

行銷管理 周善瑜老師

Build-A-Bear Workshop

Case Study #1

Group #5

D98741004 蔡依琳 R97723050 趙俊涵

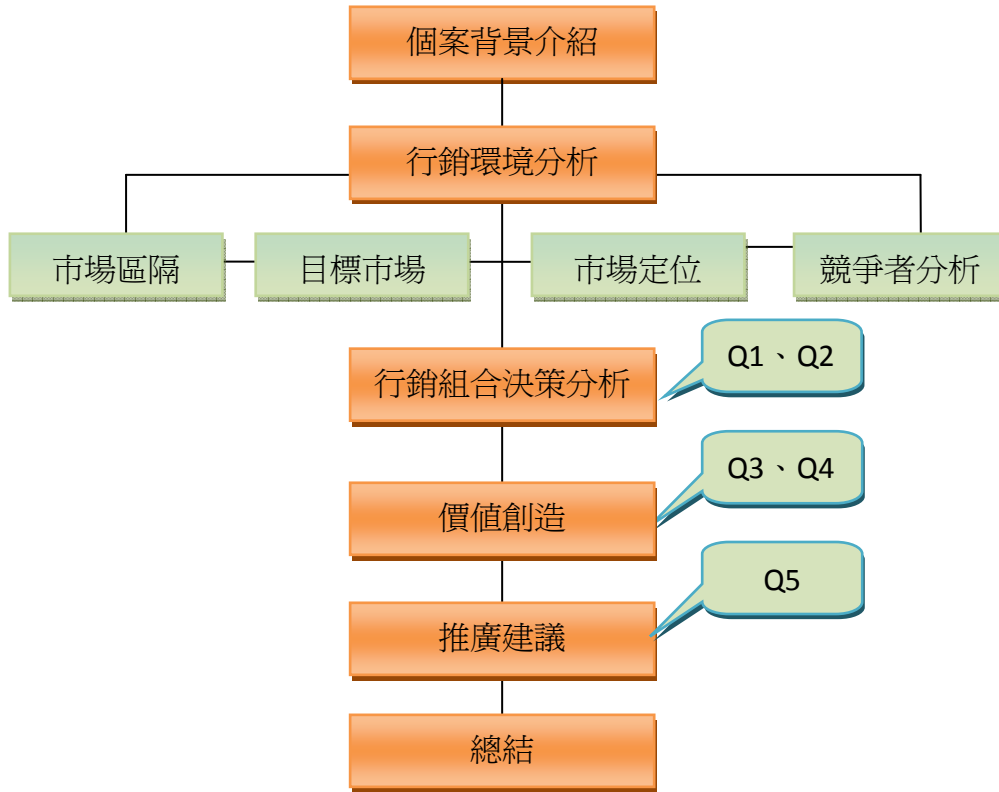
R96723010 彭欣儀 R97723043 高培儒

R97722014 呂昕睿 R98722004 賴冠好

目錄

報告架構.....	3
一、個案背景介紹：.....	3
二、行銷環境分析：.....	4
市場區隔：.....	4
目標市場：.....	5
市場定位：.....	5
競爭者分析：.....	5
三、行銷組合決策分析：.....	6
產品：(回答 Q1、Q2).....	6
通路：.....	8
促銷活動暨良好的企業形象：.....	8
四、價值創造：(回答 Q3、Q4).....	8
五、推廣建議：(回答 Q5).....	9
六、總結：.....	11
參考資料：.....	12

報告架構圖



一、個案背景介紹：

Build-A-Bear Workshop 是在 1997 年成立的玩具零售業公司，主要訴求為顧客可以參與玩具的製作過程、販售客製化的填充娃娃，同時也販售製作好的娃娃因應趕時間的客人。在 1990 年代網路產業興盛時期，沒有人看好不起眼的填充玩具市場，然而自成立以來，Build-A-Bear 銷售額持續成長，並在 2004 年 11 月上市，兩年內股價飆漲 56%。

Build-A-Bear Workshop Profile	
Founded/Founder	1997 / Maxine Clark
Industry	Retail
Products	Stuffed toys
Sales revenue	474.4 million (USD)/2007
Other brands	Friends-2B Made Build-A-Dino Build-A-Bearville

