解行銷策略規劃的完整流程圖，說出六大步驟的先後順序
2. 區分傳統行銷三階段（環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合）的角色與內涵
3. 掌握 SWOT 分析的四象限邏輯，能區分「內部/外部」與「正面/負面」
4. 認識 PEST 分析框架，理解總體環境如何影響行銷決策

3.1 本週劇情：萬泰金控的第一槍

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早上九點

建宏一進辦公室，就看到小雅和老李已經坐在那裡，臉色凝重。

「你們看到了嗎？」小雅把手機推到建宏面前。

螢幕上是一則新聞：

萬泰金控今日宣布，將於下季推出全新數位理財平台「萬泰 e 財富」，主打 AI 智能投資組合、零手續費 ETF 交易，目標搶攻 25–40 歲數位原住民市場。萬泰金控總經理表示：「傳統金融服務已經不夠了，我們要用科技重新定義理財體驗。」

「這不就是我們在做的事嗎？萬泰是年營收破千億的金控集團，他們要進來搶我們的市場，我們怎麼打？」

「零手續費！他們有那個資本可以不賺手續費，我們呢？我們上週才剛確定了富誠的價值定位，現在整個計畫是不是要重來？」

「不要慌。上週我們花了很大力氣搞清楚『價值是什麼』，那個不會白費。但小雅說得對——光有價值框架不夠，我們需要搞清楚整個戰場的狀況。我打給林教授。」

半小時後，林教授趕到了辦公室。他沒有急著安慰任何人，而是走到白板前，畫了一條長長的箭頭。

「建宏，你上週學會了怎麼定義產品的價值。但你知道嗎？在行銷的世界裡，定義價值只是整盤棋的其中一步。在下棋之前，你得先看清楚整個棋盤。」

「今天，我要給你們一張地圖——行銷策略規劃流程圖。有了這張地圖，萬泰再大，你也不會迷路。」

3.2 從價值到品牌：你的護城河在哪裡？

在進入策略規劃流程之前，林教授先回顧了上週的核心概念，並引出一個更深層的問題。

「上週我們學到，價值有四個層次——功能、情感、改變生活、社會影響。建宏，你還記得我說的那句話嗎？越上層的價值，越難被競爭者模仿。」

「我記得。功能層的『低手續費』，萬泰金控馬上就能抄過去；但如果我們能讓客戶感受到『安心感』和『被理解』，那就不容易被取代。」

快速回顧：品牌價值的本質

品牌價值 (Brand Value) = 消費者心中，你和某種「價值」之間的**自動連結**。想到「安全」→ Volvo；想到「創新」→ Apple；想到「有溫度的理財」→ **富誠 FinTech**？上週學的價值設定（價值需求 → 價值要素 → 價值陳述），最終目的就是建立這種自動連結。

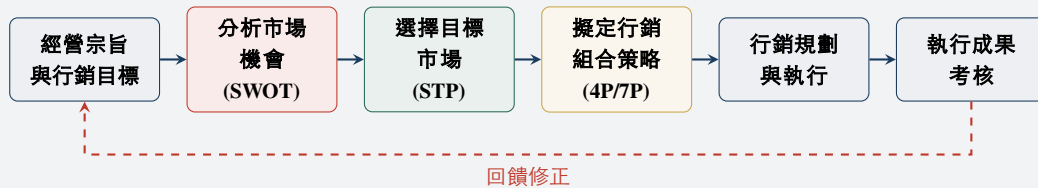
「但問題來了——你有了價值定位，卻不知道自己面對什麼樣的競爭環境、不知道該瞄準哪群人、不知道該用什麼方式把價值送到他們手上。這就像你手上有一顆好棋子，但連棋盤都沒看清楚就想下棋。」

「所以，我們需要一套完整的行銷策略規劃流程。」

3.3 行銷策略規劃流程：看清楚盤棋

林教授在白板上畫出了一張完整的流程圖——這是行銷學中最經典的策略規劃架構。

📖 行銷策略規劃流程圖



這六個步驟形成一個循環（不是單行道！）：

1. 經營宗旨與行銷目標：我們為什麼存在？想達成什麼？
2. 分析市場機會（SWOT）：我們面對什麼環境？有什麼優勢和劣勢？
3. 選擇目標市場（STP）：我們要服務誰？
4. 擬定行銷組合策略（4P/7P）：產品、價格、通路、推廣怎麼搭配？
5. 行銷規劃與執行：計畫書怎麼寫？怎麼落地？
6. 執行成果考核：做得好不好？哪裡要調整？

「所以上週我們做的價值定位，是在哪一步？」

「價值定位貫穿整個流程。但嚴格來說，它在第三步（STP 中的 *Positioning*）和第四步（行銷組合）之間扮演關鍵角色。你用價值框架定義了你是誰，接下來的策略流程告訴你怎麼把這個價值送到對的人手上。」

「那第一步『經營宗旨與行銷目標』是什麼意思？不就是賺錢嗎？」

「如果你的行銷目標只有『賺錢』，那跟萬泰金控有什麼差別？富誠的經營宗旨應該是更深層的東西——比如『讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定』。這個宗旨，會決定後面每一步你怎麼走。」

這裡有一個重要的概念需要特別注意：

💡 成果 → 原因，不是原因 → 成果

在實務中，好的行銷策略往往是「逆向工程」——先想清楚你要達成什麼**成果**（品牌在消費者心中的定位），再回推需要什麼**原因**（策略、資源、行動）。

價值設定 → 成果

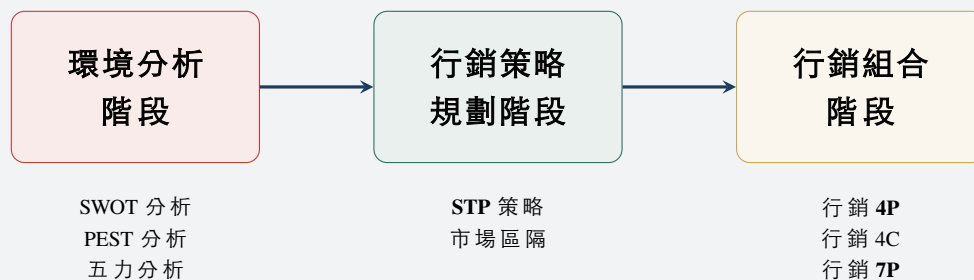
上週學的「價值需求 → 價值要素 → 價值陳述」就是這個邏輯——先看消費者要什麼（成果），再設計我們能提供什麼（原因）。

富誠的例子：建宏希望客戶覺得「這家公司真的懂我的理財焦慮」（成果），所以需要投入同理心訪談、建立人物誌、設計個人化推薦系統（原因）——先定義想在客戶心中留下什麼印象，再回推需要什麼資源和行動。

3.4 傳統行銷三階段：地圖的三大區域

六步驟流程圖看起來很複雜，但林教授把它簡化成三大階段，更容易記憶。

🎓 傳統行銷三階段



- 環境分析階段：**先搞清楚「我們站在哪裡」。主要工具包括 SWOT 分析、PEST 分析等。Porter 五力分析（分析產業競爭結構的工具，考量供應商、買家、替代品、新進入者、同業競爭五股力量）也常在此階段使用，進階課程會進一步介紹。**本週的重點。**
- 行銷策略規劃階段：**接著決定「我們要去哪裡」。核心就是 **STP** 策略——市場區隔（Segmentation）、目標市場選擇（Targeting）、品牌定位（Positioning）。**第 4-6 週深入學習。**
- 行銷組合階段：**最後決定「怎麼到達」。經典的 **4P**（Product 產品、Price 定價、Place 通路、Promotion 推廣），服務業則延伸為 **7P**（加上 People 人員、Process 流程、Physical Evidence 實體環境）。**第 11-14 週深入學習。**

「等等，我在業界做了二十年，我們都是直接跳到第三階段——想個促銷方案就上了。原來中間少了這麼多步驟？」

「老李，你剛才說出了台灣金融業最常見的問題。很多公司直接從『我有什麼商品』跳到『怎麼打廣告』，跳過了環境分析和策略規劃。結果就是：廣告很花錢，但打不到對的人。」

「所以面對萬泰金控的威脅，我們第一件事不是想『要怎麼回擊』，而是先做環境分析？」

「沒錯。知己知彼，百戰不殆。讓我教你們兩個最重要的環境分析工具。」

3.5 環境分析第一招：SWOT 分析

SWOT 分析是行銷策略規劃中最基本、也最實用的環境分析工具。它用四個象限，把企業面臨的情況整理得一目了然。

SWOT 分析框架

SWOT 由四個英文字母組成，分別代表：

	正面（有利）	負面（不利）
內部因素	S — Strengths 優勢 企業自身擁有的有利條件	W — Weaknesses 劣勢 企業自身的不足或限制
外部因素	O — Opportunities 機會 外部環境中有利的趨勢	T — Threats 威脅 外部環境中不利的因素

記憶口訣：S 和 W 看「自己」（內部），O 和 T 看「環境」（外部）。

「SWOT 最重要的邏輯是：先區分內外，再區分好壞。很多同學搞混的地方是把『機會』和『優勢』混在一起。記住——你能控制的是內部（SW），你不能控制的是外部（OT）。」

常見迷思：你分得清「優勢」和「機會」嗎？

最常犯的 SWOT 錯誤是把**外部趨勢**寫進**內部優勢**。例如：「數位理財市場快速成長」——這是**機會**（O），不是優勢（S），因為你無法控制市場是否成長。判斷標準很簡單：如果這件事即使你的公司不存在也會發生，那就是**外部因素**。

3.5.1 SWOT 怎麼用？以富誠 FinTech 為例

林教授帶著大家，一起為富誠 FinTech 做了一份初步的 SWOT 分析：

S — 優勢	W — 劣勢
<ul style="list-style-type: none"> • 團隊有銀行業實戰經驗，已取得投顧牌照 • 創辦人理解客戶痛點，NPS +42（業界平均 +15） • 品牌年輕、沒有歷史包袱 • 已建立價值定位框架，App 累積 8 萬下載 	<ul style="list-style-type: none"> • 品牌知名度低 • 資金規模遠不及萬泰 • 產品線尚未完整 • 技術團隊人手不足
O — 機會	T — 威脅
<ul style="list-style-type: none"> • 年輕世代對傳統銀行不信任 • 數位理財市場快速成長 • 政府推動金融科技友善政策 • ESG 投資意識興起 	<ul style="list-style-type: none"> • 萬泰金控進入數位理財市場 • 大型銀行紛紛推出 App • 法規合規成本持續增加 • 消費者對新品牌信任門檻高

