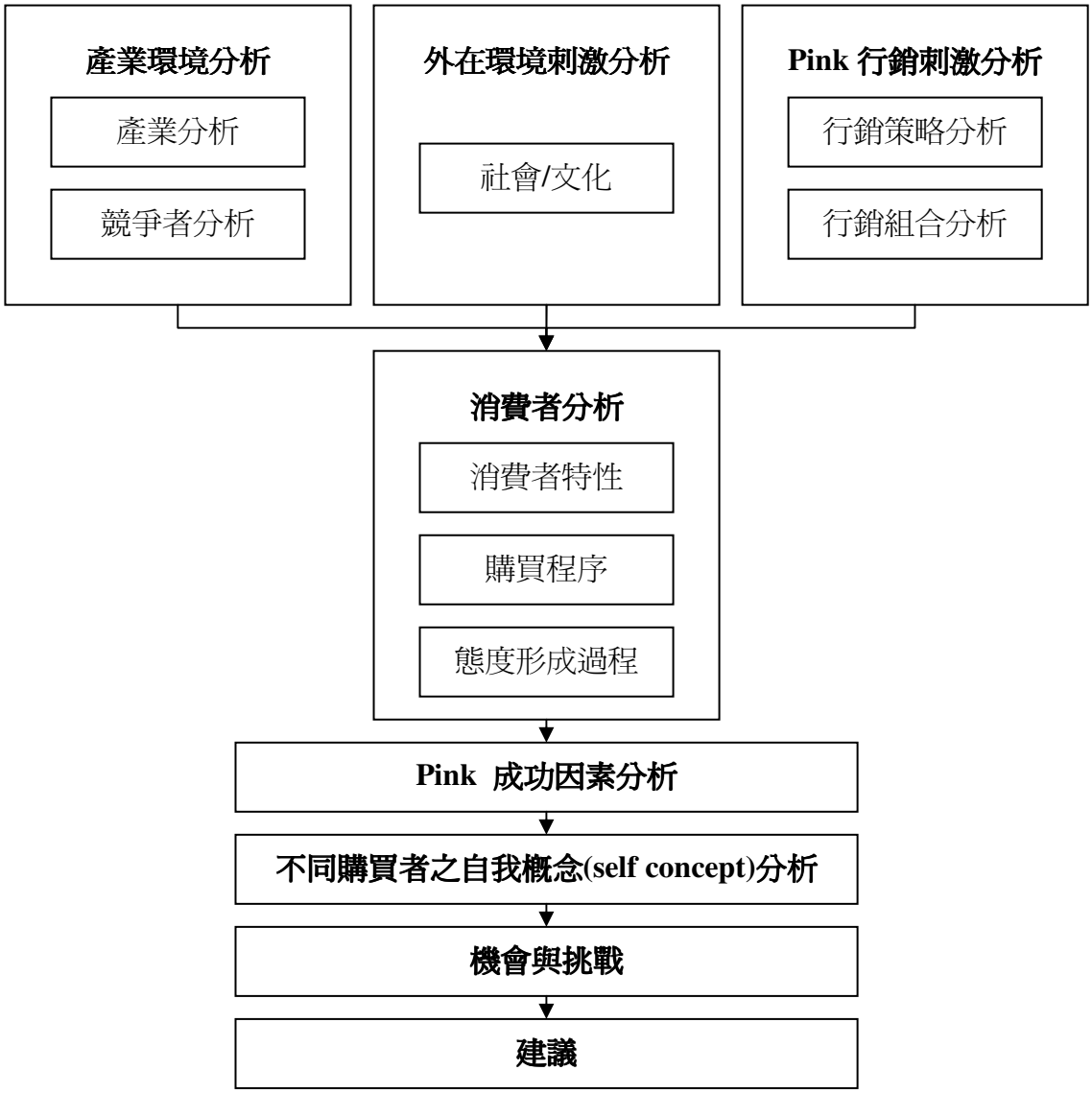
VICTORIA'S SECRET

行銷管理

Case Study #2

電機五 吳學霖　經濟五 蔡幸芳
電機四 黃學林　生技四 李莖如
工管三 徐筱雯　工管三 徐有慶　工管三 孫祥純

報告架構


產業環境分析
產業分析
競爭者分析
外在環境刺激分析
社會/文化
Pink 行銷刺激分析
行銷策略分析
行銷組合分析
消費者分析
消費者特性
購買程序
態度形成過程
Pink 成功因素分析
不同購買者之自我概念(self concept)分析
機會與挑戰
建議