成功的行銷帶領 Build-A-Bear 走過十年高成長的經營，值得深入剖析，也是本報告的重點。同時，我們不禁要問這樣的經營模式是否容易被同業複製？執行長也是創辦人 Maxine Clark 自豪的「經驗銷售」而非只是販售玩具能否帶領下一個十年的成長？

二、行銷環境分析：

Build-A-Bear Workshop (簡稱 BBW) 透過顧客上網註冊，儲存超過 900 萬位小朋友及其家庭的資料，建立屬於自己的顧客資料庫系統。利用完整的顧客資料與資訊，BBW 可以了解其最有價格顧客的特色，並有效利用這些資訊服務其目標顧客、傳遞產品資訊，並且提醒顧客參加相關贈品、促銷及派對活動。

根據 Toy Industry Association 及 The NPD Group，2008年美國傳統玩具產業(包含電動玩具)的銷售市場約222億美元，其中絨毛玩具及玩偶加起來比例占其中20%。根據 The NPD Group，2007年全球玩具市場產值高達719.6億美元。2008年《Playthings Magazine》將BBW列為美國十大玩具零售商之一。

首先，本組以 STP 來分析 BBW 的行銷策略。

➡ 市場區隔：

BBW 的主要顧客特徵可以依地理、人口統計變項及行為特色來做描述：

📍 地理：

至 2008 年 12 月 31 日，BBW 擁有 346 家零售連鎖據點，分佈於美國、加拿大、英國、愛爾蘭及法國等各地區，其中 292 家位於於美國、加拿大及一家 friends 2B made 於美國，51 家位於英國及愛爾蘭，3 家在法國。此外，利用網路商店與國際運送服務，則可以廣泛接觸當地與國外顧客。

📍 人口統計變項：

BBW 顧客涵蓋各個年齡層及社會階層。主要的市場區隔為有孩子的家庭(多數為 3 歲至 12 歲之間)，以及祖父母，阿姨，叔叔，年輕少女帶著男朋友，以及各類以孩童為中心的組織活動。

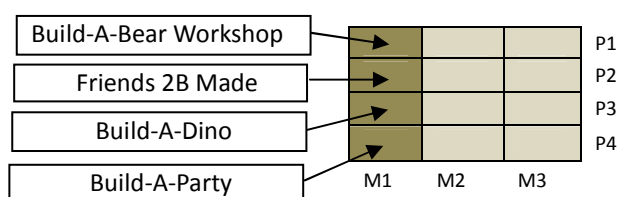
📍 行為特色：

顧客期望藉由互動式過程中，獲得客製化的專屬泰迪熊與各式填充玩偶、親子相處的家庭時光，以及快樂的回憶；顧客可依其喜好及預算打造其心中理想的玩具朋友；藉由自己設計的玩偶，使用者可以送給他人獨一無二的禮品，表達其心意。

➡ 目標市場：

根據 BBW 顧客資料庫，店內購買填充玩偶的使用者平均年齡為 9 歲，而有 80% 的禮物接受者為 1 到 14 歲的孩童。根據美國統計局(Census Bureau)，2006 年，14 歲以下的孩童約有 6000 萬人口，而家庭中每年將多支出於 1700 億於孩童消費，可見孩童消費是家庭支出比例的重要影響因素。

因此，BBW 專注於服務以孩童為主的禮品市場，其目標市場選擇為市場專業化，如圖(參考課本第 8 章繪製)。



➡ 市場定位：

BBW 定位為提供顧客專屬填充娃娃互動娛樂的製作體驗過程。藉由員工與顧客的互動，維持高品質的顧客關係，讓顧客親身體驗泰迪熊娃娃的製作過程，創造出獨一無二的客製化產品，以及親子相處時光的美麗回憶。

➡ 競爭者分析：

Vermont Teddy Bear Company 定位為禮品公司，其目標顧客群鎖定成年男士，為挑選禮物毫無頭緒，但是又希望能夠找到貼心好禮。Vermont Teddy Bear Company 透過各種方法尋找這群顧客，包括在以男性觀眾為主的體育節目打廣告、公司的電話客服人員免費提供送禮建議、公司幫顧客將包裝精美的泰迪熊送到對方手。公司約有三分之一的產品，是在情人節的前二週內賣出，顧客只需透過電話或網路訂購即可，對於目標顧客很具吸引力。最近，Vermont Teddy Bear Company 亦注意到孩童禮品市場的廣大商機，強調其採用完全天然的紡織產品原料，訴求為安全與高品質的兒童禮品。

