



行銷管理

Case#2

Toyota Prius

Group 3

R98741012 吳詩涵 R99741010 劉苡含

R99741011 張君萍 R99741031 郭珮晨

R99741048 王秀文 R99741065 張嘉年

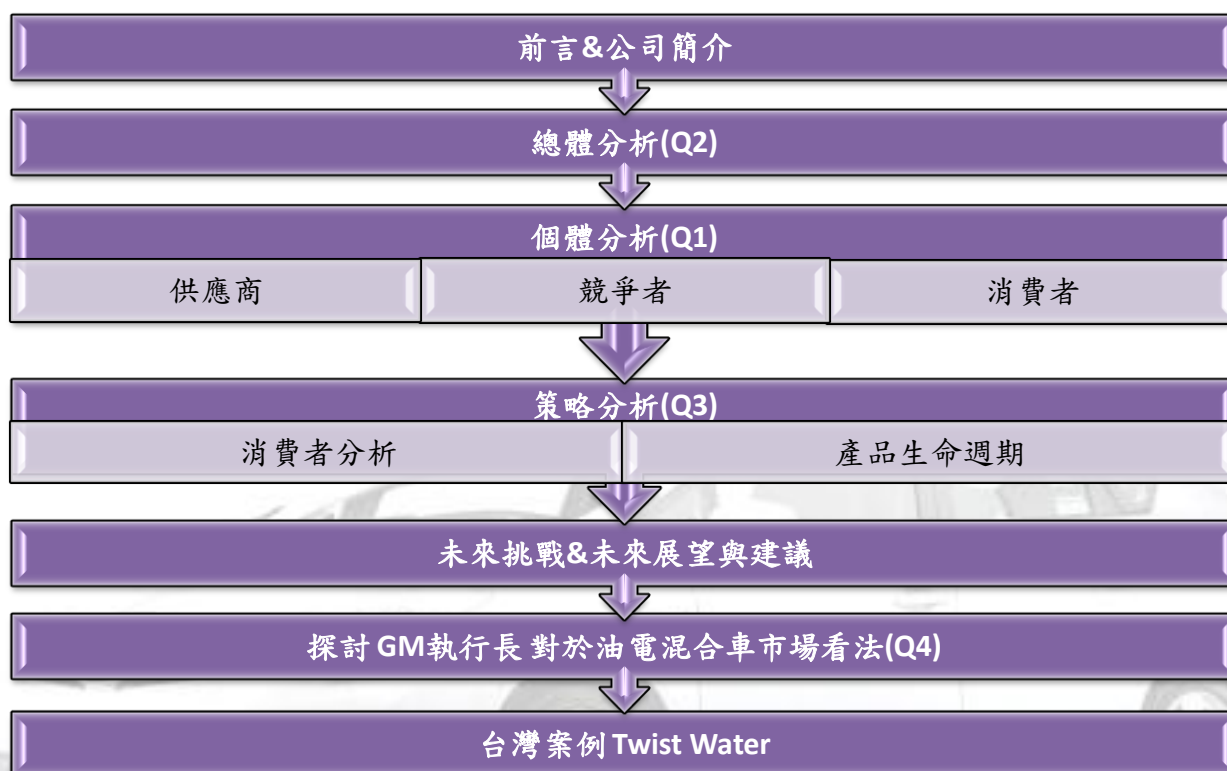
R99741068 陳柏菁

目錄

第一節 前言	2
第二節 公司簡介	2
第三節 總體分析	3
一、政治面	3
二、經濟面	3
三、社會面	4
四、技術面	4
第四節 個體分析	4
一、供應商分析	4
二、競爭者分析	4
三、消費者分析	6
第五節 策略分析	7
一、消費者分析	7
二、產品生命週期策略分析	8
第六節 未來挑戰	7
一、成本導向之延續→危機處理	9
二、電動車	9
三、競食	9
第七節 未來展望與建議	9
第八節 探討 GM 執行長 對於油電混合車市場看法	10
一、環境分析	10
二、消費者分析	10
三、產品分析	10
四、根據上述分析，本組分別提出贊成與反對的意見	10
五、結論	10
第九節 台灣案例：泰山 Twist Water	11
一、選擇 Twist Water 的動機	11
二、Twist Water 介紹	11
三、Twist Water 的綠色行銷與反思	11
四、Twist Water 的未來展望及建議	11
五、結論	11
第十節 附錄	12

第一節 前言

本組在第二節的公司概述，對 Toyota 及旗下油電車 Prius 的發展作個大概的介紹。接著，在第三節的部分使用 PEST 來檢視總體環境對 Prius 帶來的機會與威脅。在第四節則分析個體環境中的消費者、競爭者及供應商。在第五節，本組將針對「消費者接受新科技的時間和程度」及「產品生命週期」來制訂策略分析。在第六節及第七節的部分，本組將指出 Prius 可能面臨的挑戰及提供幾點建議。在第八節的部分，本組將探討 GM 執行長對油電車市場的看法。最後，在第九節，本組以同樣將環保列為主要訴求的 Twist Water 作為台灣案例，省視其行銷手法及其所引發的後續效應。