目錄

1. 產業環境分析 1
2. 外在環境刺激分析 1
3. Pink 行銷刺激分析 2
3.1 行銷策略 2
3.1.1 目標市場 2
3.1.2 定位 2
3.2 行銷組合 2
3.2.1 Product 2
3.2.2 Price 3
3.2.3 Place 3
3.2.4 Promotion 3
4. 消費者分析 4
4.1 消費者特性分析 4
4.2 購買行爲及購買程序分析 5
4.3 態度形成過程分析 6
5. Pink 成功因素分析 7
6. 不同購買者的 self-concept 分析 8
7. 機會與挑戰 8
8. 建議 10
附錄 11

問題對照表

個案討論問題	報告章節
1. Analyze the buyer decision process of a typical Pink customer.	3.2　購買行爲及購買程序分析
2. Apply the concept of Aspirational group to Victoria's Secret Pink line.	3.2　購買行爲及購買程序分析 4.　Pink 成功因素分析
Should marketers have boundaries regard to this concept?	7.　建議
3. Explain how both positive and negative consume attitudes toward a brand like Pink development.	3.2　購買行爲及購買程序分析 3.3　態度形成過程分析 6.　機會與挑戰
How might someone's attitude toward Pink change	7.　建議
4. What role does Pink appear to be playing in the self concept of preteens， teens， and young adults?	5.　不同購買者的 self-concept 分析

1. 產業環境分析

產業分析

隨著現代女性購買力大增，女性用品市場(包括服裝、內衣、個人保養用品和配件等)在美國成了各家必爭之地，大至百貨公司(例：Macy's，JCPenny)，小至路邊的零售店，所以我們認爲這個產業進入障礙低。而現在又有電子商家(e-commerce)加入戰局，使競爭更爲激烈。爲了不被消費者淘汰，各家的品牌形象、行銷、商品設計、價格、服務等往往成爲能否存活的關鍵。

競爭者分析

Victoria's Secret【下稱 VS】是美國知名女性內衣品牌，在美國這個全世界最大的市場中處於獨占地位，女性內衣市佔率超過 50%，其他較有名的內衣品牌有 Frederick's of Hollywood，Hanes，Jockey，Fruit of the Loom 等，風格大多簡單樸素。爲了搶佔年輕女性的市場，VS 趁勢推出的品牌 Pink，主打「女生在宿舍穿的 loungewear」，鎖定女大學生，風格年輕可愛，產品多元。

由於 Pink 不只生產有內衣，還有其他服裝及女生用的配件，因此以上所提的內衣品牌和 Pink 的 target 不同，所以我們認爲競爭者是擁有多樣產品的品牌：Gap，Old Navy，American Eagle，A&F 等。不過這些品牌和 Pink 也不全然相同－他們也賣男性用品。然而，當 VS(賣女性內衣的品牌)推出 Pink 來進攻年輕女性用品市場的時候，他們也不甘示弱的推出女性內衣和 loungewear(counteroffensive attack)。以下介紹幾個和 Pink 目標市場類似的的品牌：

A. American Eagle

主打 15 歲到 21 歲年輕人的休閒服飾品牌，價格比 Pink 便宜。在 2006 年初推出新系列 aerie，就是給女生在宿舍穿的 loungewear 和內衣。[1]

