



談運動行銷中之市場區隔

黃煜／國立台灣體育學院助理教授

壹、前言

「只要我喜歡，有什麼不可以！」是數年前有一句相當轟動的廣告台詞，這句台詞也宣告了消費者個人主義時代的來臨，這股潮流似乎也意味著行銷觀念的演變，早期銷售人員的行銷策略是大眾行銷（Mass Marketing），基本上銷售者提供單一產品給所有的消費者，這種行銷策略並未考慮個別消費者的需求，福特汽車的創始人亨利·福特（Henry Ford）稱得上是二十世紀早期的行銷頂尖人物之一，其主要行銷策略強調大量的製造一種產品（如T型汽車），然後以低價格的方式推銷給所有的消費者（Kotler, 1997），這種「以量取勝」的概念在當時是相當普遍，但今日的行銷策略是以顧客為導向，講求的是滿足個體消費者或特別族群的欲望，這是所謂「利基行銷」或「小眾行銷」（Niche Marketing），這類的行銷

策略是選定某些族群為目標市場（Target Market）。目標市場選擇的首要工作就是「區隔」（Segmentation），除了說明市場「區隔」本質與其在其規劃行銷方案的角色之外，本文也提供了使用「區隔」分析的程序供運動行銷人員參考之用。

貳、行銷觀念的轉變

早期的行銷活動都著重在產品的銷售，到了1950年代中期，以產品為中心的行銷觀念慢慢轉移為以滿足顧客的需求為行銷人員的首要任務，企業針對消費者的需求設計新的產品或提供不同的服務（Kotler, 1997），在1980年代的美國，許多產業如電信與航空業紛紛通過了取消管制（Deregulation）的法案，許多新公司紛紛成立，換句話說，消費者有了更多的選擇，同時，社會人口的組成也有了許多變化，這包括



了社會高齡化、雙薪家庭等 (Vavra, 1995)，這些都意味著社會走向了多元化，每個族群都有特定的需求，Kotler (1997) 也明白的指出要滿足每位消費者的需求是不可能的，企業必須要想辦法依據客戶的差異性來設計不同的產品。

在運動產業也出現了類似的情況，在美國，新的運動聯盟不斷誕生如女子國家籃球協會 (Women's National Basketball Association)、足球大聯盟 (Major League Soccer)、舊有的運動聯盟則持續擴充球團的數目，一些新的運動項目是不斷的被創造 (Shani, 1997)，為了應付競爭者的壓力與滿足需求日益複雜的消費群眾，現代運動行銷人員紛紛摒棄了「大眾行銷」，而追求「小眾行銷」或「利基行銷」的策略 (Mullin, Hardy & Sutton, 1993)。在美國運動文化的席捲之下，許多運動紛紛登陸國內，如美式足球、直排輪等，在配合一些運動有線電視頻道的開播，消費者有了更多的選擇，不論是「小眾行銷」或「利基行銷」，其主要目的是瞭解不同族群消費者的需求，然後依據族群的特殊狀況而設計出針對個別族群的產品如高爾夫有線電視頻道、滑輪曲棍球等 (Milne, Sutton, & McDonald, 1996)。

而實行小眾行銷的首要工作就是「區隔」(Segmentation)，區隔的主要過程是把整個消費者市場劃分成數個區塊 (segment)，每一個區塊之中都會有數量不一但需求類似的消費者 (Foxall & Goldsmith, 1994)，或背景接近的消費者 (Milne, Sutton & McDonald, 1996)。Weinstein (1994) 則把「區隔」定義為：「一種把市場分隔出許多不同族群的過程，每個族群中的消費者都有相近的特質與需要並呈現類似的消費行為」(P.2)。Weinstein 也描述了區隔的好處：(1) 針對不同區隔的需求，企業可以推出適合的產品或服務以提升消費者的滿意程度，如職業球團比賽門票價格的訂定是根據消費者的需求而定，有些消費者願意花錢購買更好的服務如包廂的座位，有些則選擇外野露天的座位，(2) 設計出更有效率的促銷策略，如瞭解各區隔消費者的媒體使用習慣有助於企業組織的廣告策略，一份中華職籃公司四年的市場調查報告顯示有 60% 的球迷是經過電視獲得職籃的相關消息，30% 的球迷則是從報紙上得知職籃的消息 (中華職籃，民 87)。(3) 評估市場的競爭以瞭解本身產品的定位，如藉由瞭解消費者的參與運動習慣，這有助行銷人員釐清這些運動項目之間消費者重疊的