第二節 公司簡介

Toyota 為財星 500 大前十名的企業，世界最大的汽車製造商之一。每年在全球賣出總計 750 萬輛汽車。Toyota 將這一切歸功於致力滿足顧客需求的成果。發跡於 19 世紀後半葉，Toyota 原是豐田佐吉創立的「豐田自動織機製作所」。1933 年 9 月在兒子豐田喜一郎的提議下，設立汽車部門，運用織機製作上的鑄造、機械加工技術進行研發，於 1935 年開始生產旗下第一款汽車 Toyota AA。1937 年，汽車部門正式獨立出來，成立了「豐田汽車工業株式會社」。如同所有知名的企業一樣，Toyota 是由一系列獨特的價值及原則所塑造而成的。在經歷二戰後的經營危機後，Toyota 正式確立了像是「改善」、「Just-in-time 生產系統」（看板系統）及豐田生產方式等生產、經營的技術。並開始注重銷售、充實資本，成為無借貸經營的優良企業。

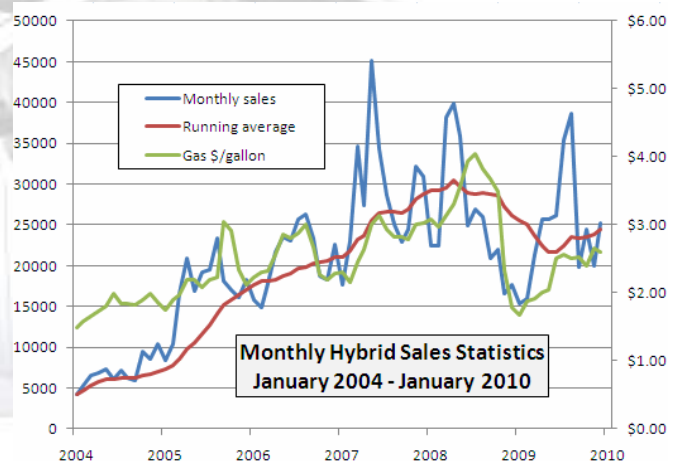
隨著環保意識的崛起，Toyota 順勢於 1997 年在日本推出第一台大量銷售的油電車 Toyota Prius。2000 年 Prius 進軍歐美市場，銷售量也開始快速成長¹。2004 年推出外型較為時尚的 Prius II，以吸引更多消費者。2007 年 Toyota 更進一步地將油電車的概念拓展到旗下其他品牌，像是 Lexus 及 Camry。2009 年推出的 Prius III 則主打更強大的馬力及更低的油耗量，以期在競爭者環伺下，保持油電車的龍頭地位。

第三節 總體分析

油電車產業	機會	威脅
政治	開發中國家基礎建設(公路)漸完備	保護主義不利汽車生產國出口 政府補貼即將取消
經濟	原油長期呈上漲趨勢 經濟逐步復甦 開發中國家市場潛力大	美元貶值，美國進口產品較昂貴 開發中國家汽車信貸制度不完備
社會	環保意識興起 網路社群蓬勃發展 小家庭比例提升 職業婦女人數漸增 女性在家庭中的影響力上升	都市擁擠停車位不足 開發中國家二手車市場不完善 M型社會
技術	輕量化設計 車用電子技術設計 資訊科技應用	電動車產業漸成形

對於 Prius 來說，過去成功的外在因素有二，油價高漲與環保意識興起。油價與油電混合車銷售關係如右圖²，Prius 的售價相較於同級一般汽車較貴，而 Prius 較一般汽車有效節省汽油消耗，因此當油價持續攀升時，民眾購買誘因會較大。

由於近幾年來氣候變遷加劇，各國科學家紛紛警告應減少二氧化碳排放量，各國政府也在積極推動落實京都議定書，這整個趨勢促使人們在購車時，不只考量到馬力、外型、價格、油耗指標，也會考量到二氧化碳排放量³，而 Prius 的設計便因應顧客需求，因此能在競爭激烈的產業中脫穎而出，此外，日本政府在 2009 年推出補貼方案使其銷售量大幅成長⁴，這讓日本與北美成為 Prius 的兩大主要市場。



一、政治面：機會將來自於開發中國家基礎建設改善，如中國，中國政府積極鋪設公路，提高公路品質(平整筆直)，連接各大都市，讓人們出遊、通勤的活動增加，都使得民眾不需要購買強調避震性能的吉普車等，轉而購買適合闔家出遊的房車意願較高。

而所遇到威脅將來自於保護主義，由於汽車產業產值大，創造就業效果高，因此美國與中國政府傾向較支持國內車廠，此外，由於近幾年來，日本與美國政府財政困窘，針對油電車的補助方案皆非長期性的，這都可能潛在造成民眾購買意願下降。

二、經濟面：最大的機會將是來自於開發中國家(如：中國)，雖然近幾年全球經濟因金融海嘯嚴重受創，但所幸根據美國國家經濟研究局研究指出，美國經濟衰退已於去年六月結束⁵，因此可以樂觀期待未來隨著經濟復甦，人們購買力提升，對 Prius 銷售將有相當大的助益，除了注意到美國經濟好轉外，我們亦注意到中國帶來的機會，中國人口龐大且持續創造數百萬名中產階級，促使中國汽車市場規模於 2009 年達 1,364 萬輛並超越美國市場⁶，因此對於 Prius 而言，除了持續鞏固在北美與日本的地位，可考慮跨足中國市場，分享市場的成長動力。

同時我們亦注意到潛在的威脅，由於美國政府為刺激經濟，除了保持低利政策外，更積極發行公債，使得美元近期疲弱不堪，使民眾購買外國產品意願下降，因此 Prius 在不調高售價的前提下，可

考慮透過期貨選擇權規避匯率風險，並自行吸收匯率造成的價差。至於開發中國家，中國政府若加強汽車信貸制度⁷，如降低頭期款，提高貸款成數，皆可減輕民眾購買負擔進而提升民眾購買意願。