「看完這張表，我有一個感覺——我們的劣勢好多，威脅也很大。是不是沒機會了？」

「恰恰相反。SWOT 的價值不是讓你沮喪，而是讓你看清楚。看清楚之後，策略就是：用優勢抓住機會，用策略避開威脅，用行動改善劣勢。」

3.5.2 SWOT 的交叉策略

SWOT 分析的進階用法，是把四個象限交叉配對，產生四種策略方向：

√ SWOT 交叉策略矩陣

	機會 (O)	威脅 (T)
優勢 (S)	SO 策略 (積極進攻) 用優勢抓住機會	ST 策略 (防禦強化) 用優勢抵禦威脅
劣勢 (W)	WO 策略 (改善突破) 改善劣勢以把握機會	WT 策略 (策略收縮) 避開劣勢遇上威脅的雙殺

「以富誠為例：你的優勢是團隊理解客戶痛點，機會是年輕世代對傳統銀行不信任——SO 策略就是：用你的同理心優勢，搶攻這群對傳統金融失望的年輕人。」

「那 WT 策略呢？我們的劣勢是品牌知名度低，威脅是萬泰的大規模進入……」

「WT 就是提醒你：不要在這個交叉點硬碰硬。不要跟萬泰比品牌知名度，那是你注定會輸的戰場。你要找到一個萬泰做不到、但你做得到的位置——這就是後面幾週要學的 STP 策略。」

3.6 環境分析第二招：PEST 分析

如果說 SWOT 是「廣角鏡頭」，那 **PEST 分析** 就是「望遠鏡」——它幫你看清更大的總體環境趨勢。

🎓 PEST 分析框架

PEST 分析聚焦四個總體環境因素：

1. **P — Political (政治/法律)**：政府政策、法規變動、產業管制
2. **E — Economic (經濟)**：經濟成長率、利率、消費者信心、所得分配
3. **S — Social (社會/文化)**：人口結構、生活型態、價值觀變遷
4. **T — Technological (科技)**：技術創新、數位化趨勢、平台演進

延伸版本：PEST 有時會擴充為 PESTEL，加上 Environmental (環境/永續) 和 Legal (法律，從 P 獨立出來)。概念相同，只是分類更細。

「PEST 和 SWOT 的差別是什麼？SWOT 同時看內部和外部；PEST 只看外部，而且看的是更宏觀的趨勢——那些你無法控制、但會深刻影響你的力量。」

3.6.1 PEST 應用於金融行銷

因素	關注重點	台灣金融行銷實例
P 政治/法律	政府政策、法規變動、產業管制	金管會推動公平待客原則 (2023 年修訂版)；金融消費者保護法限制行銷話術；個資法規範客戶資料使用
E 經濟	經濟成長、利率、通膨、消費信心	央行連續升息影響定存 vs. 基金的吸引力；2024 年消費者物價指數持續上升，推升避險型商品需求
S 社會/文化	人口結構、生活型態、價值觀	少子高齡化 → 退休理財需求激增；Z 世代偏好行動優先 (Mobile-First)，超過 70% 不進銀行分行
T 科技	技術創新、數位化、AI 應用	AI 智能投顧 (如國泰智能投資) 普及；開放銀行 (Open Banking) 第三階段推動中；社群媒體成為主要資訊管道

林教授用富誠的情境做了一個快速的 PEST 掃描：

「所以 PEST 跟 SWOT 到底差在哪裡？感覺都是在分析環境。」

「好問題。SWOT 同時看內部（你自己的優劣勢）和外部（機會威脅）；PEST 只看外部，而且看的是更宏觀的總體環境趨勢——那些你完全無法控制、但會深刻影響你的力量。簡單說：PEST 是望遠鏡，SWOT 是廣角鏡。」

「原來我以前只看自己的業績數字，從來沒想過這些大環境的東西。難怪有些商品明明很好，但就是賣不動——因為大環境不對。」

「沒錯。*PEST* 告訴你的是：就算你的商品完美、團隊優秀，如果政策改變或科技革命發生，你的整個市場可能一夜之間翻轉。所以好的行銷人，要同時看『微觀的客戶需求』和『宏觀的環境趨勢』。」

3.7 整合：環境分析如何引導策略方向

林教授把今天的內容整合起來。在進入總結前，先用一張對比表釐清 SWOT 和 PEST 的異同：

	SWOT 分析	PEST 分析
分析範圍	內部 + 外部	僅外部（總體環境）
分析焦點	企業相對競爭位置	宏觀環境趨勢
典型用法	找 策 略 方 向 (SO/ST/WO/WT)	辨識機會與威脅的來源

📖 環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合

環境分析回答三個核心問題：

1. **PEST** 告訴你：大環境的風往哪裡吹？（總體趨勢）
2. **SWOT** 告訴你：你在這個環境中的相對位置是什麼？（優劣勢 + 機會威脅）
3. **交叉分析** 告訴你：你應該往哪個方向走？（策略方向）

做完環境分析後，下一步就是 **STP**——在你看清楚的戰場上，選擇一塊你最有勝算的「蛋糕」來吃。

「所以整理一下：今天學的是行銷策略的第一階段——環境分析。我們用 *PEST* 看大環境，用 *SWOT* 看自己，然後用交叉策略找方向。接下來呢？」

「接下來就是第二階段——**STP** 策略規劃。你已經看清楚了棋盤，下一步要決定：你想服務誰？市場那麼大，你不可能每個人都服務。你得先把市場切成好幾塊，再選其中最適合你的那一塊。」

「切蛋糕？」

「對，就像切蛋糕一樣。下週再告訴你們怎麼切。」

小組討論（10 分鐘）

如果你是**富誠 FinTech**的行銷顧問，面對**萬泰金控**的威脅：

1. 你認為富誠最大的**機會**是什麼？（從 PEST 四個面向思考）
2. 你認為富誠最應該避開的 **WT 交叉**是什麼？（不要硬碰硬的地方）
3. 富誠最有可能靠什麼 **SO 策略**勝出？（用自身優勢抓住的機會）

3.8 本週任務

◎ 任務 3-A：完成富誠 FinTech 的簡版 SWOT 分析

任務背景

萬泰金控宣布進入數位理財市場後，建宏決定帶領團隊做一份完整的環境分析，作為後續策略規劃的基礎。

任務要求

1. **SWOT 分析表**：為**富誠 FinTech**完成一份 SWOT 分析表（每個象限至少寫 3 點，不可照抄課堂範例，必須有自己的觀察）
2. **找出最大機會**：從 O 象限中，選出你認為對富誠最有利的一個機會，並說明為什麼（50 字以內）
3. **找出最大威脅**：從 T 象限中，選出你認為對富誠最危險的一個威脅，並說明為什麼（50 字以內）
4. **提出一個 SO 策略**：結合一個優勢和一個機會，寫出一句策略建議（30 字以內）

進階挑戰：額外完成一份簡易 PEST 分析表（每個面向至少寫 2 點），並標示哪些因素對富誠特別重要。

提示：上網查一下台灣金融科技的最新動態（如開放銀行、數位帳戶成長數據），

會幫助你的分析更有說服力。

3.9 本週重點回顧

1. **品牌價值**：當人們想起某種價值就想起你——品牌是價值與消費者之間的自動連結
2. **行銷策略規劃流程**：經營宗旨 → SWOT 分析 → STP 策略 → 行銷組合 → 規劃執行 → 成果考核（循環）
3. **傳統行銷三階段**：環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合——不可跳過前兩步直接做促銷
4. **SWOT 分析**：內部看 S（優勢）W（劣勢），外部看 O（機會）T（威脅）
5. **SWOT 交叉策略**：SO 積極進攻、ST 防禦強化、WO 改善突破、WT 策略收縮
6. **PEST 分析**：P（政治法律）E（經濟）S（社會文化）T（科技）——宏觀環境掃描
7. **環境分析的目的**：不是讓你害怕，而是讓你看清楚，然後做出明智的策略選擇
8. **下一步**：看清戰場後，用 **STP** 策略選擇你要服務的那群人

3.10 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 2: Developing Marketing Strategies and Plans.
2. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
3. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
4. 金融監督管理委員會（2024）。《金融科技發展路徑圖 2.0》。
5. 台灣金融研訓院（2024）。《台灣金融科技產業發展趨勢》。

下 週 預 告

環境分析完成了，建宏終於看清楚了戰場全貌。但新的問題來了：富誠想服務所有人嗎？還是只服務某群人？

下週，林教授帶來一個蛋糕——不是吃的，是用來學「市場區隔」的。先切蛋糕，再說。

Chapter 4

第四週：切開市場：市場區隔

本週學習目標

1. 理解 **STP** 框架的三步驟邏輯，說出 S、T、P 各自的核心任務
2. 解釋「市場區隔」的定義與目的，並用蛋糕比喻說明其概念
3. 掌握四種區隔維度（地理、人口統計、生活方式、行為），能各舉一例
4. 能將四種區隔維度應用於台灣理財市場，識別出有意義的市場區隔
5. 運用有效區隔五條件（可衡量、足量、可接近、可區別、可行動）評估區隔的合理性
6. 分析金融業市場區隔的三個特殊考量（KYC 法規、資訊不對稱、信任門檻）

4.1 本週劇情：台灣理財市場這塊蛋糕

場景：富誠 FinTech 會議室 | 策略會議

上週的 SWOT 分析讓團隊看清了戰場。但看清楚是一回事，下一步怎麼走，又是另一回事。

建宏在白板上寫下一個數字：**1,800** 萬。

「這是台灣 20 歲以上的成年人口數。理論上，每一個人都可能需要理財服務。」

老李搖搖頭：「建宏，你不會想服務所有人吧？我們才 25 個人。」

建宏，你還記得上週我們做完環境分析後，我問你的問題嗎？

富誠想服務所有人，還是只服務某群人？

今天，我帶了一塊蛋糕。

蛋糕？教授，我們是在開策略會議，不是下午茶啊。

不是真的蛋糕。我說的是——市場，就是一塊蛋糕。

1,800 萬人的理財市場，就是一整塊大蛋糕。你現在要做的第一件事，不是急著吃，而是——
先把它切開來。

林教授在白板上畫了一個大圓

「這是整個台灣理財市場。」

他拿起筆，在圓上畫了幾刀。

「切完之後，每一塊蛋糕代表一群需求相似的客戶。這個動作，在行銷學裡叫做——」

他轉身，在白板上寫下三個大字：

STP 框架：行銷策略的核心三步驟

STP 是行銷策略規劃階段的核心框架，由三個步驟組成：

步驟	英文	白話解釋
S	Segmentation （市場區隔）	把整塊蛋糕切成好幾塊——辨識出不同的客群
T	Targeting （目標市場選擇）	選擇要吃哪一塊——決定要服務哪個客群
P	Positioning （品牌定位）	把這塊蛋糕吃下去——在目標客群心中建立獨特印象