競爭者分析

	Build-A-Bear Workshop	Vermont Teddy Bear Company
目標市場	孩童的禮品市場	成年男士及高品質禮品市場
產品	獨一無二客製化的填充娃娃	手工製高品質泰迪熊娃娃
價格	平價(平均\$25)	高價(\$50-\$100)
主要通路	實體零售商店	網路&郵購
顧客經驗	親自體驗的娛樂過程	高品質售後服務(永久保固承諾)

📦 小結與建議：

對 BBW 而言，情人節禮品為其潛在市場，而該市場區隔的主要競爭對手為

Vermont Teddy Bear Company，同樣地，高品質孩童禮品市場亦為 Vermont Teddy Bear Company 之潛在市場，面對來自 Vermont Teddy Bear Company 之競爭，BBW 應持續創造更好的顧客滿意與顧客體驗，並且以網路通路創造方便及多樣禮品陳列，以吸引其他為了送禮而煩惱，但是預算較低的潛在顧客族群。

三、行銷組合決策分析：

➔ 產品：(回答 Q1、Q2)

為了提供目標顧客價值與滿意，行銷人員必須了解其需要、慾望及需求。BBW 的產品藉由提供顧客親自參與客製化的填充娃娃製作過程，滿足了消費者不同層面的需求。

Needs	Wants	Demands
在特別情境節日中，例如生日，聖誕節，父母需要依傳統贈送禮物給孩子以表達愛與關懷	獨一無二的填充娃娃	平實的價格與特別的產品
親子互動休閒時光	共同參與過程、回憶	寬敞的空間與良好的顧客經驗
少子化趨勢,孩子需要同樣興趣的玩伴	社群認同	認識新朋友

BBW 公司為了讓顧客留下一個美好的回憶，專注於提供顧客美好的個人化娛樂體驗，實際讓顧客參與製作流程，共分成七個站(Station)，如下圖示。顧客進入店面後，先選一種動物玩偶(Choose Me)，接著踩著踏板裝填充物(Stuff Me)的同時也能看到幾可亂真的動物出現在其眼前。顧客也可選擇是否讓玩偶發出聲音而加入音箱於其內(Hear Me)，然後縫合(Stitch Me)它。為了讓玩偶的絨毛保持蓬鬆狀態，而乾洗澡(Fluff Me)。最後，配上獨特的配件(Dress Me)並為它取名(Name Me)。



店裡的走廊陳列著孩子們設計的動物大小般的家具，且因為上述流程很有趣，顧客並不覺得等待是枯燥的，反而樂在其中；如此客戶化(Customerization)的過程，客戶也參與了品質管理的一部份，較不會有抱怨的可能，畢竟是自己做出來的產品，反而因為是徹底參與所做出來的而更有成就感及滿足感。

面對孩子們易變的品味，BBW 特別強調 Dress Me 這個步驟，每年配件的變化有 11 次之多，並配合最流行的趨勢(如熱門電影)、與 Skechers shoes 的專屬合作夥伴關係及取得各職業聯盟的授權，使孩子們可以將玩偶與其他商品、球隊做連結，也增加了產品的多樣性。

BBW 專注於孩童禮品市場，複製其成功的商業模式，拓展其產品線，包括 Friends 2B made、Build-A-Party、Build-A-Dino、Build-A-Bearville 以及 Build-A-Bear at the Zoo，BBW 持續在孩童禮品市場中，創造各種商品與服務，鞏固自身品牌與經驗優勢，以避免了來自他業的競爭。

➔ 通路：

審視其異軍突起的表現，除了行銷「顧客經驗」的新思維成功打開市場，豐富多彩且平易近人的小熊實體店面外觀、平均 2700 平方英尺的寬敞空間也讓走入的顧客能盡情享受製造具有個人獨特商品的過程，換句話說，藉由強調客戶的實際參與，不像普通玩具同業有明顯的淡旺季(推測是因為可買了就走，方便當禮品)，銷售是相當平均發生的。因為需求的波動性不大，預測的誤差較小，缺貨造成的損失或堆積存貨產生的成本皆不至太大，對存貨管理有相當大的助益。