三、社會面：現在美國社會有越來越多不結婚或沒有小孩的家庭⁸，對屬於小車的 Prius 有很大的機會，另外，隨著教育普及以及職業婦女比例增加，且女性在家庭決策中占有重要地位，女性消費者購買實力不可小覷，因此，若是從美國汽車的註冊者，而非實際駕車者與購買決策者，可以發現美國女性佔總人口 51%，但女性汽車註冊者比例只達 36%，若是從品牌細分來看，以下為各品牌的女性註冊者比率，Kia(45.8%)、Suzuki(44.2%)、Mini(43.9%)、Subaru(43.2%)、Hyundai(43.1%)、Volvo(43.0%)，而從後三者可發現美國女性最在乎的可能是安全性或是價值，而 Toyota 的女性註冊者僅佔(39.6%)⁹，因此 Prius 可考慮加強其對女性消費者的行銷力道。此外，網路社群的蓬勃發展，Prius 建立試駕網站與論壇，試著拓展年輕的消費族群。

而威脅來自於，日本近幾年發現整個社會朝向 M 型發展，因此 Prius 的訂價將須更為審慎，以確保目標客群有能力購買以滿足他們的 Demand。另外，開發中國家的二手車市場較不完善，若是二手車市場完備，方便民眾處理車子的殘值，也提供一個交易平台，將提高民眾購買新車意願，於是 Toyota 順勢推出二手車認證服務¹⁰，也因此切入了二手車市場。

四、技術面：隨著車用電子與資訊科技不斷創新，Prius 將能夠以合理價格提供消費者更尖端的內裝，諸如 HUD 抬頭顯示器、Smart Entry、Push Start、自動恆溫空調、CD 音響、衛星導航系統、IPA 智慧停車輔助系統¹¹，然而隨著電池技術革新，電動車產業漸趨成形，長遠看來對 Prius 會是一大威脅，因此，Prius 預計在 2012 年推出第四代 Prius，跟前幾代最大的差異在於，第四代 Prius 將不再使用油電混合來驅動，是用上 PHEV(Plug in Hybrid Electric Vehicle)，中文是充電式油電混合汽車，自此，消費者可以在充電站或家中自行充電¹²

第四節 個體分析

一、供應商分析

豐田對待供應商和對待自己的員工差不多，對他們提出更高的目標，並幫助他們實現。豐田提供跨職能團隊幫助供應商發現問題解決問題，這樣他們可以做的更好。Toyota 讓特定供應商成為某些零件的單一來源，與供應商成為長期夥伴，帶來供應鏈管理的革新。相反地，西方車廠則是在內部製造零件，或是交給開價最低的製造商。現在大部分大廠都與 Toyota 採行同樣的方式，總體觀之，車廠和一級供應商的合作順暢，問題通常出在其他供應商。但這幾年 Toyota 追求擴張，越來越倚賴日本之外的供應商。這些供應商與 Toyota 並沒有數十年的合作經驗，Toyota 也沒有足夠的工程師監督新的供應商，但 Toyota 繼續採行其單一來源策略，甚至更進一步，讓單一供應商負責所有市場各類車型，帶來前所未有的規模經濟。¹³

二、競爭者分析

1. 潛在競爭者：大致可歸納以下兩類進入障礙：

(1) Toyota 油電車技術獨步全球：

自從一九九七年推出第一款 Prius 油電混合動力車後，豐田就集中資源研發相關技術，取得極佳的市場與技術優勢¹⁴，遙遙領先後期才跟著開發油電車技術的車廠。2008 年憑藉這項技術一舉超越美國通用汽車，成為全球第一的汽車大廠：且藉由油電混合車款開發所申請的專利權，目前 Toyota 在油電混合車款上所申請的專利多達 2100 項，這樣的目的是在於獨大油電混合車市場，讓其它想開發類似技術的車廠，都只得跟 Toyota 購買專利權，因此目前諸如 Ford、Nissan 等，都是採用 Toyota 的專利設計。

(2)規模經濟：

Toyota 早已進入量產油電車階段且 Prius 銷量都是第一，在採購上有較大議價力。

綜觀以上兩點進入障礙，目前其他車廠想要進入油電車市場仍是十分困難，必須向 Toyota 買技術，且製造成本也會提高，無法提供與 Prius 同樣價格進行競爭。若想打進環保車市場，應朝電動車或是其他類型混合車發展。

2. 產業內競爭者

(1) Honda 推出低價油電車與 Toyota 競爭。

越來越多廠商想加入生產油電車行列，而 Toyota 的另一競爭對手 Honda，雖然也有推出油電混合車款，但與 Toyota 的技術完全不同，主要是為了規避 Toyota 所申請的各項專利，因此 Honda 所採用的乃是以電動馬達輔助引擎出力為主，而非 Toyota 所慣用的可利用電動與引擎交互使用與轉換，使用 Honda 自行研發的 IMA (Integrated Motor Assist) 功效卓越，將汽油引擎與電動馬達的動力進行妥善整合，Honda 最大特色就是結構簡單，價格低廉。Honda 在 1999 年推出 insight，主要競爭對手就是 Prius，之後又將推出低價油電車 fit，積極以低價搶攻市場。

Insight vs. Prius¹⁵

	Prius 三代	Insight 二代
Hybrid 技術	汽油引擎和電動馬達同時做為動力來源，並隨時互相支援。	汽油引擎為主，電動馬達只做為支援的角色。
空間大小	較大	較小
能源局測試油耗	高速 26.6km/L 市區 26.1km/L 平均 26.3km/L	高速 21.79km/L 市區 19.33km/L 平均 20.8km/L
Hybrid 綜效最大馬力	136 匹馬力	98 匹馬力
價格	23800~30000 美金	19800~28300 美金 ¹⁶