小提醒：「吃蛋糕」代表深度經營——讓品牌成為這群客戶心中的首選，就像你記住某塊蛋糕的獨特味道。

重要邏輯：三個步驟有嚴格的先後順序。你不能還沒切蛋糕就決定吃哪塊，更不能還沒選蛋糕就開始吃。

本週我們聚焦在第一步：**S**——市場區隔。

4.2 什麼是市場區隔？

建宏，我上週做了一份用戶數據分析。我們現在的 1.8 萬月活用戶，看起來好像差不多，但其實差很多。

有些人每天打開 App 看投資組合，有些人一個月才開一次；有些人每月定期定額 1,000 元，有些人一次投 50 萬；有些人 25 歲剛出社會，有些人 45 歲想規劃退休。這些人的需求，真的一樣嗎？

小雅問得好。這就是為什麼我們需要市場區隔。

市場區隔的定義

市場區隔 (*Market Segmentation*) 是指：

將一個異質性的大市場，依據某些共同特徵，
劃分為若干個內部需求相似、彼此之間需求不同的子市場。

白話說：把「很不一樣的一大群人」分成「幾群比較像的小群人」。

為什麼要區隔？

- **資源有限**：富誠只有 25 人、3,000 萬資金，不可能服務所有人
- **需求不同**：25 歲小資族和 55 歲退休族的理財需求天差地別
- **溝通精準**：對不同的人說不同的話，比「對所有人說同一句話」有效得多
- **競爭策略**：找到大公司忽略的市場空隙，小公司也能活得好

我跑業務這麼多年，最怕聽到「我們的產品適合所有人」。因為適合所有人，通常代表對誰都不特別好。

4.3 蛋糕怎麼切？四種區隔維度

場景：白板前的討論

「好，那我們就來切蛋糕。」建宏拿起白板筆，「但問題是——要怎麼切？隨便切嗎？」

林教授笑了：「當然不是隨便切。切蛋糕有四把刀，每一把切出來的形狀不一樣。」

🎓 四種區隔維度

行銷學中常用的四種市場區隔維度（變數）：

編號	區隔維度	常見變數
1	地理區隔	國家、地區、城市、城鄉、氣候
2	人口統計區隔	年齡、性別、收入、職業、教育、家庭狀況
3	生活方式區隔	價值觀、興趣、人格特質、生活態度
4	行為區隔	使用頻率、品牌忠誠度、購買動機、追求利益

前兩種（地理、人口統計）是**客觀可量化的**，比較容易取得數據；後兩種（生活方式、行為）是**主觀心理層面**的，需要透過問卷或行為數據來了解。

接下來，讓我們用富誠的案例，逐一理解這四種區隔維度。

4.3.1 第一把刀：地理區隔

🎓 地理區隔 Geographic Segmentation

依據客戶的**地理位置**來區分市場。

常見變數：國家/地區、縣市、都會區/非都會區、氣候帶

金融業應用：不同地區的消費者，理財行為和金融基礎建設差異很大。

我跑過全台灣，台北的客戶和屏東的客戶完全不一樣。台北人習慣用 App 投資，屏東鄉下的阿伯還是喜歡去銀行臨櫃。

如果我們是純數位平台，都會區客戶的接受度一定比較高。根據金融研訓院的調查，都會區使用行動銀行的比例約 75%，非都會區只有 50% 左右。

💡 想一想

富誠是一個**純線上的**數位投資顧問平台。地理區隔對富誠來說重要嗎？線上服務是不是就不需要考慮地理因素了？

提示：想想網路普及率、數位金融使用習慣、各地的金融素養差異。

4.3.2 第二把刀：人口統計區隔

人口統計區隔 *Demographic Segmentation*

依據客戶的**人口統計特徵**來區分市場。這是最常用的區隔方式，因為數據最容易取得。

常見變數：年齡、性別、收入、職業、教育程度、婚姻狀況、家庭人數

金融業應用：不同年齡和收入的人，承擔風險的能力和理財目標截然不同。

我們的數據很清楚。目前富誠的用戶，客戶平均年齡是 31 歲，大多數月收入在 3 到 8 萬之間。

但我發現一個有趣的現象：40 歲以上的用戶雖然只佔 15%，但他們的平均投資金額是年輕用戶的 3 倍。

建宏在白板上畫了一個簡單的表格：

	25–35 歲	40–55 歲
月收入	3–5 萬	5–10 萬
理財目標	存第一桶金	退休規劃、子女教育
風險態度	較積極	較保守
投資金額	月繳 1,000–3,000	月繳 5,000–20,000

「你看，光是年齡和收入這兩個變數，就能看出很大的差異。」

4.3.3 第三把刀：生活方式區隔

生活方式區隔 *Psychographic / Lifestyle Segmentation*

依據客戶的**價值觀、興趣和生活態度**來區分市場。

常見變數：價值觀、興趣嗜好、人格特質、生活型態、社會階層

金融業應用：同樣是 30 歲月入 5 萬的上班族，一個追求「躺平理財」，一個追求「積極增長」——他們需要的產品和溝通方式完全不同。

這個有意思。我以前在銀行的時候，發現有些客戶明明條件差不多，但態度完全不一樣。

有一種人是「我不懂理財，但我願意學」——他需要的是教育和引導。

另一種人是「我不想管，幫我搞定就好」——他需要的是全自動的服務。

這兩種人年齡收入可能一模一樣，但需要的東西完全不同。

我在 IG 上也觀察到同樣的事。同年齡的用戶，追蹤的帳號類型完全不同——有人追蹤理財 KOL 每天學投資，有人只看旅遊和美食帳號。社群行為就是生活方式的直接反映。

沒錯。這就是為什麼光靠人口統計數據不夠。生活方式區隔讓你看到數字背後的「人」。

💡 想一想

在你的同學中，有些人每天看盤、研究 K 線圖，有些人覺得「投資太複雜了不想碰」。他們的年齡、學歷幾乎一樣，但理財態度完全不同。

你覺得這兩種人分別需要什麼樣的金融服務？

4.3.4 第四把刀：行為區隔

📖 行為區隔 Behavioral Segmentation

又稱「顧客與產品關係區隔」，因為此維度觀察的是顧客與產品之間的互動行為。

依據客戶**實際使用產品的行為模式**來區分市場。

常見變數：使用頻率（重度/輕度用戶）、品牌忠誠度、購買時機、追求的利益、使用情境

金融業應用：同一款 ETF 定期定額服務，有人用來「存錢」，有人用來「打敗定存」——追求的利益不同，行銷訊息就該不同。

我把我們的用戶行為數據拉出來看，至少可以分成四種：

1. 忠實用戶：每天打開 App，定期投資，還會推薦朋友（約佔 20%）
2. 觀望用戶：註冊了但只做免費理財健檢，還沒開始投資（約佔 35%）
3. 沉睡用戶：曾經投資過，但三個月沒打開 App 了（約佔 25%）

4. 流失用戶：已經把錢贖回，不再使用（約佔 20%）

這四種人要用完全不同的方式對待啊。忠實用戶要的是認同感和更好的服務，觀望用戶需要臨門一腳，沉睡用戶要喚醒，流失用戶要了解他為什麼走。一視同仁？那是偷懶。

💡 想一想

如果你是富誠的行銷主管，面對這四類用戶（忠實/觀望/沉睡/流失），你會**優先**對哪一類投入行銷資源？為什麼？

提示：想想每一類的轉換難度、潛在價值和行銷成本的差異。

4.4 區隔維度的組合運用

📦 多維度交叉區隔

實務上，很少只用一種維度來區隔市場。通常會**組合多種維度**，才能得到有意義的市場區隔。

範例：富誠可能的市場區隔

區隔名稱	人口統計	生活方式	行為特徵
小資新手族	25–30 歲 月收 3–5 萬	願意學習 重視 CP 值	從未投資過 想存第一桶金
忙碌上班族	30–40 歲 月收 5–8 萬	工作忙碌 不想花時間	定期定額 偏好自動化
穩健家庭族	40–55 歲 月收 6–12 萬	重視安全 風險保守	退休 + 教育金 投資金額較高
企業員工族	25–50 歲 企業福利方案	被動接觸 信任公司推薦	B2B2C 通路 團體購買

每個區隔都是多種維度的交集，這樣才能描繪出一群「真實的人」。

4.5 好的區隔，長什麼樣？

切蛋糕不是隨便亂切。切出來的每一塊，必須符合一些條件，才是「好的區隔」。

有效區隔的條件

一個好的市場區隔必須具備以下條件：

1. **可衡量性** (*Measurable*)：區隔的大小和特徵可以被量化。
 - 例：「25–35 歲月收 3–5 萬的台灣上班族」可以從政府統計數據估算人數
2. **足量性** (*Substantial*)：區隔必須夠大，值得投入資源去服務。
 - 例：如果某個區隔只有 500 人，可能不足以支撐一條業務線
3. **可接近性** (*Accessible*)：企業有能力觸及這個區隔的客戶。
 - 例：富誠的數位平台可以透過社群媒體觸及年輕族群，但較難觸及不使用智慧型手機的年長者
4. **可區別性** (*Differentiable*)：不同區隔之間的需求確實不同。
 - 例：「25–30 歲」和「30–35 歲」如果理財需求幾乎一樣，就不需要分成兩個區隔
5. **可行動性** (*Actionable*)：企業可以針對這個區隔設計對應的行銷策略。
 - 例：「對理財有焦慮感的人」如果無法辨識出來，就無法設計針對性的行銷活動

記憶口訣：「衡量近別行」——可衡量、足量、可接近、可區別、可行動。五個條件缺一不可！

4.6 金融市場區隔的特殊考量

金融業區隔的三個特殊性

金融商品的市場區隔和一般消費品不同，有三個特殊考量：

1. **法規限制**：金融業有嚴格的 KYC (Know Your Customer，認識你的客戶) 規範。金管會要求金融機構必須了解客戶的風險屬性，這本身就是一種強制性的區隔。
 - 富誠在客戶開戶時就必須做風險屬性評估，這些數據天然就是區隔的依據
2. **資訊不對稱**：金融商品比一般商品複雜。客戶的「金融知識水準」成為一個重要的區隔變數。
 - 對金融小白說「年化報酬率 7%」沒有意義；但對進階投資者來說，這是核心

資訊

3. **信任門檻**：金融交易涉及真金白銀，客戶的「信任程度」直接影響購買決策。
 - 首次接觸的客戶需要大量信任建立（免費服務、第三方認證）；老客戶則可以直接推薦進階產品