在虛擬店面上，BBW 仍然強調客戶的參與，提供遊戲及活動在網站上，使客戶參與的過程中得到樂趣。然而，顧客若想探究更深層的網站內容，必須在實體店面買一個玩偶以取得授權碼。如此，結合日益擴展的實體店面，顧客可能因為在網路上的良好體驗及為更進一步探索網站的深度內容而進入實體店面消費，也可能因在實體店面的美好印象而進入網站，使其滿足感得以延續。

除了 BBW 自身的網路及實體通路外，BBW 亦可與其他可能的商業夥伴形成策略聯盟，例如 BBW 將與麥當勞共同推出快樂兒童餐，並且隨餐附贈折價卷，增加其接觸目標顧客(Targeting)的能力。另外，迪士尼亦為 BBW 可能的策略聯盟夥伴，藉由向迪士尼購買各種娃娃的肖像權，BBW 可以吸引廣大迪士尼的既有顧客，共同創造更高的顧客價值。

➔ 促銷活動暨良好的企業形象：

自從 2004 年起，BBW 利用各式電視廣告及其他線上廣告以吸引其目標客群。2006 年其廣告支出為 310 萬美元(占其總收益 7.1%)，2007 年則支出 352 萬美元(占其總收益 7.4%)，2008 年則為 334 萬美元(占其總收益 7.1%)，顯示其積極利用各類廣告媒體，以持續吸引目標客群。

BBW 公司於 2004 年獲得 ICSC 最受歡迎零售商獎項(Hot Retailer Award)，並在 2006 年榮登 Seventeen 雜誌最受歡迎的應徵公司第三名，獲獎不勝枚舉。Build-A-Bear 同時投注心力在社會連結網路(social connectivity)，例如每年五月都有一個 Stuffed For Hugs Weekend 進行公益活動，顧客會受邀為事先選定的娃娃進行填充，還有許多活動會捐助收益給慈善團體，除了維持其良好的顧客關係，BBW 亦重視其企業形象與聲譽，創造良好的品牌價值。

四、價值創造：(回答 Q3、Q4)

行銷的成功關鍵在於目標市場顧客接收到的價值(value)與滿足(satisfaction)的感受程度。價值是顧客總效益與總成本的反應指標，企業能創造的價值越高，顧客的忠誠度也會更長久，行銷的一個重要目的即是在於創造價值、極大化

customer-delivered value，也就是顧客感受到的效益與成本之差。價值創造可由三個面向探討，分別是以顧客角度出發了解其需求、以企業角度發揮自身核心能力、以及藉由與企業夥伴的互動合作激發新思維，本 case 中的 Build-A-Bear 成功在玩具零售市場開啓一條新道路，在產品及服務皆重新定義新價值。

➤ Identify Customer Benefits

傳統玩具業銷售模式是由玩具公司大量生產再到市場銷售，消費者選擇購買喜歡的商品，但量產的特性常常難以取悅不同消費者，Build-A-Bear 打破傳統思維，推出客製化的填充玩具，藉由顧客融入製作過程，從選取娃娃、填充絨毛、烘乾、裝飾到命名成品，他們賣的更是一種經驗，青少年消費者不僅享受參與的成就感，也買到獨一無二的成品，且成品完全反映其喜好，產品的滿意度及包容度接上升，爸爸媽媽也不用再擔心買到小朋友不喜歡的玩具。

➤ Utilize Core Competencies

公司若能善用自身優勢，也可以創造新價值。Build-A-Bear 的 CEB (Chief Executive Bear) Maxine Clark 藉由每個禮拜定期走訪分店、親自上陣和客戶互動、聊天、甚至留下名片用 email 連絡，不僅拉近彼此距離，也更能設身處地思考顧客的需要，因此 Clark 常常收到小朋友 email 的自動售後調查或寶貴想法，不同於 Vermont Teddy Bear 公司走精緻且由上而下的銷售路線，Build-A-Bear 善於吸取顧客想法並加以落實成新產品，自然地更貼近消費者的偏好。