情形，例如，有65%打籃球的消費者也打壘球，只有28%打籃球的消費者從事游泳的運動，明顯地，籃球與壘球競爭的程度高於籃球與游泳之間（Milne, Sutton & McDonald, 1996）。(4)定期的作區隔工作可以發現新的市場或消費者新的需求，如數年前由耐吉推出的「交叉訓練」（Cross Training）概念是針對參與多種運動活動（慢跑、腳踏車與壘球）的愛好者所設計的新活動（Milne, Sutton & McDonald, 1996）。

另外，這些區隔方法作出的結論可以作為吸引其他企業贊助的動機，職業球團的客戶除了花錢買球賽門票之外，他們仍有許多共同的需要，此時，客戶人口統計（Demographics）資料與其他企業的消費者有共同之處，其他企業當然不會放棄這個機會。換言之，運動比賽就像是其他企業與其消費者的橋樑，所以，掌握客戶的背景資料可幫助行銷人員尋求企業的贊助與支持（Mullin, Hardy & Sutton, 1993）。

參、區隔的方法

以上說明區隔的目的與用處，接著就是訂定區隔消費者的方法，一般而言，區隔的基礎可分為地理區隔（Geographic segmentation）、人口統計與社會經濟

變數區隔（Demographic and socioeconomic segmentation）、心理變數因素（Psychographics）與產品使用數量（Product usage segmentation）等（Weinstein, 1994）。

一、地理區隔主要是指指出消費者的地理位置，這包括了行政區域、地理區域與住址，所謂「物以類聚」，正點出了此區隔的精髓。一般而言，此類資料取得容易、費用不昂貴，是採取分隔工作的起始點。

二、人口統計與社會經濟變數的因素包含了人口總數、家庭數目、家庭人口數、年齡分布、家庭生活週期、婚姻狀況、性別、種族、國籍與宗教信仰。

這些人口統計變數可劃分為四類：

1. 市場是指人口數目、家庭數目（購買單位）、家庭人口數。人口數目與家庭數目稱不上是區隔變數，但這些是計算區隔大小的參考數字，而區隔大小是企業在選擇目標市場的考量之一。

2. 年齡與家庭生活週期。不同年齡層的消費者或家庭狀態會出現不同的購買行為。例如，以美國運動資料所做的運動人口調查中發現，高爾夫球的人口的年齡集中在20多歲到50歲之間（American Sports Data, 1993）。家庭是有否小孩也影響了消費行為，許多父



母親的時間與金錢的分配與小孩的需求是息息相關 (Russell, 1991)。另外，「世代交替」的現象也出現在運動產業中，嬰兒潮（出生於1946～1964）則大都從事傳統的運動包括籃球、棒／壘球或網球等，X世代則傾向一些與大自然有關的運動休閒活動，而從數字中也顯示X世代對於觀賞職業運動比賽的興趣是逐年遞減。

極限運動 (Extreme Game) 如滑板、越野車特技等也是他們的新寵 (Turco, 1996)。

3. 性別與婚姻狀況，性別不同是造成購買行為差異的重要變數，事實上，女性消費者在美國受重視的程度是到了近年才有較顯著的改善，不少的運動產品就是有明顯的性別導向，許多運動用品企業如 Nike、Reebok、Adidas 看準了女性追求健康的風潮，紛紛推出了專為女性設計的球鞋與運動服飾 (Branch, 1995)，婚姻狀況則改變了人的生活習慣與型態，也間接影響了消費行為。

4. 國籍、種族、與宗教信仰 (語言)：每個國家民俗風情不同，而發展出獨特的運動消費行為，如東南亞一帶的國家盛行羽毛球與藤球，日本人則鍾情於「相撲」，種族也是一個重要的區隔變數，雖說美國的

社會是由各式各樣的人種聚集而成，是一個大熔爐 (melting pot)，但多元種族之間的差異也反應在運動產業的消費行為，如西語系國家的移民或後裔是足球 (soccer) 的忠實支持者，根據足球大聯盟的統計，購票入場觀賞足球比賽的球迷有一半以上是西語人口 (Goldfisher, 1998)。另外，美國黑人 (African-American) 最喜愛的職業運動聯盟是國家職業籃球協會 (National Basketball Association)，棒球大聯盟 (Major League Baseball) 則不太受青睞 (Armstrong, 1998)，在宗教方面，回教似乎不是非常鼓勵女性參與運動。

三、社會經濟因素 (socioeconomics) 可細分為三方面：金錢因素、房屋居住狀 (Homeownership factors)、社會階級。

1. 金錢因素：這方面的因素包含了教育程度、工作性質、家庭收入，這三個因素有連帶的關係，一般而言，教育程度高的消費者有較穩定的工作與豐厚的收入，這會影響其購買運動產品的行為。