原來如此。所以我們做 KYC 的時候收集到的數據，不只是法規要求，還可以當作市場區隔的工具。

我們的理財健檢也是——10 分鐘的問卷不只是幫客戶了解自己，也幫我們了解客戶屬於哪個區隔。

一石二鳥啊。

4.7 富誠的市場區隔地圖

場景：策略會議尾聲

經過一個下午的討論，白板上已經畫滿了各種區隔。建宏站起來，用紅筆圈了一個框。

「我們先整理一下。台灣理財市場這塊大蛋糕，我們目前切成了這幾塊。」

等一下，我看數據的時候發現一群人被我們漏掉了。有大約 8% 的用戶，金融知識很高、每天主動操作、完全不需要我們的教育內容。他們跟小資新手和忙碌上班族完全不同。

對，那種客戶我很熟。他們不是來學理財的，他們是來比績效的。把他們跟小資新手放在一起服務，兩邊都不滿意。

很好的發現。這群人確實需要獨立出來。現在，你們的市場區隔地圖從四塊擴展為五塊了。

富誠的台灣理財市場區隔

區隔	年齡/收入	核心需求	關鍵特徵
A 小資新 手	22–30 歲 月收 3–5 萬	存第一桶金 學習理財	金融知識低、數位原 生、CP 值導向
B 成長上 班族	30–40 歲 月收 5–8 萬	穩健增值 子女教育	時間有限、偏好自動 化、中度風險
C 穩健退 休族	45–60 歲 月收 6–15 萬	退休規劃 資產保值	風險保守、偏好人工 諮詢、金額較高
D 企業員 工	25–50 歲 企業福利	被動參與 信任推薦	B2B2C 通路、團體效 應、信任公司
E 積極投 資人	25–45 歲 月收 8 萬 +	超額報酬 主動操作	金融知識高、自主性 強、比較心態

五塊蛋糕，每一塊的大小和口味都不一樣。我們不可能五塊都吃。
下一步就是——選擇要吃哪一塊了，對吧？

沒錯。但別急。今天先把蛋糕切好，確認每一塊都切得有意義。
下週，我們再來做最難的決定：選擇。

4.8 本週任務：切你自己的蛋糕

◎ 本週任務

任務情境

富誠 FinTech 的團隊開完市場區隔策略會議後，建宏希望收集更多觀點。他在公司內部論壇發了一篇文章：「我們切了五塊蛋糕，你覺得切得對嗎？還有沒有我們漏掉的？」

你是富誠的行銷實習生，請完成以下任務。

任務要求

1. **台灣理財市場區隔表**：用至少兩種區隔維度（四種維度任選兩種以上），將台灣理財市場切割為至少 4 個有意義的市場區隔。每個區隔須包含：區隔名稱、核心特徵描述（50 字以內）、估計市場規模（大/中/小）
2. **有效性檢驗**：從你切出的區隔中，選一個最有信心的，用「有效區隔五條件」逐一檢驗（每條件 1-2 句說明即可）
3. **區隔差異說明**：選兩個區隔，說明它們的理財需求有什麼具體差異（各 30 字以內）

進階挑戰：分析萬泰金控可能的市場區隔策略——作為大型金融集團，他們會怎麼切蛋糕？和富誠會一樣嗎？

提示：參考公司檔案中富誠的目標客群資料，以及台灣主計總處的人口統計數據，讓你的區隔更有數據支撐。

4.9 本週重點回顧

1. **STP 框架**：行銷策略核心三步驟——先區隔（S）、再選擇（T）、最後定位（P），順序不可顛倒
2. **市場區隔**：把異質性的大市場分成若干個需求相似的子市場，目的是讓行銷更精準
3. **蛋糕比喻**：整個市場是一整塊蛋糕，區隔是切蛋糕，選擇是選蛋糕，定位是吃蛋糕
4. **四種區隔維度**：地理（在哪裡）→ 人口統計（是什麼人）→ 生活方式（怎麼想）→ 行為（怎麼做）
5. **有效區隔五條件**：可衡量、足量、可接近、可區別、可行動
6. **金融業特殊考量**：KYC 法規、資訊不對稱（金融知識水準）、信任門檻
7. **多維度交叉**：實務上不會只用一種維度，而是組合多種維度來描繪「真實的人」
8. **下一步**：蛋糕切好了，接下來要選擇富誠要服務哪一塊——Targeting

4.10 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 9: Identifying Market Segments and Targets.
2. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第七章：市場區隔、目標市場與定位。

3. 金融監督管理委員會（2024）。《認識你的客戶（KYC）作業準則》。
4. 台灣金融研訓院（2024）。《台灣金融生活調查》。

下 週 預 告

蛋糕切好了，五塊各有各的誘人之處。但建宏只有25個人和3,000萬資金。

下週，林教授要問他一個殘酷的問題：「你要吃哪一塊？」
選錯了，可能滿盤皆輸。選對了，小公司也能贏大公司。

Chapter 5

第五週：選定目標：目標市場選擇

本週學習目標

1. 解釋「目標市場選擇」在 **STP** 框架中的角色，說出 Targeting 的核心任務
2. 運用四個評估指標（可區別性、成長性、穩定性、可接近性）評估市場區隔的吸引力
3. 辨識五種 Targeting 類型，並說明各自適用的企業情境
4. 為富誠 FinTech 選定目標市場，並以四指標論證選擇的合理性
5. 比較聚焦策略與差異化策略的優劣，理解「漸進式擴張」的邏輯
6. 分析金融業目標市場選擇的三個特殊考量（法規合規、風險適配、信任建立成本）

5.1 本週劇情：你要吃哪一塊？

場景：富誠 FinTech 會議室 | 目標市場選擇會議

上週的市場區隔會議結束後，白板上留下了五塊「蛋糕」——小資新手、成長上班族、穩健退休族、企業員工、積極投資人。

一週過去了，建宏沒有擦掉白板。每天進辦公室，他都會看一眼那五塊蛋糕，越看越焦慮。

今天，林教授走進會議室，看了看白板，笑了。

建宏，你盯著這五塊蛋糕看了一週了，想通了嗎？

上週我們把市場切好了。今天要做 **STP** 的第二步——*Targeting*，選擇目標市場。

白話說：你要吃哪一塊蛋糕？

教授，老實說，我越想越猶豫。每一塊蛋糕看起來都很誘人。

小資新手族人數最多，成長上班族獲利最穩，退休族投資金額最高

我可以五塊都吃嗎？

建宏，你醒醒。我們才 25 個人，3,000 萬資金。
 你知道萬泰金控有多少人嗎？光理財部門就 3,000 人。他們可以五塊都吃，我們不行。
 選一塊，做到最好。這才是小公司的生存之道。

但老李，只選一塊會不會太冒險？如果那塊市場出了問題怎麼辦？
 我覺得至少要選兩到三塊，分散風險。

選一塊、選兩塊、還是全部都選——這正是今天要討論的核心問題。
 不過在選之前，我們得先學會怎麼評估每一塊蛋糕值不值得吃。

5.2 評估市場區隔：四個指標

🎓 目標市場選擇的核心問題

目標市場選擇（*Targeting*）是指：

從已經切好的市場區隔中，評估並選擇一個或多個區隔，
 作為企業集中資源服務的對象。

核心問題很簡單：我們要經營哪一個（或多個）市場區隔？

但要回答這個問題，不能靠直覺。需要考慮：這個區隔能不能帶來獲利？市場的穩定度如何？最有利可以發揮的地方在哪裡？

評估一塊蛋糕值不值得吃，我們用四把「尺」來量。

🎓 目標市場評估四指標

選擇目標市場時，可以參考以下四個評估指標：

1. **可區別性**（*Identifiability*）：這個區隔容易被明確區分嗎？而且大小、購買力以及特質可以被衡量嗎？
 - 如果你無法辨識誰是這群人，就無法針對他們設計行銷策略
 - 例：「25–35 歲月收 3–5 萬的上班族」可以從人口統計數據精確辨識
2. **成長性**（*Growth*）：這個區隔的需求每年有在成長嗎？
 - 選擇一個正在萎縮的市場，就像買一間正在塌的房子

- 例：台灣 ETF 定期定額市場 2024 年突破 100 萬人，年增率超過 40%
3. **穩定性 (Stability)**：在一定時間內，這個市場區隔的特質不會有太大變動嗎？
- 如果區隔今天存在、明天消失，企業就來不及回收投入的資源
 - 例：「上班族的退休規劃需求」是長期穩定的，不會因為短期經濟波動而消失
4. **可接近性 (Accessibility)**：對於公司來說，能夠有效接觸並服務到這些客戶嗎？
- 再好的市場，如果你觸及不了客戶，也是空談
 - 例：富誠的數位平台容易觸及 25–40 歲的數位原住民，但較難觸及不使用智慧型手機的年長者

記憶口訣：區（可區別）、長（成長）、穩（穩定）、近（可接近）——選市場要「區長穩近」。

💡 小提醒：W04 五條件 vs W05 四指標

上週學的「有效區隔五條件」和本週的「四指標」看起來有些相似（例如都有「可區別性」和「可接近性」），但它們的層次和目的不同：

- **W04 五條件**：檢驗區隔「能不能用」——這個分法合不合理？
- **W05 四指標**：評估區隔「值不值得選」——這塊蛋糕該不該吃？

簡單說：五條件是「品質控管」，四指標是「投資評估」。先通過品質控管的區隔，才需要用四指標來評估。

5.3 用四指標評估富誠的五塊蛋糕

場景：白板前的評估

「好，那我們就來量量看。」建宏在白板上畫了一個表格，把上週的五個區隔一一列出來。

「每個指標用高、中、低來評分，看看哪塊蛋糕最值得吃。」

富誠五區隔的四指標評估

區隔	可區別性	成長性	穩定性	可接近性	綜合
A 小資新手	高	高	中	高	
B 成長上班族	高	高	高	高	
C 穩健退休族	高	中	高	低	
D 企業員工	中	中	中	中	
E 積極投資人	高	中	低	高	

A 和 B 的評分最高耶！小資新手在社群上很活躍，我們的內容行銷剛好能觸及他們。成長上班族四個指標都是高分。

C 退休族的可接近性是「低」，因為我們是純數位平台。這群人比較需要面對面的諮詢，如果沒有線下通路，很難服務好他們。

E 積極投資人的穩定性也低——這群人很容易被更好的平台搶走，因為他們隨時在比較。

所以 A 和 B 是我們的首選？

但到底是選 A、選 B、還是兩個都選？這就是接下來要決定的吧。

沒錯。在回答這個問題之前，我們先看看，市場上的企業通常有哪些選法。

💡 想一想

為什麼「穩健退休族」的可接近性評為「低」？富誠可以做什麼來提升對這個區隔的可接近性？

提示：想想 OMO (Online-Merge-Offline，線上線下融合) 的概念——讓線上和線下體驗無縫整合。這會在第 13 週通路策略中詳細討論。

5.4 五種 Targeting 類型

🎓 五種目標市場選擇策略

企業選擇目標市場的方式，可以歸納為五種類型。

我們用一個**產品** × **市場矩陣**來說明：橫軸是不同的市場區隔（M1、M2、M3），縱軸是不同的產品線（P1、P2、P3）。填色的格子代表企業選擇進入的組合。

類型一 單一區隔集中				類型二 選擇性專精				類型三 產品專精			
	M1	M2	M3		M1	M2	M3		M1	M2	M3
P1	■			■				■	■	■	
P2					■						
P3							■				