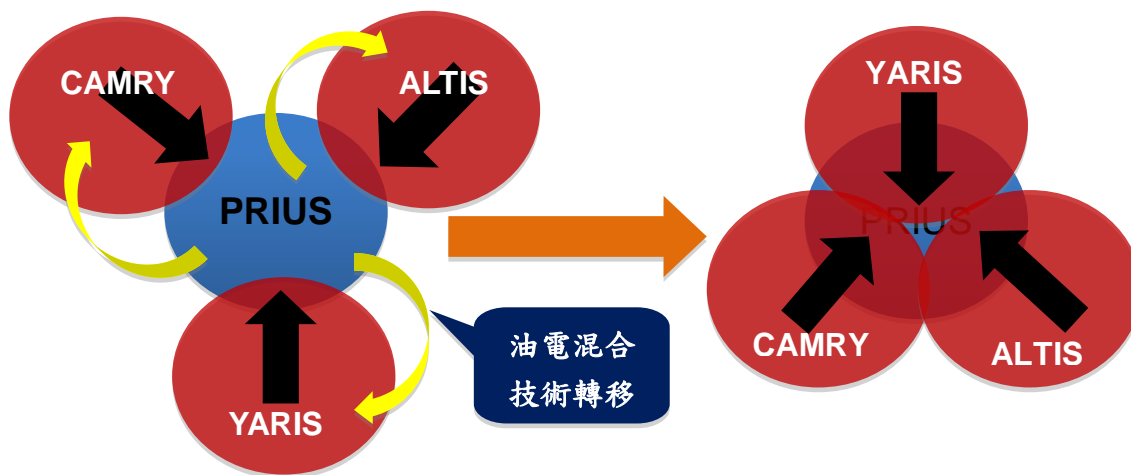
由上表可看出，在空間、油耗、馬力等，都是 Prius 佔了上風，但 Insight 採取了低價攻勢，對於消費者來說相當的具有吸引力，若 Prius 仍維持相同售價，就必須更強調品質及安全性，才能與其競爭。

(2)競食。

TOYOTA 公司除了 Prius 外，另外已將油電混合的技術移植到其他車款，在此技術尚未成熟時，移植技術或許在短期不會有顯著影響，但在未來技術發展完全後，技術移植成本降低後，原先以「油電混合車」為產品特色的 Prius 便幾乎失去其競爭優勢，對 Prius 本身來說是莫大的威脅。然而對 TOYOTA 公司本身來說 Prius 可能有幾種定位：

A. 若 TOYOTA 公司在開始時即將 Prius 定位在打入油電混合車市場的過渡車款或是開發代表產品，則屆時技術成熟時 Prius 的任務也已完成，得以功成身退。

B. TOYOTA 公司，打算將 Prius 納入長遠公司產品線中，則在之後 Prius 的品牌經營勢必要在油電混合或電力驅動的特色之外經營其他獨特之處。

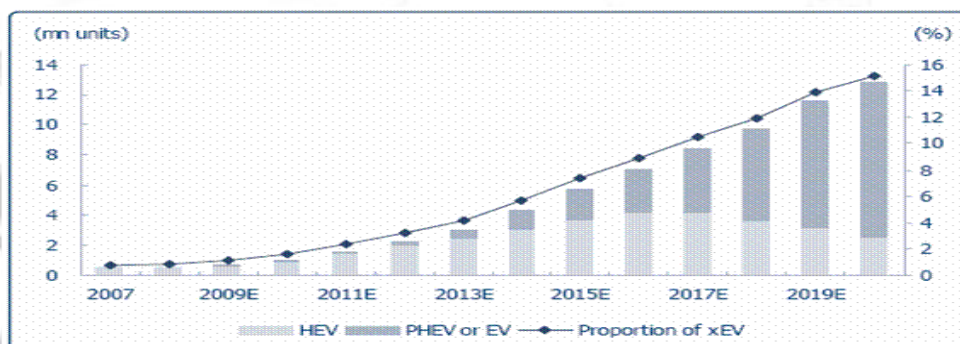


(3) 替代品

油電混合車主打的便是環保及省油，以下兩種車種也能提供消費者類似的價值。

	油電混合車	柴油車	純電動車
環保	環保	最不環保，只是減少油而已，但會排放有害氣體，近幾年經過嚴格規範以後有改善許多。	最環保，只需要充電不需使用燃料。但製造電池時可能會帶來污染。
使用成本	油價及電費	柴油價格通常低於汽油 ¹⁷ 。	電費。
油耗	優於汽油車	優於汽油車。	不需耗油，使用電池。

未來電動車可能成為市場趨勢，2010 起開始有車廠進行小量量產，下圖為專家預估未來電動車與油電車的比率。



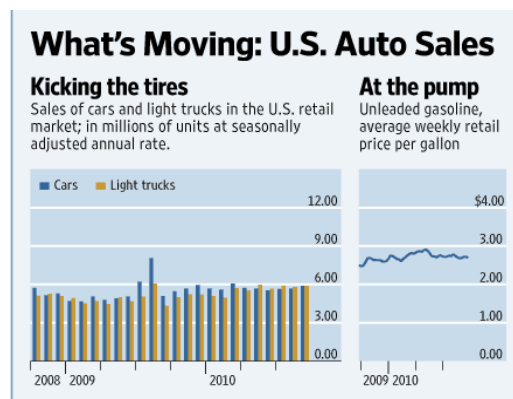
三、消費者分析：消費者行為可由幾個面向分析如下。

1. 人口因素：

人口因素包含年齡、性別、收入、家庭組成等面向，例如年輕人較注重馬力和外型，中老年較注重安全、耐久度；男性注重速度，女性注重舒適及流行；而像收入多寡，也會影響車種和品牌的選擇；家庭組成的人數，也會影響對購買車子大小和特性的決策。