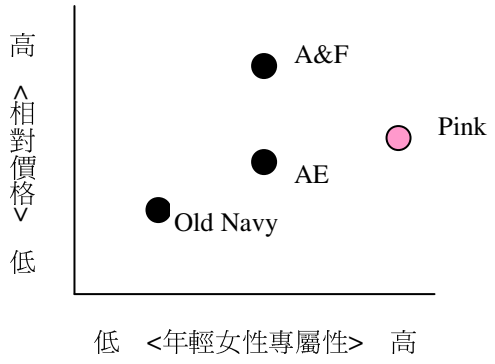
B. Abercrombie & Fitch (A&F)

目標市場是大學學生，強調 Luxury Casual，所以比 Pink 貴。2008 年 1 月將在美國開三家賣女性內衣和 loungewear 的 Gilly Hicks，和 Pink 互別苗頭。

C. Old Navy

從 Gap 集團發展出來的 Old Navy，目標市場較廣(家庭和青少年)，價格平易近人。而店內的 loungewear 系列也很適合年輕女孩。

以下爲 Pink 與其對手的比較，可見 Pink 在定位上與他牌有顯著不同。



2. 外在環境刺激分析

以文化來說，緣起於布蘭妮炫風帶來文化轉變，刺激女性勇於追求自身的性感。小甜甜布蘭妮 1998 年發行 Baby One More Time 單曲後迅速走紅。在之後的專輯，布蘭妮卻從清純的小女生一轉成外放的性感引爆話題，大膽的穿著和勇於展現的性感讓年輕女生愛戴模仿，成爲美國女生 e 世代的新表徵。2004 年在 Toxic TV 的全裸上陣，布蘭妮宣稱性感是自己最大的武器。2004 以 Britney Spears Curious

[1]官網上寫著：Designed to be sweetly sexy，comfortable and cozy，aerie offers AE customers a new way to express their personal style everyday，from the dorm room to the coffee shop to the classroom。

爲名發行的性感香水銷售量衝破六千萬瓶，更是證明這股性感風潮的魅力已遍及全美。美國女性開始認爲"大膽無罪，性感有理"，對性感產品的需求也開始增加。

又以人口的面向來說，現在 18-30 歲的女性屬於 Generation Y(也稱作網路世代)，最大的特徵就是跟網路接觸的機會相當多且喜歡留意新事物。由於他們接收網路資訊的機會多，而拍賣網站的成功崛起也讓透過網路購物的風潮更熱，所以相對於實體通路，若產品的通路成功在網路與實體之間整合，便能有效的接觸到消費者，刺激更多需求。

3. Pink 行銷刺激分析

3.1 行銷策略

VS 爲一強調性感的品牌，且以約 26 歲的女性爲目標客群。爲了吸引較年輕的消費者，VS 特別推出強調可愛，舒適及自由隨性的副品牌－Pink。

3.1.1 目標市場

從人口統計市場區隔來看，Pink 鎖定的目標客群是 18-30 歲的女性，並特別針對 18-22 的女學生。在收入方面，Pink 針對的是較母牌 VS[2]略少的一群。從心理市場區隔來看，Pink 針對的是認爲自己年輕，活力及時尚的一群。

3.1.2 定位

在定位上，Pink 強調可愛及輕鬆嬉戲的感覺。不同於 VS 其他產品，Pink 不以性感爲訴求，其強調年輕、時尚、活力的大學生氣息。Pink 希望藉由定位，與他牌進行差異化，不同於 Gap，American Eagle 的中性休閒，亦不同於 Abercrombie & Fitch 的叛逆形象，以期在眾品牌中別樹一格。Pink 雖定位成 loungewear(輕鬆的居家服)，但其穿著其衣物外出，亦絲毫不會突兀，強調輕鬆舒適且具質感，亦是其特別之處。

3.2 行銷組合

3.2.1 Product[3]

Pink 除了自原品牌沿革下的貼身衣物等產品(內衣、睡衣、比基尼或是香水)以外，更推出休閒服飾包含衣物鞋帽、寢具用品、各款式的提包，以及 Pink 禮盒與特殊小卡片。