類型四 市場專精				類型五 全市場覆蓋			
	M1	M2	M3		M1	M2	M3
P1	■			■	■	■	
P2	■			■	■	■	
P3	■			■	■	■	

5.4.1 類型一：單一區隔集中 (Single Segment Concentration)

🎓 單一區隔集中

企業只選擇**一個產品**搭配**一個市場**，把所有資源集中在這個組合上。

優點：資源高度集中，可以深耕該市場，建立專家形象

風險：市場變化時沒有退路——「把所有雞蛋放在一個籃子裡」

適合：資源非常有限的新創企業、利基市場的專門業者

商業案例：Gogoro 專注於都會區電動機車市場，只做一個品類服務一群特定客戶。

金融案例：一家專門做「大學生小額定期定額 ETF」的新創 App，只服務一個區隔、只賣一種產品。

5.4.2 類型二：選擇性專精 (*Selective Segment Specialization*)

選擇性專精

企業選擇**幾個不同的產品 × 市場組合**，彼此之間不一定有關聯，但每個組合都有獨立的獲利潛力。

優點：分散風險——一個市場出問題，其他市場可以彌補

風險：資源分散，每個組合都可能做不深

適合：中型企業，有一定資源但不足以覆蓋全市場

商業案例：麥當勞 (McDonald's) 在不同市場推出不同的產品組合 (早餐/正餐/甜點 × 家庭/上班族/學生)。

金融案例：富誠選擇「小資族 × ETF 定期定額」+「上班族 × 智能投資組合」兩個組合。

選擇性專精聽起來不錯，但代價是每個市場都可能做不深。對我們這種小公司來說，資源怎麼分是個大問題。

5.4.3 類型三：產品專精 (*Product Specialization*)

產品專精

企業用**一種產品**服務所有市場區隔。

優點：在該產品領域建立強大的專業聲譽

風險：如果該產品被替代技術取代，全部業務都會受影響

適合：在某個產品領域有強大技術優勢的企業

商業案例：捷安特 (GIANT) 以腳踏車產品服務從通勤、休閒到競賽的所有市場。

金融案例：一家「只做 ETF 定期定額」的平台，服務從小資族到退休族的所有客戶——同一產品，不同行銷方式。

5.4.4 類型四：市場專精 (*Market Specialization*)

市場專精

企業鎖定一個市場區隔，為他們提供多種產品。

優點：成為該客群的「一站式解決方案」，客戶忠誠度高

風險：如果這個客群突然萎縮（例如人口結構改變），影響巨大

適合：深度了解特定客群的企業

商業案例：全聯福利中心鎖定精打細算的家庭主婦族群，從生鮮蔬果到日用品、甜點烘焙一應俱全。

金融案例：專門服務「25–35 歲上班族」的理財平台，提供 ETF、保險、儲蓄帳戶、理財教育——一個客群、多種產品。

市場專精——這不就是我一直說的嗎？把一群人服務到極致，讓他們離不開你。

5.4.5 類型五：全市場覆蓋 (*Full Market Coverage*)

全市場覆蓋

企業以所有產品服務所有市場區隔——填滿整個 $P \times M$ 矩陣。

優點：市佔率最大化，品牌無所不在

風險：資源需求極大，只有巨型企業做得到

適合：資源雄厚的大型企業或市場領導者

商業案例：可口可樂 (Coca-Cola) ——從汽水到果汁、茶飲、咖啡，覆蓋所有飲料市場。

金融案例：萬泰金控——銀行、保險、證券、基金全都做，從學生到退休族全覆蓋。

記憶口訣：五種類型記「單選產市全」——單一區隔集中、選擇性專精、產品專精、市場專精、全市場覆蓋。從最集中到最分散，資源需求依序遞增。

想一想

你常去的連鎖品牌（如 7-ELEVEN、星巴克、全聯、Gogoro）分別用的是哪一種 Targeting 類型？為什麼？

提示：想想每個品牌服務了多少種客群 (M)、提供了多少種核心產品 (P)，然後對照上面五種矩陣的填色模式。

5.5 聚焦 vs 差異化：小公司和大公司的不同打法

場景：策略辯論

建宏盯著白板上的五種類型，陷入沉思。

「萬泰金控用的是類型五——全市場覆蓋。我們不可能跟他比資源。」

老李和小雅開始爭論。

我主張類型一——單一區隔集中。我們就專攻「成長上班族」，把這群人服務到極致。與其什麼都做半吊子，不如一件事做到最好。

我做保險二十年，見過太多公司因為想什麼都做，最後什麼都做不好。

我不同意。小資新手族是我們在社群上的主力受眾，放棄他們等於放棄我們最大的流量入口。

我建議類型二——選擇性專精。鎖定 A 小資新手和 B 成長上班族，用不同的產品組合分別服務。

兩位說的都有道理。讓我們從兩個角度來想。

📖 聚焦策略 vs 差異化策略

註：此處的「聚焦」與「差異化」是指 *Targeting* 層次的集中行銷（*Concentrated Marketing*）與差異化行銷（*Differentiated Marketing*），非 *Porter* 競爭策略中的聚焦策略。

聚焦策略（*Focus Strategy*）：

- 選擇一個區隔，集中全部資源深耕
- 目標是成為該區隔的「第一名」
- 適合新創期、資源有限時
- 風險：市場單一，抗風險能力弱

差異化策略（*Differentiated Strategy*）：

- 選擇兩個以上區隔，各設計不同的行銷策略
- 目標是在多個區隔都建立競爭優勢
- 適合有一定規模、資源較充裕時
- 風險：資源分散，可能每個區隔都做不深

關鍵思維：不是「選越多越好」或「選越少越安全」。關鍵是**資源和目標的匹配**——你有多少資源，就選多大的戰場。

5.6 富誠的選擇：先聚焦、再擴張

場景：策略決定

討論了兩個小時後，建宏站起來，在白板上圈了兩塊蛋糕。
「我做了一個決定。聽聽看你們覺得怎麼樣。」

我們的策略是：**先聚焦，再擴張**。

第一階段——**市場專精**，鎖定「25–35 歲想學理財的年輕上班族」。

這群人包含了 A 小資新手和 B 成長上班族中較年輕的部分。我們為他們提供 *ETF* 定期定額、理財健檢、理財教育內容——用多種產品服務一個客群。

為什麼？

1. **可區別性**：25–35 歲上班族可以從人口統計數據精確辨識
 2. **成長性**：台灣 *ETF* 定期定額人數年增 40%+，年輕投資人是主力
 3. **穩定性**：上班族的理財需求長期存在，不受短期景氣影響
 4. **可接近性**：這群人是數位原住民，我們的 *App* 和社群內容精準觸及
- 等第一階段站穩之後，第二階段再考慮擴展到「35–45 歲成長上班族」和「企業員工福利」。

建宏，你的策略非常清晰。讓我幫你整理一下：

- 短期（1–2 年）：**市場專精**——用多種產品深耕年輕上班族
- 中期（2–3 年）：**選擇性專精**——擴展到鄰近的區隔
- 長期（3–5 年）：視資源狀況決定是否進一步擴張

這叫做**漸進式擴張**（*Incremental Expansion*）——先在一個根據地站穩腳跟，再向外擴展。很多成功的新創企業都走這條路。

我同意。先打贏一場仗，再想第二場。

不過建宏，你有沒有想過——萬泰金控會怎麼反應？

5.7 萬泰的策略：大公司的全市場覆蓋

場景：情報分析

小雅打開筆電，調出萬泰金控最近的廣告和產品資料。

我整理了一下萬泰的策略。他們是典型的全市場覆蓋。

看看他們的產品線：銀行存款、基金、保險、信託、信用卡、房貸 什麼都有。

再看他們的客群：學生帳戶、小資理財、家庭保險、退休規劃、企業金融 什麼都做。

$P \times M$ 矩陣填滿了。

富誠 vs 萬泰的 Targeting 比較

	富誠 FinTech	萬泰金控
Targeting 類型	市場專精 → 選擇性專精	全市場覆蓋
目標區隔	25–35 歲年輕上班族	所有客群
產品線	ETF / 理財健檢 / 教育內容 / 保險代銷	全產品線
核心優勢	深耕特定客群、品牌溫度	品牌信任、資源充沛
風險	市場過度集中	資源分散、缺乏差異化

大公司用資源取勝，什麼都做，但可能對誰都不特別好。

小公司用專注取勝，只做一件事，但做到比誰都好。

這就是 *Targeting* 的精髓——不是「選最大的市場」，而是「選最適合你的市場」。

想一想

如果你是萬泰金控的行銷主管，你會怎麼應對富誠的策略？

大公司面對小公司的專注攻擊，通常有兩種反應：

1. 直接跟進——在年輕族群市場投入更多資源

2. 忽略不理——認為小公司不構成威脅

你覺得萬泰會選哪一種？為什麼？

5.8 金融業 Targeting 的特殊考量

📖 金融業目標市場選擇的三個提醒

1. **法規合規性**：某些金融產品有法定的銷售對象限制。例如，金管會規定「專業投資人」門檻為新台幣 3,000 萬以上資產。你的目標市場必須符合法規許可的範圍。
2. **風險適配**：金融業的 Targeting 不只是「誰最有錢」，更是「誰最適合」。將高風險的衍生性金融商品賣給不懂風險的散戶，不只是壞行銷——**是違法的**。KYC 不只是法規要求，更是 Targeting 的基礎。
3. **信任建立成本**：金融業的客戶獲取成本比一般消費品高得多。一個金融客戶從「第一次接觸」到「完成第一筆投資」，平均需要 6–8 次互動。選擇目標市場時，必須考慮你有沒有足夠的預算完成這個信任建立過程。

所以我們選年輕上班族還有一個原因——他們的信任建立方式跟傳統客戶不同。傳統客戶信任「品牌」和「理專」。年輕人信任「內容」和「口碑」。我們的理財教室、社群內容、朋友推薦機制——這些都是專為這個客群設計的信任建立工具。

如果我們選退休族，就得建立線下諮詢團隊，那完全是另一套生意模式了。

5.9 本週任務：選你的蛋糕

🎯 本週任務

任務情境

上週你為台灣理財市場切了蛋糕（市場區隔），這週輪到最難的決定：從你切出的區隔中，選出富誠應該聚焦的目標市場。

你是富誠的策略顧問，建宏請你提交一份目標市場選擇建議書。

任務要求

1. **四指標評估表**：用「可區別性、成長性、穩定性、可接近性」四個指標，評估你上週切出的每個區隔（高/中/低），並以表格呈現
2. **目標市場選定**：從五種 Targeting 類型中選擇一種，說明你為富誠選定哪個（些）目標市場，以及選擇的理由（用四指標論證，每個指標 1–2 句）
3. **策略比較**：簡述富誠的 Targeting 策略和萬泰金控有什麼不同，為什麼不同（50 字以內）