2. 心理因素：

消費者的行為會受到社會、態度、涉入程度等影響。例如，受到社會經濟不景氣、油價高漲以及環保意識的提升的影響，美國消費者逐漸由對大車的偏好轉向小型而環保的車種，如右圖¹⁸。對於科技的態度，亦會影響運用新科技的車種之接受程度。而像車子為高涉入產品，消費者會在購買前收集較多資訊，因此資訊的傳播度也會影響消費者購買意願。

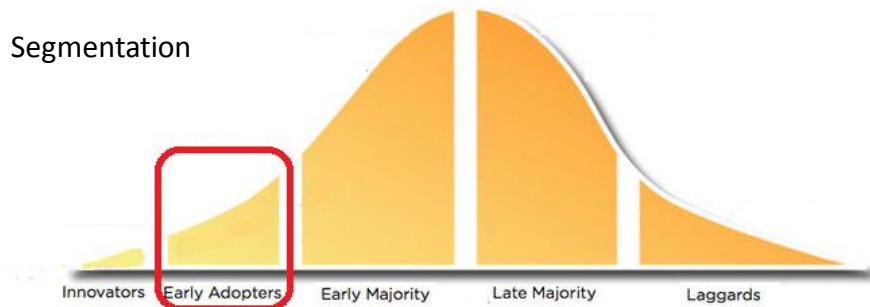


第五節 策略分析

一、消費者分析

1. 導入期

Segmentation 依據科技接受區線(Technology Adoption Curve), 把市場依對新科技接受的時間和程度作區隔, 把消費者分成一創新者(Innovator), 早期接受者(Early Adopters), 早期大眾(Early Majority), 晚期大眾(Late Majority)和落後者(Laggards), 如下圖。



Target :

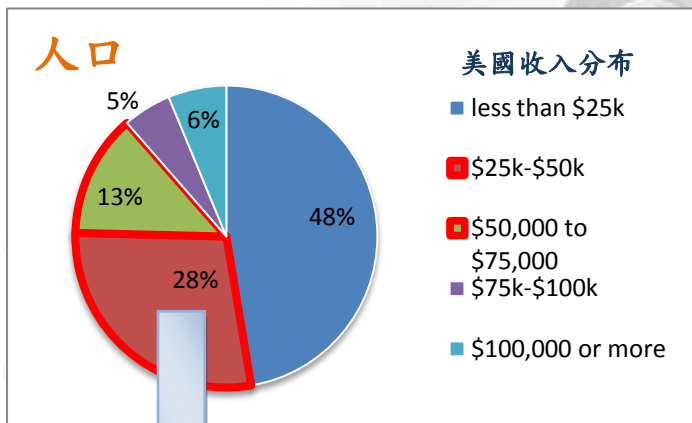
油電車在市場上已經有一段時間的發行但還未被大眾接受。Prius 的推出便以喜歡高科技且對價格較不敏感的早期接受者為目標市場, 以了解市場反應, 並藉由消費者產生示範作用, 引領潮流。另一方面,

Position :

Prius 定位為不同以往、高科技且高效率的油電車。

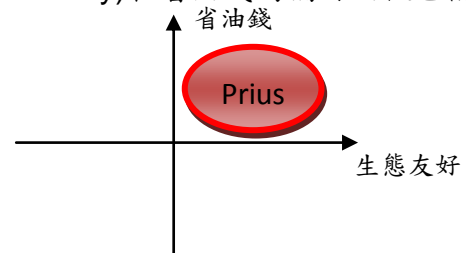
2. 成長及成熟期

Segmentation Prius 廣泛為大眾接受後, 針對客群採兩變項(人口¹⁹、心理)做為市場區隔如下。



心理

心理變項依據消費者對於生態友好(eco-friendly)和省油錢的偏好而做區隔。



Target :

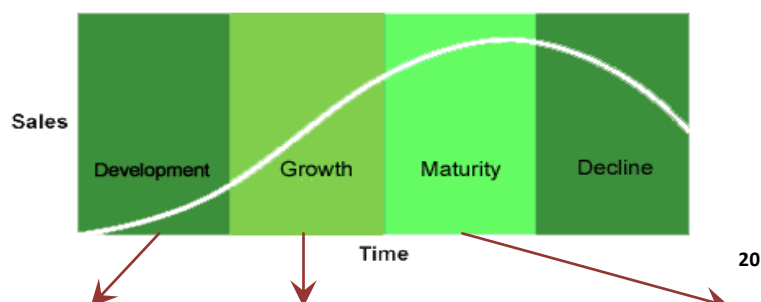
油電車在導入市場一段時間後, Prius 以收入中產階級(上圖左紅框內收入\$25K-\$75K 共約 41%)的消費者為目標客群, 並同時呼應此客群重視環保的社會需求和因為省油而省錢的需要(上圖右)。


Position:

Prius 定位為價格合理、省油且環保的流行車款。

二、產品生命週期策略分析

本組以產品生命週期的概念來分析 Prius 的行銷策略。產品生命週期分為導發展、成長、成熟和衰退四期，隨時間過去而有不同的銷售表現。Prius 的三代車款對應不同週期而發展不同策略如下。