2. 房屋居住狀態：這類資訊是牽涉消費者的住屋型態如擁有房地 vs. 租屋，公寓 vs. 獨棟等，擁有住屋的消費者也許比租屋的消費者購買一些大型運動器材



的機率要大些。

3. 社會階級：一些運動反應出了參與人士的社會地位，有些運動的消費遠比其他運動昂貴，比如較明顯的就是高爾夫。同時，高爾夫也曾被稱為「貴族運動」。

四、區隔基礎是心理變數因素：這些因素包含了人格特質、生活型態、意見、態度與偏好等。這些資訊的收集通常得經由消費者調查的方式取得。最常使用的人格特質測試是由史丹福研究機構發展出的價值與生活形態測試 (Values and Lifestyles)。一份調查X世代女性的運動消費行為中指出該族群追求樂趣的價值觀與親身參與運動的態度較其他世代的女性消費者為積極 (Shoham, Rose, Kropp & Kahle, 1997)。一份研究人們參與各項活動的研究報告把根據活動性質而歸納出七種的生活形態 (The Lifestyle Market Analyst, 1998) 如：

1. 喜好家庭生活：消費者把時間投入在家居生活。如種盆栽、閱讀、裝飾家庭等；
2. 重視生活品質：消費者參與有關文化、藝術的活動、喜愛旅行、享受美酒與佳餚。

五、產品使用數量：這種區隔方式主要是根據消

費者的消費數量做決定。如高度、中度與低度等，這種區隔方式在運動產業界相當普遍，如一些運動消費研究報告如美國運動分析 (American Sports Analysis) 就利用受訪者從事某特定運動的天數作一區隔，而在運動行銷 (Sport Marketing) 一書中，作者牧林 (Mullin, et al.) 等人發展了「階梯理論」(The Frequency Escalator)，這個策略的主要目的是增加運動消費者購買運動產品（如購買運動比賽門票或使用健身器材）的次數。使用這個策略，運動行銷人員必需瞭解消費者的購買量（或使用頻率），然後根據這個數據作出不同的區隔如重度、中度、輕度與潛在客戶等，行銷人員在就各區隔設計出一套行銷策略。例如，職業球團推出了全季季票或部份季票的組合，其用意就是針對球迷不同的消費程度而訂定 (Mullin, Hardy & Sutton, 1993)。這種方法的優點之一就是瞭解消費者的實際購買行為並找出需求量大的消費者，而在商業界中有一條著名的金科玉律——「80/20」，意旨80%的公司產品是由20%的客戶所購買 (Jacobs, 1994)，也就是說，這20%消費者是企業的最好客戶，因此，行銷人員的重要工作之一就是找出這些客戶並維持其對企業的忠誠度。



區隔分析的程序

上述是說明區隔的基礎，區隔方法是企業在選擇目標市場的重要工具之一，若沒有作好區隔的工作，就等於回到了大眾行銷的時代，而在強調個性化的時代、散彈打鳥式的銷售策略以失去其效率。因此，如何建立區隔以選擇定目標市場成了行銷人員的重要工作。Weinstein (1994) 提供了區隔分析的下列步驟：

1. 設定區隔研究目標：區隔的目標可能是建立健身俱樂部的人口統計變數與心理因素檔案、瞭解比賽季票的對象、確認各區隔的差異等。

2. 設定區隔大小的單位：區隔是由消費者組成，因此消費者的數量作為計算區隔的大小。

3. 說明區隔變數的定義：如運動消費者生活型態類別的訂定、區別重度、中度與輕度健身俱樂部會員使用次數的界定，例如，在一份研究X世代女性的運動消費行為中，研究人員把X世代的年齡層界定於出生於1965～1976年之間 (Shoham, Rose, Kropp & Khale, 1997)。

4. 選擇區隔的基礎：這與區隔研究目標必須保持一致，如果分析目標是瞭解觀賞籃球比賽球迷的人口統計變數與使用媒體的習慣，行銷人員在搜集或分析

資料時就應該以人口統計變數與使用媒體的習慣作為區隔球迷的基礎。

5. 收集資料：資料的來源可分為兩個方向：主要原始資料 (primary source) 的取得是由運動組織實際執行消費者的市場調查，二手資料 (secondary source) 是指搜集出版的資訊為主。一般而言，若區隔分析需要心理因素變數與產品使用數量的資料，那實際的消費者調查即是必要，若需要資料是與地理變數與人口統計變數相關，不少研究單位都有出版相關的資訊可供參考。

6. 取樣過程：幾種常用的取樣方式包括(1)隨機取樣(2)群體取樣(3)分層取樣(4)系統取樣(5)便利取樣。取樣方法的決定必須考量一些現實的因素，如經費、調查範圍……等。以便利性而言，美國許多的職業球團採取便利取樣的比賽現場問卷調查法。