進階挑戰：如果富誠獲得了 1 億元的 A 輪融資，你會建議調整 Targeting 策略嗎？從哪種類型轉換到哪種類型？為什麼？

提示：回顧公司檔案中富誠的四大業務線和目標客群資料，讓你的選擇與公司現有資源匹配。

5.10 本週重點回顧

1. **Targeting 的定義：**從已經區隔好的市場中，選擇一個或多個區隔作為服務對象
2. **蛋糕比喻延續：**上週「切蛋糕」(S)，本週「選蛋糕」(T)，下週「吃蛋糕」(P)
3. **四個評估指標：**可區別性、成長性、穩定性、可接近性——用來衡量每塊蛋糕值不值得吃
4. **五種 Targeting 類型：**單一區隔集中、選擇性專精、產品專精、市場專精、全市場覆蓋
5. **聚焦 vs 差異化：**小公司用聚焦取勝，大公司用全面覆蓋取勝
6. **漸進式擴張：**先聚焦一個市場站穩，再向鄰近市場擴展
7. **金融業特殊考量：**法規合規、風險適配、信任建立成本
8. **富誠的選擇：**市場專精——鎖定 25–35 歲年輕上班族，多產品深耕

5.11 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 9: Identifying Market Segments and Targets.
2. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》(八版)。前程文化。第 7 章：市場區隔與目標市場。
3. 集保結算所 (2024)。《ETF 定期定額統計月報》。
4. 台灣金融研訓院 (2024)。《台灣金融生活調查》。
5. 《天下雜誌》(2024)。〈台灣 FinTech 新創如何找到自己的市場？〉——了解台灣金融科技業者的目標市場選擇實務。

下 週 預 告

選定了目標市場，富誠知道要服務誰了。

但下一個問題更難：在這群客戶的心中，富誠是誰？
是「便宜的理財工具」？「值得信賴的顧問」？還是「有趣的理財朋友」？

下週，林教授帶來一張定位圖，要在
上面為富誠找到一個獨一無二的位置。

Chapter 6

第六週：搶佔心智：品牌定位

本週學習目標

1. 說明品牌定位（Positioning）在 **STP** 框架中的角色，理解「定位是一場心智戰」
2. 解讀知覺定位圖（Perceptual Positioning Map），辨識品牌在消費者心中的相對位置
3. 運用定位聲明公式，為品牌寫出一句清晰的定位聲明
4. 為富誠 FinTech 繪製台灣理財市場的知覺定位圖，找出最佳定位點

6.1 本週劇情：蛋糕要怎麼吃？

場景：富誠 FinTech 會議室 | STP 三部曲完結篇

三週前切蛋糕（Segmentation），兩週前選蛋糕（Targeting），今天是最後一步——吃蛋糕。

建宏已經決定鎖定「25–35 歲想學理財的年輕上班族」，用市場專精策略為他們提供多種產品。

但林教授說：「選了蛋糕還不夠。你得讓這群人覺得，你的蛋糕跟別人的不一樣。」

建宏，**STP** 的前兩步你做得很好。但最關鍵的第三步來了——**Positioning**，品牌定位。

白話說：你要在消費者的腦子裡，佔領一個什麼樣的位置？

上週你選了一塊蛋糕，今天你要把它「吃」進消費者的心裡——讓他一想到理財，就想到你。

教授，我們不是已經有 *slogan* 了嗎？「讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定」——這不就是定位？

那是你的品牌使命，不是定位。

定位不是你說了什麼，而是消費者心裡想了什麼。

你可以說自己是「最懂年輕人的理財平台」，但如果消費者心裡想到的是「那個很難用的 App」，那你的定位就失敗了。

6.2 什麼是品牌定位？

🎓 品牌定位的定義

品牌定位 (*Positioning*) 是指：

設計企業的產品與品牌形象，
使其在目標客群的心智中佔據一個獨特且有價值的位置。

關鍵詞拆解：

- **心智**——定位的戰場不在貨架上，而在消費者的腦子裡
- **獨特**——必須與競爭對手不同，否則消費者分不清你是誰
- **有價值**——不同歸不同，還要讓消費者覺得「這正是我需要的」

一句話：定位 = 在對的人心中，成為對的那個。

我做保險二十年，體會最深的就是這件事。你說自己的保單多好都沒用，客戶心裡把你跟「話術很多的推銷員」綁在一起，你就完了。

定位是別人怎麼看你，不是你怎麼看自己。

🎓 STP 三部曲完整回顧

步驟	英文	蛋糕比喻	核心問題
S	Segmentation (市場區隔)	切蛋糕	市場可以怎麼分？(W04)
T	Targeting (目標市場選擇)	選蛋糕	我們要服務誰？(W05)
P	Positioning (品牌定位)	吃蛋糕	我們在客戶心中是誰？(W06)

三步完成後，才進入行銷組合 (4P/7P) 的設計。STP 是策略，4P 是戰術。

6.3 知覺定位圖：品牌的 GPS

想像你站在一個十字路口。橫軸和縱軸各代表消費者最在意的一個維度。
每個品牌在這張圖上都有一個「點」——那個點不是你自己放的，是消費者替你放的。
這張圖，叫做**知覺定位圖**。

知覺定位圖

知覺定位圖（*Perceptual Positioning Map*）是一種視覺化工具，用**兩個維度**呈現消費者心中各品牌的相對位置。

製作步驟：

1. **選維度**：挑消費者最在意的兩個屬性作為橫軸和縱軸
2. **標品牌**：根據消費者認知（而非企業自評），將各品牌標在圖上
3. **找空隙**：尋找「消費者有需求，但還沒有品牌佔領」的空白區域
4. **選定位**：決定你的品牌要佔領哪個位置

注意：定位圖上的位置是**消費者的知覺**，不是客觀事實。一個產品品質很好但消費者覺得「看起來很廉價」，在定位圖上就是在低端的位置。

6.4 範例一：汽車市場定位圖

場景：林教授的教學案例

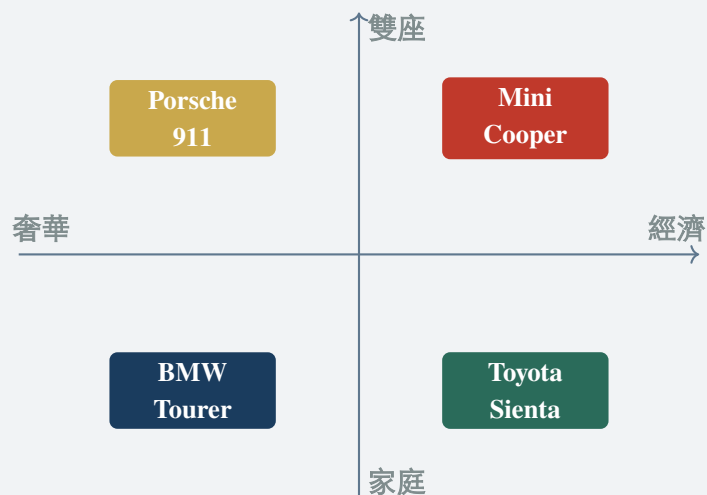
林教授在白板上畫了一個十字。

「先用一個簡單的例子。假設你要買車，最在意的兩件事是什麼？」

小雅說：「預算和空間。」

「很好。那就用這兩個維度來畫。」

🎓 汽車市場知覺定位圖



解讀：

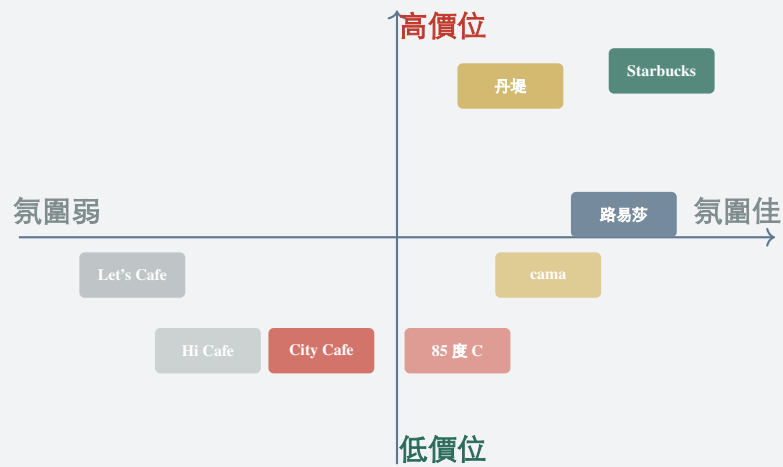
- Porsche 911 = 奢華 + 雙座（性能跑車愛好者）
- Mini Cooper = 經濟 + 雙座（都會個性小車）
- BMW Tourer = 奢華 + 家庭（追求品質的家庭客）
- Toyota Sienta = 經濟 + 家庭（重視實用的家庭客）

四個品牌各佔一個象限。如果你要推出新車，你會選哪個位置？——找空隙！

6.5 範例二：台灣咖啡市場定位圖

接下來看一個更貼近生活的例子——台灣的咖啡市場。

台灣咖啡市場知覺定位圖

**維度選擇：**

- 橫軸：環境氛圍（弱 ↔ 佳）——消費者在意的是「喝咖啡的感覺」
- 縱軸：價位（低 ↔ 高）——消費者在意的是「花多少錢」

觀察：

- Starbucks 佔領「高價位 + 好氛圍」——這就是它的定位
- City Cafe / Hi Cafe / Let's Cafe 佔領「低價位 + 弱氛圍」——超商外帶咖啡
- 路易莎、cama 佔領中間地帶——用平實價格提供好氛圍，正是精品平價咖啡的定位
- 空隙在哪？「好氛圍 + 平價」的區域品牌密度快速增加，新進者要找到更細的空隙

所以定位圖的重點不是「我們在哪」，而是「哪裡有空位」？

對了一半。空位很重要，但空位也可能是因為那裡沒有需求。
 你不會把一家咖啡廳開在「氛圍差 + 超貴」的位置——因為沒人想去。
 所以空隙要兩個條件：(1) 沒有競爭者佔領，(2) 有消費者需求。