	導入期(Prius 第一代)	成長期(Prius 第二代)	成熟期(Prius 第三代)
概念	 <p>外型改善</p> <p>產品導入期中，Prius 第一代的推出是為了增加市場知名度以及增加未來市場發展的可能；同時，從客戶的回饋中可以獲知欲改善的部分並進一步在產品面修正，方便未來推廣。而且，亦藉此階段取得先驅者優勢。</p>	 <p>馬力改善</p> <p>產品成長期中，為獲得更高市占率並且建立客戶對 Prius 的偏好，Prius 專注於形象差異化—加強一致性(Points of Parity)和差異性(Points of Difference)區別其他品牌。一方面增加產品本身特質的多樣化，另一方面，也加強各管道的宣傳。</p>	 <p>隨著市場的擴張並逐漸飽和，競爭者數量也逐益增多。為了因應此趨勢並保衛市場龍頭優勢，Prius 須從各方面做修正，以持續刺激消費者的需求。</p>
目標客群	創新者(Innovator)和早期接受者(Early Adopter)	注重環保和想節省油錢的中高收入民眾	
策略	<ul style="list-style-type: none"> 產品本身藉由簡單外型配合高油電技術，吸引對科技有興趣的人；包含高科技並且從客戶端獲得回饋以改善。 價格略高。 先在日本發行，而後才推廣至世界。²¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 產品面加強與一般車不同的環保印象，形成差異化，並刺激消費者想對社會有益進而肯定自我的潛在需求。同時，增加產品與油電車一般產品的一致性（油耗變高）和差異性（車子本身特質的差異如注重外型、多顏色、內部空間變大、科技面板），同時兼顧省油錢和外型，吸引更多消費者。 價格定位於中價位，不過排隊效應讓消費者購得價格稍高於定價。 通路優惠經銷商可以自行訂溢價，賺取定價與售價的金額，進而願意更推廣 Prius。 綠色行銷，藉由可監控省油情形的面板讓消費者理解車子環保，另藉由論壇(Prius Chat)提供節能資訊，同時也可以收集消費者意見並且引發話題。 	<ul style="list-style-type: none"> 因應競爭者，產品面再強化—新型引擎讓馬力提升且更省油，且電池變小使車用空間變大。外型上更流行且提供更多顏色選擇。更增加膝上安全氣囊滿足客戶對車子的基本安全需求。配備之面板可以顯示用油及用電比率，讓消費者確實掌握車輛使用狀態。 價格比 Prius 第二代再提高，反應品質更提升。 強化網路行銷和廣告—官網製作節能影片並且提供與他牌油電車特色比較，強化 Prius 優勢。

第六節 未來挑戰

一、成本導向之延續→危機處理

TOYOTA 在產品供不應求的壓力及誘因下，近年來快速擴展以增加產能。但其工廠的師徒學習制度卻較難移植海外，且在壓低成本的壓力下犧牲了品質，造成嚴重的後果。鑒於日前 TOYOTA 數款車種，包括 Prius 陸續發生許多如煞車失靈等問題，不僅嚴重影響到銷售量，對於其公司品牌形象及商譽更造成莫大的傷害，對此，TOYOTA 必須先以解決此一問題為首要考量。

在第四代的 Prius 中因為採用了鋰電池作為供儲電配備，因此成本增加反映在售價上將削弱其競爭力，並且，電動車及油電車的產業技術日漸成熟，對於售價的影響權重將日益漸增，如今 TOYOTA 在犧牲品質換取低成本的途徑已落難，很難再以相同的結構繼續發展，勢必面臨改革，因此如何延續以往「物美價廉」的品牌形象將是其一大難題。

二、電動車

除了油電混合車的技術日漸成熟，相對電動車產業的發展也隨時間成長，然而就耗油環保的概念來說，電動車似乎是比油電混合車更符合環保意念。因此許多油電混合車廠商都朝著「提升油耗」的方向前進，意即未來每公里汽油消耗量會降低，電動驅動的成分提升。

就第四代的 Prius 來說，除了油耗提升外，也轉型為充電式的油電混合車。但現今各界已出現許多批評與質疑，認為油電混合車使用的電池其製造本身就不環保，並且發展趨近電動車後，也只是將能量由汽油供給轉變為電力供給，如此一來多使用的電力比起節省的汽油是否真的夠環保是一個很大的爭議，再者，未來若此是否真的節省消費者的開銷？

三、競食

如前文提到，Prius 在未來技術成熟後，除了要面臨 TOYOTA 其他車款的競食問題外，更要注意的是，當其他品牌的汽車也都配有油電混合或電力驅動的功能時，Prius 的獨特處將被層層稀釋，因此如何在未來走出其他有別於現在僅有 Hybrid 技術的特點，將會是 Prius 最大的挑戰。

第七節 未來展望與建議

一、第四代 Prius：

在歷經三代的沿革中，TOYOTA-Prius 持續革新成長，未來也將秉持此般精神繼續前進。在即將到來的 2012 年，TOYOTA 即將發行第四代的 Prius²²，第四代的 Prius 已不再是前三代的油電混合車，而是充電式油電混合車 PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle)，並且純靠電力即可行駛 19~30 公里。雖然其價格將又較第三代車款貴上數千美元，但 TOYOTA 仍對其前景充滿信心。