➤ Select and Manage Business Partners

除了從自身和消費者出發，市場上的結盟或事業夥伴往往可以促進雙方成長，也創造價值、把餅做大，得到三贏的功效。舉例而言，Build-A-Bear 和 Skechers 合作賣出更多小熊樣式的鞋子；其也取得許多運動團體的授權，例如 NBA、NFL，推出許多系列商品吸引不同客層；其並推出主打青少年族群的流行廣告增加曝光度，種種作法使得填充娃娃不再只是小朋友的玩具，更引領時尚潮流！

此外，Build-A-Bear 在 2007 年與遊戲製作公司 Firma Studio 合作，建立互動式網站 BuildABearville，藉由小遊戲及活動強化打破實體店面的限制，不僅可以達到宣傳之效吸引潛在顧客，更有專為已購買商品的小朋友設立的空間，換言之，小朋友在消費完後還以上網得到更多有趣的內容，也能認識其他小朋友，使得同樣購買玩具，小朋友感受到的價值卻大幅提高。

五、推廣建議：(回答 Q5)

➤ 維持既有顧客新做法、強化客製化商品目標

BBW 舊有商品線維持既有客製化概念，除引進更多熱門話題服裝，如蜘蛛人衣

服外，也可加入新的客製化選項，如為玩偶選擇獨特的香氛等，其他如推出手機吊飾尺寸的玩偶。除現有產品之外，更可將 BBW 銷售夢想的概念延伸以維持舊有顧客，例如與異業結盟推出其他客製化新產品，舉例而言，與出版商合作可自定劇情台詞的卡通或有聲書，與電信服務商合作手機下載小遊戲、和童裝商合作讓孩子自行選擇圖案及裝飾的 BBW 童裝，或是和麥當勞合作推出小熊玩偶兒童餐等等，然而適當的經營與監督才能避免品牌稀釋化。

BBW 的公司經營目標為為客戶創造獨一無二的經驗與回憶，執行長 Clark 尤其以身做則，但我們不禁要問，光是維持舊有顧客是否足以讓 BBW 繼續維持其亮眼的營業銷售？我們認為，當新鮮感褪去之後，會降低顧客的回店率，因此 BBW 除了維持與舊顧客的良好關係，應該積極拓展新顧客。

此外，實體店面所創造的經驗主要是以青少年為目標市場，店址的選定也是影響 Sales 的關鍵，大量擴展店面不如精挑細選店址，建議可以在動物園等孩童常去的遊樂地點附近展店，一來可以在平日逛完動物園之後選購喜歡的動物玩偶，二來可以配合動物園進行特別活動 promotion，像是台北市立動物園的無尾熊或熊貓展出可以推出相關商品。

➤ 價格競爭力

BBW 產品之售價在同業中相當有競爭力，平均售價為 25 美元，最低售價為 10 美元，競爭對手如 Vermont Teddy Bear 之商品售價為 50-100 美元，且 BBW 並不將自己定位為玩偶的製造商，而是販賣娛樂與美好經驗的零售商，故若將其定位為小型的遊樂園，則與美國其他遊樂園動輒 60 美金起跳的票價，顯然更具吸引力，因此定價應繼續維持同等水準。此外，為了吸引顧客再次上門，建議 BBW 能對顧客進行價格差異化，顧客可於下次光臨門市(或網路購物)時憑 coupon 享有折扣，抑或藉由積點活動讓消費達一定次數的忠實顧客得到小禮物或限量版的玩偶。

➤ 目標市場重新定位

長久以來 BBW 目標市場定位在留住舊有顧客，然而消費者的偏好愈加難以捉摸，其商品之性質特色為可擺放很久、製作流程大同小異、非必需品，若只靠配件的不同做差異化，也很難有像致力蒐集完整套 Hello Kitty 般的忠心顧客出現，以往吸引顧客的 experience 可能在實際到實體店面一次之後便失去新鮮感，且積極開店的做法不僅需要大筆資金投入與定期龐大的租金等固定成本，帶來收益有限，因此吸引新客戶群實屬必要，然美國本土成功的行銷經驗仍須加以檢驗，新市場的開發建議須考量當地風俗民情，例如可在中國推出具中國風味的娃娃；另外由於文化差異與物價水準不同，亞洲父母或許不會特別花大錢幫小朋友買玩偶，情人間的禮品市場或許更大，BBW 可以改變目標市場為大朋友，營造甜蜜氣息的小熊玩偶打入情人禮物市場。