7. 分析資料：這個步驟是指依據所獲得的數據選擇出適當的統計方法，若企業組織組織本身缺乏如此的专业人才，應請求於外界的援助如學校的研究單位等。

8. 運用分析結果：如何把取得的消費者資訊應用在行銷策略的規劃是行銷人員一個挑戰。一份研究發



現消費者前往運動主題餐廳 (sports grill) 的動機是把運動主題餐廳當作是一個社交的場合，因此，行銷人員的宣傳主題就可以強調「社交氣氛」的概念，同時該研究也指出了消費者喜歡觀賞的運動比賽包括了職業美式足球、職業籃球與大學美式足球等，如此，運動餐廳就應該「投其所好」播放這些項目的運動比賽 (Stollar, 1995) 相反地，行銷者沒有適當的運用所擁有的資訊，那不但浪費了之前所投入的時間與資源，其規劃的行銷方案亦十分可議。因此，妥善的運用分析的結果是行銷方案的成功的關鍵之一。

另外，成本因素與研究的執行有直接的關聯。因此，行銷人員在規劃研究方案時也必需考慮到本身企業可以投入資源的多寡，若資源不是問題，也許取樣的數量就可以增加，若企業可以投入的資源有限，選擇次要資料作為分析就是一個替代的方案 (Weinstein, 1994)。

肆、結論

滿足消費者需求是行銷人員的神聖任務，在「顧客至上」的時代，傾聽顧客的聲音就顯得格外重要，面臨日趨複雜的消費行為，「大眾行銷」的策略已被企業打入冷宮，但在現實狀況，想要獲得所有消費者

的青睞是不可能的，因此，選擇一些特性相同的消費族群為目標市場就成了現代企業的「致勝武器」之一。「區隔」的作用正是依據消費者的特徵劃分為小的區塊，這些特徵包括了消費者的地理、人口統計變數、心理因素變數與產品使用數量等資訊，藉由蒐集與分析這些資訊，並利用「區隔」分析的將特性接近的消費者聚集成一個區隔，緊接之後就是選擇區隔作為目標市場，並設計出套適合各區隔特性的行銷方案，這正是所謂的「對症下藥」，毫無疑問的，「區隔」是行銷策略規劃不可或缺的一環，期望經由說明，運動行銷人員對「區隔」的觀念會有更深一層的認識。

參考文獻

- Armstrong, K. L. (1998). Ten strategies to employ when marketing sport to black consumers. Sport Marketing Quarterly, 7 (3), 11-18.
- Branch, D. D. (1995). Typing new markets Women as sport consumers. Sport Marketing Quarterly, 4 (4), 9-12.
- Foxall, R. R., & Goldsmith, R. E. (1994). Consumer psychology for marketing. New York:

Routledge.

- Goldfisher, A. (1998, February 23) . Major League Soccer hires agency to target Hispanics. The Business Journal, 15 (44) , 7.
- Jacobs, R. (1994, February 19) . Why some customers are more equal than others. Fortune, 130 (6) , 215-216, 218, 220, 222, 224.
- Kotler, P. (1997) . Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control. (9th ed.) . Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Milne, G. R., Sutton, W. A., & McDonald, M. A. (1996) . Niche analysis: A strategic measurement tool for sport managers. Sport Marketing Quarterly, 5 (1) , 15-22.
- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (1993) . Sport marketing Champaign, H. Human Kinetics.
- Russell, C. (1991, May) . On the baby-boom bandwagon. American Demographics, 13 (5) , 24-29.
- Shani, D. (1997) . A framework for implementing relationship marketing in the sport industry. Sport Marketing Quarterly, 6 (2) , 9-15.
- Shoman, A., Rose, G. M., Kropp, F., & Kahle, L. R. (1997) . Generation X women: A sports consumption community perspective. Sport Marketing Quarterly, 6 (4) , 23-34.
- Standard Rate and Data Service. (1998) . The lifestyle marketing analyst. Does Planes. IL: Author.
- Stotlar, D. (1995) . Sports grill demographics and marketing implications. Sport Marketing Quarterly, 4 (3) , 9-16.
- Turco, D. M. (1996) . The X factor: Marketing sport to Generation X. Sport Marketing Quarterly, 5 (1) . 21-26.
- Vavra, T. G. (1995) . Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing. New York: McGraw-Hill.
- Weinstein, A. (1994) . Market segmentation: Using demographics, psychographics, and other niche marketing to predict and model customer behavior. Chicago: Probus Publishing Company.
- 中華體育雜誌公司 (民國) 中華體育雜誌四年市場調查報告。