二、對於未來 Prius 要能夠鞏固既有市場地位，本組提出兩個方向：

	Current Product	New Product
Current Market	1. 異業合作(搭配綠色產業) 2. 舊車換新車(TOYOTA 同品牌)	推出第四代 Prius
New Market	針對女性市場： 1. 顏色(粉紅) 2. 自動停車系統 針對年輕市場： 藉由網路社群平台更接近年輕族群	

1. 增加現有市場使用者：其方法主要來自兩個途徑，一為吸引原有市場的非使用者進入使用者的行列，二為轉換競爭者客戶至自家品牌使用者，透過以上兩個概念可提升原有市場的市占率。
2. 增加目前使用者的使用率：此概念主要即透過持續的技術改良，推出一代又一代的新產品，讓使用者為追求嶄新的產品或更高性能的需求進而增添使用率。

第八節 探討 GM 執行長 對於油電混合車市場看法

"If you want to get a lot of hybrids on the road , you put them in vehicles that people are buying now."

Ken 很清楚的知道GM的優勢是製造trucks，而Hybrid技術是近年汽車產業熱門的技術，所以他希望可以將這兩者做結合，發展出大型的Hybrid車，但本組認為要考慮是否要將這種技術放到大車上，必須根據環境分析，再看是否可找出有效的目標市場，故以下將進行深入探討。

一、環境分析：

根據最前面本組所做的環境分析可以發現，因為近年來油價上漲且各國環保意識提升，油電車產業在總體環境的機會方面比威脅多，而GM是美國本土企業，不僅不會受美國打壓，反而會大力扶持；但同時也可看出社會上小家庭越來越多，在考量交通壅塞、停車不便的問題與車子的實用性下，美國小車的市佔率有超過大車的趨勢。GM於2009年宣布破產，但經過美國政府介入，現在已蓬勃發展，在環保車系方面，GM旗下的雪弗蘭Volt將在年底上市。

二、消費者分析：

GM原本鎖定的目標客群就是想要購買trucks的消費者，而他們的需求是大馬力、容量大的車子，但是現有的Hybrid技術還無法完全滿足傳統汽油車的馬力；想要購買Hybrid車的消費者大多都是比較重視環保的人，而一般想要購買大車者，其實對於環保這點其實不是最優先考量的因素。另外，若增加Hybrid的技術，也可以吸引未來想要省油錢的消費者，但同時一開始的購買成本門檻也相對提升。

三、產品分析：

Toyota先提出Hybrid的概念，而GM則後來跟上，所以若要在這個市場能占有一席之地，必須有相關的技術。美國汽車業總統特別工作組表示「GM至少落後Toyota的綠能科技一個世代。所以為了跳躍式超越Toyota，GM砸下大筆資金在Chevy Volt。因此任何人想買Chevy Volt都將付出不合理的高價，等於幫通用分攤這段趕路式研發的巨額路費。」²³，故含有Hybrid技術的車子價格會相對較貴。

此外，現在已有許多相關資訊的雪弗蘭Volt也被大家質疑是否真的環保，因為雖然開車時的排放量減少，但英國Auto Express雜誌計算發現Volt使用純電力狀態下使火力發電廠多排124.2 g/km 的二氧化碳，但是政府的諸多數據並沒顯示二氧化碳在電廠的增加負擔，所以很多數據都是選擇性的誠實。因此Auto Express最後認定Volt的二氧化碳排量和BMW 118d 汽油車沒差多少。²⁴

四、根據上述分析，本組分別提出贊成與反對的意見：

贊成	反對
美國人大型車仍有市場，若能將省油、環保與大型車結合，符合市場潮流，可吸引購買。	Hybrid無法滿足強調馬力的顧客需求
油價高漲，若能夠有效減少大型車的油耗成本，可增加需要大容量車子的消費者購買意願。	家庭人口減少等總體環境變遷，市場上對大車的需求會逐漸減少。
Hybrid現在已被市場接受，也是這幾年汽車業發展的趨勢，風險相對於提出新技術為低。	現在電動車已開始發展，若只有著重在Hybrid技術，最後將會被淘汰。
消費大型車的族群購買力較強，即使引進Hybrid的車價格較高，若著重在環保，還是願意購買。	加上此技術後，購買價格上升，會提升購買門檻，而近年經濟不景氣更是會影響銷售量。

五、結論：GM 順著趨勢發展 Hybrid 技術是正確的，但在全面推動此技術時，應重新定位產品的目標市場，而不該貿然的直接將所有車款加上此技術，因為這樣會無法瞄準真正的目標客群。GM 在 2010 上海世博推出了全新概念的都會電動車系 EN-V，而在網路上已炒得火熱的 Volt 將在年底上市，所以當年執行長的論點如果有強大的技術支援、精確的市場分析與定位加上適當的行銷策略，環保車款或許是未來的主流趨勢。

第九節 台灣案例：泰山 Twist Water

一、選擇 Twist Water 的動機：

Twist Water 與 Prius 同樣以「環保」為訴求，進行綠色行銷，讓企業在做善事中同時獲利(Doing well by doing good)；然而 Twist Water 出了什麼問題，反而引起部分消費者的反感，為本節探討之重點。

二、 Twist Water 介紹：

泰山企業於 2010 年 3 月，創立 60 周年時，推出可以輕鬆扭轉壓扁的瓶裝水 Twist Water，聲稱「第一瓶環保的保特瓶」，可以減少 43%的塑料、50g 碳排放量以及增加 70%回收空間²⁵。透過積極的行銷策略，推出後造成轟動，也讓泰山 4 月營收成長 1.08%，相較去年同期也成長的 4.49%²⁶。但是同時，環保署及消費者也質疑其環保訴求，讓 Twist Water 未來發展蒙上了一層陰影。