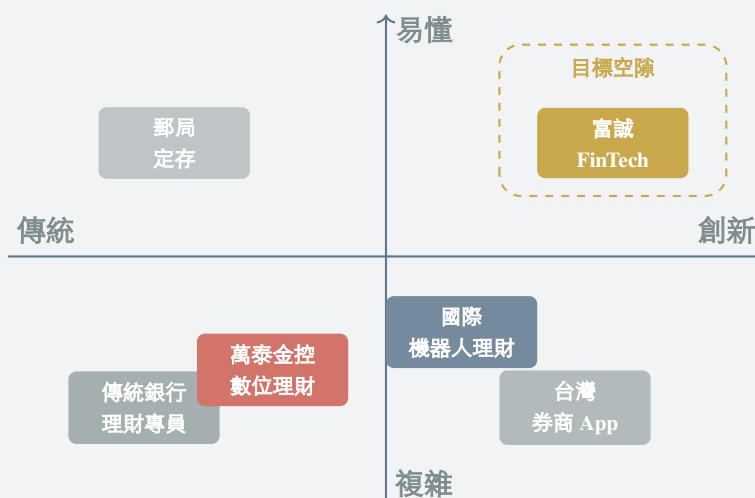
6.6 台灣理財市場知覺定位圖

場景：小雅的定位分析

小雅打開投影片，畫面上是一張她花了一週時間製作的定位圖。

「我訪談了 50 位目標客群，請他們對 8 個理財品牌做評分。兩個維度是他們最在意的：一個是『傳統 vs 創新』，一個是『複雜 vs 易懂』。」

台灣理財市場知覺定位圖



解讀：

- 傳統銀行理財專員：**傳統 + 複雜**——需要預約、填表、聽專業術語
- 萬泰金控數位理財：有創新嘗試，但介面仍偏複雜，品牌形象偏傳統
- 郵局定存：**傳統 + 易懂**——人人都懂，但沒有創新
- 券商 App / 機器人理財：**創新 + 複雜**——技術先進但介面門檻高
- 右上角的空隙：「**創新 + 易懂**」——有科技感，但人人看得懂、用得上

右上角！那就是我們的位置！

創新但易懂——用最新的技術，但讓使用者感覺像在跟朋友聊天，不像在看天書。

很好。你找到了一個有需求的空隙。年輕上班族想要創新的理財體驗（不想去銀行排隊），但也要看得懂、用得上（不想看一堆專業圖表）。

現在，你需要把這個定位寫成一句話——讓團隊的每個人都能背出來。

6.7 定位聲明：一句話說清你是誰

📖 定位聲明公式

定位聲明 (*Positioning Statement*) 是企業內部用來統一品牌方向的一句話，不是廣告標語，但所有對外溝通都應與它一致。

經典公式：

對於【目標客群】而言，
【品牌名稱】是【產品類別】中，
能夠【獨特利益 / 差異點】的品牌，
因為【支持理由】。

四個填空：

1. 目標客群 (For whom)：你在 Targeting 步驟選定的人
2. 產品類別 (Frame of reference)：消費者用來比較你的類別
3. 差異點 (Point of Difference)：你和競爭者最大的不同
4. 支持理由 (Reason to Believe)：為什麼消費者該相信你

場景：寫定位聲明的過程

「來，大家一起填。」建宏拿起白板筆。

老李寫了第一版，小雅寫了第二版，建宏寫了第三版。三個人各有不同的想法。

我的版本：

對於想理財但怕被騙的年輕人而言，富誠 *FinTech* 是投資顧問平台中，能夠用透明的資訊讓你安心投資的品牌，因為我們有金管會投顧牌照和零佣金模式。
重點是信任。

我的版本：

對於 25-35 歲想開始理財的上班族而言，富誠 *FinTech* 是理財 *App* 中，能夠讓你像滑社群一樣輕鬆理財的品牌，因為我們用教育內容取代推銷話術。
重點是體驗。

我的版本融合你們兩個：

對於 25-35 歲想理財但不知從何開始的年輕上班族而言，富誠 *FinTech* 是數位理財平台中，能夠讓理財變得簡單、透明、有溫度的品牌，因為我們結合 *AI* 智能推薦

與理財教育，用朋友的方式陪你做對的決定。

建宏的版本最完整。讓我們分析一下為什麼：

- 目標客群明確：不是「所有人」，而是有年齡、有痛點的特定族群
- 產品類別正確：「數位理財平台」讓消費者知道跟誰比較
- 差異點三個關鍵字：簡單（對比傳統的複雜）、透明（對比傳統的隱藏費用）、有溫度（對比冷冰冰的機器人）
- 支持理由具體：AI 推薦 + 教育內容 + 朋友般的陪伴

💡 想一想

回頭看知覺定位圖：富誠的定位聲明是否對應「創新 + 易懂」的位置？
「AI 智能推薦」= 創新；「簡單、有溫度、朋友的方式」= 易懂。兩邊完全吻合。
好的定位聲明和知覺定位圖應該互相印證。

6.8 定位的三個陷阱

🎓 品牌定位三大陷阱

定位做不好，通常掉進以下三個坑：

1. **定位不足** (*Under-positioning*)：消費者對你的品牌沒印象
 - 症狀：「富誠？沒聽過」「好像是做理財的？不太確定」
 - 原因：差異點不夠鮮明，或宣傳不足
 - 金融案例：許多小型投顧公司，產品不錯但消費者完全不知道它存在
2. **定位過度** (*Over-positioning*)：消費者對你的印象太狹隘
 - 症狀：「富誠？那個只給大學生用的吧？我月薪五萬，不適合」
 - 原因：差異點太窄，排除了潛在客戶
 - 金融案例：某基金公司被認為「只做高風險投資」，錯失保守型客戶
3. **定位混亂** (*Confused positioning*)：消費者搞不清楚你到底是什麼
 - 症狀：「富誠到底是理財平台、教育平台、還是保險公司？」
 - 原因：傳遞太多訊息、品牌形象不一致
 - 金融案例：頻繁改變定位——今天強調科技、明天強調人情味、後天強調低費率

口訣：不足會隱形，過度會窄化，混亂會分裂。

第三個陷阱我們要特別小心。我們同時做 *ETF*、保險代銷、理財教育 如果每個都強調，消費者會不會搞混？

這就是定位聲明的價值。不管你有多少產品線，對外溝通只有一個核心訊息：「讓理財變簡單」。

ETF 也好、保險也好、教育也好——它們都是「讓理財變簡單」這個大目標下的不同手段。

6.9 富誠 vs 萬泰：定位的對決

場景：競爭態勢分析

「最後，我們看看對手。」林教授指向定位圖上萬泰金控的位置。

「萬泰在左下角——傳統但略偏創新、複雜但開始簡化。他們正在往右上角移動。」

建宏深吸一口氣：「他們要來搶我們的位置？」

富誠 vs 萬泰的定位比較

	富誠 FinTech	萬泰金控
定位象限	創新 + 易懂（右上）	傳統偏創新 + 複雜（左下偏中）
定位聲明核心	讓理財變簡單有溫度	專業值得信賴（推測）
差異點	教育內容、AI 推薦、朋友感	品牌歷史、產品線完整、據點多
風險	品牌知名度不足（Under）	品牌形象老化、年輕人不買單

大公司想從左下角移到右上角，要克服的是**品牌包袱**——消費者腦中已經有了「萬泰 = 傳統大銀行」的印象，這不是砸廣告就能改的。

小公司的優勢是白紙一張——消費者腦中還沒有你的位置，你可以從零開始建立。

所以我們的時間窗口是有限的？在萬泰成功轉型之前，我們得先把「創新 + 易懂」這個位置牢牢佔住。

正確。定位是一場**搶位戰**——先到先得。一旦消費者心中的位置被某個品牌佔了，後來者要花數倍的力氣才能改變。

這就像停車場——車位是有限的，先停先贏。

6.10 金融業定位的特殊考量

金融品牌定位的三個提醒

1. 信任是基礎，不是差異點：

- 金融業所有品牌都必須讓客戶信任，所以「值得信賴」不足以成為差異點
- 信任是**門票**（沒有就不用玩），不是**賣點**（有了還需要別的東西）
- 差異點要在信任之上再加值：例如「信任 + 簡單」或「信任 + 有溫度」

2. 合規限制定位表達：

- 不能說「保證獲利」「穩賺不賠」——金管會禁止不實承諾
- 定位可以強調「讓你做對的決定」，但不能暗示「用我的產品一定賺錢」
- 廣告表達必須與定位一致，且符合法規

3. 定位要能跨產品延伸：

- 金融業通常有多條產品線（ETF、保險、基金），定位不能綁死在單一產品上
- 好的定位是「品牌層級」的：「讓理財變簡單」可以套用在任何金融產品
- 壞的定位綁在產品上：「最便宜的 ETF 平台」——一旦推新產品就格格不入

6.11 本週任務：畫你的定位圖

◎ 本週任務

任務情境

STP 三部曲來到完結篇。前兩週你切了蛋糕（S）、選了蛋糕（T），今天你要把蛋糕吃進消費者的心裡——為富誠找到一個獨一無二的定位。

你是富誠的品牌策略顧問，建宏請你提交一份品牌定位報告。

任務要求

1. **知覺定位圖**：繪製台灣理財 App 市場的知覺定位圖。
 - 選擇兩個你認為消費者最在意的維度（自選，不一定要用「傳統 vs 創新」和「複雜 vs 易懂」）
 - 標出至少 5 個品牌（含富誠和萬泰金控）
 - 說明你選擇這兩個維度的理由
2. **定位聲明**：用定位聲明公式，為富誠寫出一句完整的定位聲明（4 個填空都要填）
3. **陷阱檢核**：對照三大定位陷阱（定位不足 / 定位過度 / 定位混亂），你的定位聲明可能掉進哪個陷阱？你會怎麼預防？（50 字以內）

進階挑戰：如果萬泰金控決定把自己的品牌也重新定位到「創新 + 易懂」的象限，富誠應該如何應對？你會建議調整定位嗎？還是加強現有定位的差異化？

提示：回顧公司檔案中富誠的品牌人格——「懂你的理財朋友」，思考這個人格如何轉化為定位。

6.12 本週重點回顧

1. **Positioning 的定義**：設計品牌形象，使其在目標客群的心智中佔據獨特且有價值的位置
2. **STP 三部曲完結**：切蛋糕（S，W04）→ 選蛋糕（T，W05）→ 吃蛋糕（P，W06）
3. **知覺定位圖**：用兩個消費者最在意的維度，視覺化品牌在心智中的相對位置
4. **定位圖的空隙**：找到「有需求但沒有品牌佔領」的區域——那就是你的機會
5. **定位聲明公式**：對於【目標客群】，【品牌】是【類別】中能【差異點】的品牌，因為【理由】
6. **三大定位陷阱**：定位不足（隱形）、定位過度（窄化）、定位混亂（分裂）

7. **金融業定位**：信任是門票不是賣點、合規限制表達、定位要能跨產品延伸
8. **富誠的定位**：「創新 + 易懂」——讓理財變得簡單、透明、有溫度

6.13 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 10: Crafting the Brand Positioning.
2. Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.——定位理論的經典之作，提出「定位是心智之戰」。
3. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Pearson. Chapter 3: Brand Positioning and Values.——深入探討品牌定位與品牌價值的關聯。
4. 別蓮蒂（2020）。《消費者行為》（五版）。華泰文化。第6章：知覺與定位。——台灣本土教科書觀點的品牌定位與消費者知覺。