➤ 病毒式行銷

與舊顧客的互動除了吸收意見、得到新啟發外，尚能維持良好形象，但未必能口耳相傳而達到創造新客源的目標。BBW 可以利用現有的 BuildABearVille.com 平台及舊顧客作病毒式行銷，例如讓舊顧客以 e-mail 推廣這個互動式網站，以傳播的信件連結到 BuildABearVille.com 註冊新帳號，把因此增加新帳號的方式做累計，使舊客戶能在網站玩到更多更有趣的遊戲。如此舊客戶被利用感較輕，新客戶也因為是朋友寄來的信件而較易點閱，且新舊客戶能一起同樂，增加原本就是好朋友的感情，BBW 也能因此收集到新顧客的資料做分析。還可以提供抽獎活動給新註冊帳號之顧客，免費體驗 BBW 實體店面之方式作誘因，並適度利用幸運兒做代言，以創造更多人的關注，進而創造新客戶。

➤ 市場擴張

BBW 公司目前在 18 個國家有據點，全球有超過三百家店面，並制定目標為在全球各國都能有至少一家經銷商，然而，我們觀察到人口眾多的新興經濟體-中國、巴西，尚未進駐，BBW 可適度在這些國家較為發達的城市，發展具地方特色的分公司。

BBW 分析其 2006 年投資活動現金流出 9 千 3 百萬美金，是 2005 年資本支出的 2.52 倍，在 06 年有大規模的展店及擴充產能，但仍未跨入全球矚目的中國市場，根據台灣玩具工會的調查，在 2005 年到 2008 年期間，與奧運相關的總投資將超過 400 億美元，大陸 14 歲以下的少年兒童及嬰兒人口超過 3 億人，占全大陸人口的 25%，加上大陸現代家庭絕大多數都只有一個孩子，父母均樂意花費在孩子身上，大陸是玩具消費的一個龐大市場，雖然中國大陸本身有許多的玩具製造商，中國也是全球最大的玩具出口國家，但是普遍品質低落也缺乏品牌，調查指出，中國對於高檔的絨布娃娃也有高需求，因此 07 年的國際展店計畫，應以進軍中國市場，在上海北京香港等中國主要都市開設分店，搶下灘頭堡為主要目標。而取得 2014 年世界杯足球賽及 2016 年奧運主辦權的巴西，也可推出足球配件並搭配各項賽事主題作為號召，並延續此巴西國球的氣勢到賽後。

六、總結：

綜觀本組之分析，BBW 致力提供客戶美好經驗，並藉由 Virtual Cub Advisory Council 以及 BuildABearVille.com 等網路通路，留給顧客一個持續美好的回憶，貫徹其「留住舊顧客」公司精神。然而，基於其商品性質：可擺放很久、製作流程大同小異，若只靠配件的不同做差異化，也很難有像致力蒐集完整套 Hello Kitty 般的忠心顧客出現，而在生育率逐漸下降、玩偶產業的進入門檻低、商業模式易被複製的情況下，勢必受到嚴峻的挑戰。同樣的體驗模式，我們可以預期同一顧客體驗了一次製作過程後，新鮮感降低，回店機率不甚高。因此，本組建議除了

維繫舊有顧客並且由舊有顧客身上學習，BBW 應利用各種行銷活動，努力尋找新客源，進入新市場，以期再創下個世代的亮眼表現。

參考資料：

1. <http://bbs-mychat.com/reads.php?tid=447289>
2. <http://www.vermontteddybear.com/Static/Bear-Grams.aspx>
3. http://www.boston.com/business/articles/2009/07/19/vermont_teddy_bear_shifts_its_focus_to_kids?mode=PF
4. <http://www.seventeen.com/college-career/special/699799>
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Build-A-Bear_Workshop
6. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=BBW.N&rpc=66>
7. <http://www.seventeen.com/college-career/special/699799>
8. <http://finance.yahoo.com/news/BuildABear-Workshop-bw-3624036829.html/print?x=0>
9. <http://www.toybase.com.tw/h/n1060034.html>
10. <http://gnn.gamer.com.tw/6/25186.html>
11. BUILD-A-BEAR WORKSHOP, INC. 2008 Annual Report, United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K
12. Phillip Kotler and Kevin Lane Keller, Marketing Management: The 13th Edition, Prentice-Hall, Inc., 2006