三、 Twist Water 的綠色行銷與反思：

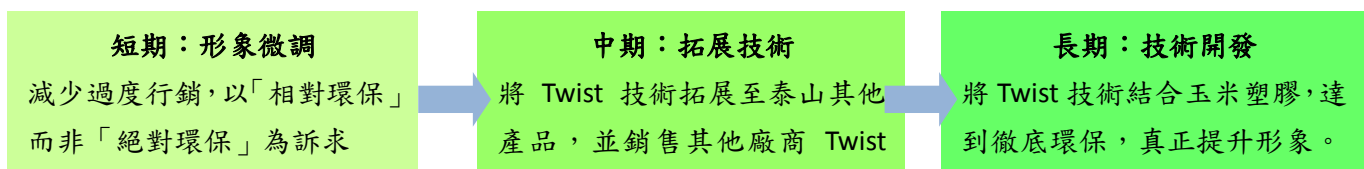
以「輕鬆愛地球」為標語，針對瓶裝水的主要消費客群——學生為目標對象。泰山在行銷 Twist Water 上投入了大量資金，極盡所能的接近目標客群。網路、演唱會、潮流等年輕人喜愛的元素通通不放過，通路也選擇在便利超商等學生常出入的商店。

然而，就是這樣過度的行銷，使得消費者開始感到反感，Twist Water 的「環保」光環也開始備受質疑。聰明的消費者發現 Twist Water 只是減少了塑膠用量，但基本上還是不環保。透過 Twist Water 引以為傲的部落格，消費者開始傳開負面回應，在網路快速的傳播下，泰山原本想透過 Twist Water 建立良好形象的如意算盤，似乎被打回了一大半。



四、 Twist Water 的未來展望及建議：

Twist Water 靠著泰山強大的資金投入綠色行銷一炮而紅，但是很有可能會成為短期的熱潮(Fad)，無法長久為公司獲利。有些消費者購買 Twist Water 只是因為新鮮、好玩而不是為了環保，買了一次就不會再買了；有些真正想要做環保的消費者則根本不會購買瓶裝水。故長久而言，Twist Water 打著環保訴求前進的策略不但不可行，且有可能因為負面回應擴大而破壞泰山企業的企業形象。以下提出 Twist Water 短、中、長期之改善方案：



五、結論：

“Doing well by doing good”的確可以讓公司既獲利又提升形象，但是行銷策略的選擇要顧及產品本身限制，切不可誇大過度。近來網路上也傳出 Prius 並非真正環保，只是把污染從耗油轉為耗電。故企業在建立環保形象時應特別留意，別讓消費者覺得企業只是在利用環保來獲利。

第十節 附錄

- ¹<http://www.autoblog.com/2010/10/08/worldwide-toyota-prius-sales-crack-2-million-mark-10-year-annive>
- ² <http://www.green-energy-efficient-homes.com/hybrid-car-sales-statistics.html>
- ³ <http://www.kumotor.com/Article.aspx?id=2935>
- ⁴<http://www.greencarcongress.com/2010/10/worldwide-prius-cumulative-sales-top-2m-mark-toyota-reportedly-plans-two-new-prius-variants-for-the-.html#more>
- ⁵ <http://hk.news.yahoo.com/article/100920/18/kbiy.html>
- ⁶ <http://www.carnews.com/detail/19340>
- ⁷ <http://bbs.vsharing.com/Article.aspx?aid=652886>
- ⁸ Phillip Kotler and Kevin Lane Keller, Marketing Management : The 13th Edition, Prentice-Hall, Inc., 2009 P.118
- ⁹ <http://blog.truecar.com/2010/06/11/truecar-com-examines-gender-differences-in-vehicle-registrations/>
- ¹⁰ [http://www.toyota.com.tw/SH/\(S\(mu0bdk55mqomy3rmxktza45\)\)/index.aspx](http://www.toyota.com.tw/SH/(S(mu0bdk55mqomy3rmxktza45))/index.aspx)
- ¹¹ <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Prius>
- ¹² http://www.car1.hk/news/2009/07/090713_toyota_prius4g/
- ¹³ <http://www.cw.com.tw/article/index.jsp?id=40326>
- ¹⁴<http://news.chinatimes.com/2007Cti/2007Cti-Focus/2007Cti-Focus-Content/0,4518,9412190181%200%200%20132644%200,00.html>
- ¹⁵http://www.insideline.com/toyota/prius/2010/photos/2010_toyota_prius_group_ct_1.html
- ¹⁶ <http://chinese.autoblog.com/2009/03/13/honda-2010-insight-hybrid/>
- ¹⁷ <http://arthur5191.pixnet.net/blog/post/23211207>
- ¹⁸ http://online.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-autosales.html
- ¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_income_in_the_United_States
- ²⁰ <http://courses.cit.cornell.edu/cuttingedge/lifeCycle/01.htm>
- ²¹ <http://web.archive.org/web/20080225232329/http://www.cleangreencar.co.nz/page/prius-history>
- ²² <http://fayqfs.pixnet.net/blog/post/31543096>
- ²³ GM Viability Assessment Determination of Viability Summary : General Motors Corporation
- ²⁴ David Wrottesley. Electric cars in emissions shock. Auto Express. Dennis Publishing. 2008-09-26
- ²⁵ <http://www.twistwater.com.tw/>
- ²⁶ <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!lg3ysLiaHwBOKbwjHt78ZWY31Do-/article?mid=5560>