下週預告

STP 三部曲完結。富誠知道了市場長什麼樣（S）、
要服務誰（T）、在消費者心中是誰（P）。

但策略確立了，消費者在哪裡？他怎麼從一個陌生人，變成你的客戶？

下週，林教授帶來2017台北世大運的故事，揭示數位時代消費者的全新行為模式——AISAS。

行銷管理公式與框架速查

💡 想一想

本附錄收錄課程中所有重要行銷框架與模型，方便學生複習與應用。

Week 01 | 行銷的本質

🎓 行銷組合 4P

P	英文	核心問題
1	Product (產品)	我們提供什麼解決方案？
2	Price (定價)	顧客願意付多少錢？
3	Place (通路)	顧客在哪裡買到？
4	Promotion (推廣)	如何讓顧客知道？

延伸至 7P 加入：People (人員)、Process (流程)、Physical Evidence (實體環境)。

Week 02 | 創造價值

🎓 哈佛四層次價值框架

層次	價值類型	回答的問題
1	功能價值 (Functional)	它能幫我解決什麼問題？
2	情感價值 (Emotional)	它讓我感覺如何？
3	社會價值 (Social)	別人怎麼看我？
4	自我實現價值 (Self-expressive)	它代表我是什麼樣的人？

層次越高，競爭對手越難模仿，品牌護城河越深。

Week 03 | 認識你的戰場

🎓 SWOT 分析矩陣

	正面（有利）	負面（不利）
內部因素	S Strengths（優勢）	W Weaknesses（劣勢）
外部因素	O Opportunities（機會）	T Threats（威脅）

🎓 PEST 總體環境分析

環境維度	關注焦點
P Political（政治/法規）	政策、法規、監管環境
E Economic（經濟）	利率、通膨、消費者購買力
S Social（社會/文化）	人口結構、生活方式、價值觀變遷
T Technological（科技）	技術創新、數位化趨勢

🎓 行銷策略規劃四階段

環境分析（SWOT/PEST）→ 策略制定（STP）→ 策略執行（4P/7P）→ 執行與考核

Week 04 | 切開市場

🎓 STP 框架

步驟	英文全稱	蛋糕比喻	核心問題
S	Segmentation（市場區隔）	切蛋糕	市場可以分成哪些群體？
T	Targeting（目標市場選擇）	選蛋糕	我們要服務哪個群體？
P	Positioning（品牌定位）	吃蛋糕	我們在客戶心中是誰？

記憶口訣：先切、再選、最後吃。順序不能錯！

🎓 四種市場區隔維度

維度	看什麼	金融業範例
地理區隔	客戶在哪裡	都會區 vs 非都會區數位金融使用率差異
人口統計區隔	客戶是什麼人	25–35 歲月收 3–5 萬的上班族
生活方式區隔	客戶怎麼想	「躺平理財」型 vs 「積極操作」型
行為區隔	客戶怎麼做	忠實用戶 vs 沉睡用戶

口訣：在哪裡 → 是什麼人 → 怎麼想 → 怎麼做（從外到內、從客觀到主觀）

🎓 有效區隔五條件

條件	檢核問題
1 可衡量（Measurable）	區隔的大小和特徵可以被量化嗎？
2 足量（Substantial）	區隔夠大到值得投入資源嗎？
3 可接近（Accessible）	企業有辦法觸及這些客戶嗎？
4 可區別（Differentiable）	區隔之間的需求確實不同嗎？
5 可行動（Actionable）	能針對該區隔設計專屬行銷策略嗎？

五條件全部通過 = 有效區隔。任一不通過，需重新調整。

Week 05 | 選定目標

🎓 目標市場評估四指標

指標	核心問題
1 可區別性 (Identifiability)	這個區隔容易被明確區分且可衡量嗎？
2 成長性 (Growth)	這個區隔的需求每年有在成長嗎？
3 穩定性 (Stability)	區隔特質在一定時間內不會大幅變動嗎？
4 可接近性 (Accessibility)	企業能有效接觸並服務到這些客戶嗎？

口訣：區（可區別）、長（成長）、穩（穩定）、近（可接近）——「區長穩近」。

🎓 五種 Targeting 類型

類型	名稱	做法	適合
1	單一區隔集中	一個產品 × 一個市場	資源極有限的新創
2	選擇性專精	挑選數個產品 × 市場組合	中型企業、分散風險
3	產品專精	一種產品服務所有市場	技術優勢強的企業
4	市場專精	多種產品服務一個市場	深度了解特定客群
5	全市場覆蓋	所有產品 × 所有市場	資源雄厚的大企業

🎓 聚焦 vs 差異化策略

	聚焦策略	差異化策略
選擇方式	一個區隔，集中資源深耕	多個區隔，各設計不同策略
適合階段	新創期、資源有限	成長期、資源較充裕
風險	市場單一、抗風險弱	資源分散、深度不足

關鍵：資源和目標的匹配——有多少資源，就選多大的戰場。

Week 06 | 搶佔心智

🎓 品牌定位 (Positioning)

設計企業的產品與品牌形象，使其在目標客群的心智中佔據一個獨特且有價值的位置。

STP 三部曲完結：切蛋糕 (S, W04) → 選蛋糕 (T, W05) → 吃蛋糕 (P, W06)

🎓 知覺定位圖 (Perceptual Positioning Map)

四步驟：

1. 選維度：挑消費者最在意的兩個屬性
2. 標品牌：根據消費者認知標在圖上
3. 找空隙：有需求但沒品牌佔領的區域
4. 選定位：決定你的品牌要佔領哪個位置

注意：空隙需同時滿足「沒有競爭者佔領」+「有消費者需求」。

🎓 定位聲明公式 (Positioning Statement)

對於【目標客群】而言，
【品牌名稱】是【產品類別】中，
能夠【差異點】的品牌，
因為【支持理由】。

四要素：目標客群 (For whom) / 產品類別 (Frame of reference) / 差異點 (Point of Difference) / 支持理由 (Reason to Believe)

三大定位陷阱

陷阱	症狀	口訣
定位不足	「沒聽過」「不確定 做什麼」	隱形
定位過度	「那是給 XX 用的， 不適合我」	窄化
定位混亂	「到底是什麼？」	分裂

金融業定位提醒：信任是門票不是賣點；合規限制表達；定位要能跨產品延伸。

行銷管理術語表

💡 想一想

本術語表收錄課程中所有重要行銷管理術語（中英對照），並標注首次出現的週次以利查詢。

中文術語	English	首見	簡要定義
行銷	Marketing	W01	創造、溝通、傳遞並交換對利害關係人有價值之物的活動
交換	Exchange	W01	行銷的核心概念，雙方各取所需的過程
需要	Need	W01	人類基本的匱乏感
慾望	Want	W01	需要受文化和個人特質影響後的具體表現
需求	Demand	W01	有購買力支撐的慾望
行銷概念	Marketing Concept	W01	以顧客需求為中心的經營哲學
行銷組合	Marketing Mix	W01	企業可控制的行銷工具組合
4P	4Ps (Product, Price, Place, Promotion)	W01	行銷組合四要素
7P	7Ps	W01	4P 加上 People、Process、Physical Evidence
價值	Value	W02	顧客感知的利益與成本之間的差距

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
功能價值	Functional Value	W02	產品或服務解決具體問題的能力
情感價值	Emotional Value	W02	產品帶來的感受和體驗
社會價值	Social Value	W02	使用產品所傳遞的社會意涵
自我實現價值	Self-expressive Value	W02	產品幫助表達理想自我的功能
品牌目的	Brand Purpose	W02	品牌存在的終極理由
SWOT 分析	SWOT Analysis	W03	分析優勢、劣勢、機會、威脅的策略工具
PEST 分析	PEST Analysis	W03	分析政治、經濟、社會、科技總體環境
BCG 矩陣	BCG Matrix	W03	以市場成長率和相對市佔率分析產品組合
行銷策略規劃	Marketing Strategy Planning	W03	從環境分析到執行考核的完整流程
競爭分析	Competitive Analysis	W03	系統性評估競爭對手的方法
STP	STP (Segmentation, Targeting, Positioning)	W04	行銷策略核心三步驟：區隔、目標選擇、定位
市場區隔	Market Segmentation	W04	將異質性大市場劃分為內部相似的子市場
目標市場選擇	Targeting	W04	選擇要服務的特定市場區隔
品牌定位	Positioning	W04	在目標客群心中建立獨特的品牌印象

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
地理區隔	Geographic Segmentation	W04	依據地理位置劃分市場
人口統計區隔	Demographic Segmentation	W04	依據年齡、性別、收入等特徵劃分市場
生活方式區隔	Psychographic Segmentation	W04	依據價值觀、興趣和態度劃分市場
行為區隔	Behavioral Segmentation	W04	依據使用行為和消費模式劃分市場
KYC	Know Your Customer	W04	金融機構依法了解客戶身分與風險屬性
可區別性	Identifiability	W05	市場區隔是否容易辨識且大小可衡量
成長性	Growth	W05	市場區隔的需求是否持續成長
穩定性	Stability	W05	市場區隔的特質是否在一定時間內維持不變
可接近性	Accessibility	W05	企業是否能有效接觸並服務該區隔
單一區隔集中	Single Segment Concentration	W05	一個產品搭配一個市場的 Targeting 策略
選擇性專精	Selective Segment Specialization	W05	選擇數個獨立的產品 × 市場組合
產品專精	Product Specialization	W05	一種產品服務所有市場區隔
市場專精	Market Specialization	W05	多種產品服務同一個市場區隔

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
全市場覆蓋	Full Market Coverage	W05	所有產品服務所有市場區隔
聚焦策略	Focus Strategy	W05	集中資源深耕單一區隔的 Targeting 取向
差異化策略	Differentiated Strategy	W05	針對多個區隔分別設計行銷策略的取向
漸進式擴張	Incremental Expansion	W05	先聚焦一個市場站穩再向鄰近市場擴展
產品市場矩陣	Product-Market Matrix	W05	以產品線為縱軸、市場區隔為橫軸的策略工具
品牌定位	Positioning	W06	設計品牌形象，使其在目標客群心智中佔據獨特有價值的位置
知覺定位圖	Perceptual Positioning Map	W06	用兩個維度視覺化品牌在消費者心中的相對位置
定位聲明	Positioning Statement	W06	企業內部統一品牌方向的一句話（非廣告標語）
差異點	Point of Difference (POD)	W06	品牌與競爭者最大的不同，且消費者認為有價值
支持理由	Reason to Believe (RTB)	W06	讓消費者相信差異點的具體證據
產品類別	Frame of Reference	W06	消費者用來比較品牌的參考類別
定位不足	Under-positioning	W06	消費者對品牌沒有清晰印象（口訣：隱形）

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
定位過度	Over-positioning	W06	消費者對品牌印象太狹隘（口訣：窄化）
定位混亂	Confused Positioning	W06	消費者搞不清楚品牌到底是什麼（口訣：分裂）
先驅者優勢	First-mover Advantage	W06	先佔領消費者心智位置的品牌，後來者需花數倍力氣改變