商品類別

女性貼身衣物	內衣褲、睡衣、比基尼、睡袍
外出服	小可愛、T-shirt、運動服、外套、背心
配件	帽子、圍巾、襪子、手套、手鍊、項鍊、鬧鐘、旅行箱、手提包、錢包、鑰匙圈、手機吊飾
鞋子	運動鞋、夾腳拖、室內拖鞋
寢具用品	床單、枕頭、抱枕、毯子、睡袋

[2] Sumit Kumar, "Supply Chain Strategies in the Apparel Industry: The Case of Victoria's Secret", pg. summated to Department of System Engineering, MIT for partial fulfillment of master of engineering in logistics

文中提及Victoria Secret 的目標顧客爲26歲的女性，收入介於30-75百分位數；而Pink則爲26歲的女性，收入略入於VS，但主要訴求是年輕，而非價格。

[3] Wikipedia - VS: http://en.wikipedia.org/wiki/Victoria%27s_Secret

Wikipedia - VS Pink: http://en.wikipedia.org/wiki/Pink_%28Victoria%27s_Secret%29

Victoria Secret: http://www.victoriassecret.com/

Pink: http://www.vsPink.com/

商品特徵

明亮的色調與條紋、圓點或可愛的小狗圖案；衣物以簡單方便活動的剪裁，舒適的棉質為主。

商品週期

3 至 4 個禮拜推出新的產品，以應求新求變的心理需求。

3.2.2 Price[4]

因市場定位在 18~30 歲年輕女性(特別是女大學生)，故 Pink 在價錢上較 VS 便宜。

	Pink	VS
Bras	$18~42.5	$34~88
Panties	$5/25	$5/25~60
Sleepwear	$19.5~44.5	$18~58
Clothing	$19.5~118	$28~188
Beauty(e.g. perfume)	$15~39.5	$22~59

以下為 Pink 與其他類似品牌的比較（以 T-shirt 為例），Pink 價格約在平均值。

Pink	$ 19.5
Old Navy	$ 10.5 – 16.5
American Eagle	$ 15.5 – 19.5
Abercrombie & Fitch	$ 24.5 – 29.5

3.2.3 Place

Pink 的通路可分成三種，分別是實體店家、網路和型錄。實體店家和網路的結合，使得 Pink 成為是一家 Brick-and-Click的公司，利用雙通路的互補性將市場擴大。想買 Pink 的產品，但是沒有經濟能力可以自己負擔費用的 tweens（8~14 歲），可以利用和媽媽 co-shopping 的機會，使用實體店家的管道購買；而想買 Pink 的產品、又有經濟能力的 teens（12~19 歲）和大學生（18~22 歲[5]）可以選擇在實體店家購買，而因為也屬於 Generation Y，常常使用網路，而 Pink 的網站設計頗吸引人，使用介面也簡單容易[6]，他們亦可交互利用這兩個通路，例如在網路購物、實體店家退貨，或是享受逛實體通路的真實感、再利用網路付費的方便性。而 Pink 也與許多女性社群網站合作，例如 Team sugar[7]，社群內的消費者可以自由意見分享意見，更可以將產品介紹轉寄給自己的朋友，這意指 Pink 可以利用消費者主動地幫自己做病毒行銷(viral marketing)。

Pink 的型錄可以上網免費索取，它更曾經被提名「型錄設計獎」的候選名單[8]，而百分之七十五的女性消費者在收到型錄時會感到興奮[9]，她們可以進一步到實體店面和網路上購買，換句話說，Pink 其實將型錄和實體店面、網路整合在一起。

3.2.4 Promotion

2004 年起 Pink 找來的代言模特兒 Alessandra Ambrosio 在美國已享有知名度[10]，已是 VS 模特兒的她擁有黃褐色的肌膚，形象健康。Pink 還創造一個新名詞：Pink IT GIRL，並請明星代言人(Kristin Cavallari)闡述 IT GIRL 的定義：IT GIRL 很有自信，堅強不會讓別人擊倒，個性也很有趣(entertaining and fun) [11]。他們公認最能代表 IT GIRL 特質的是女歌手 Fergie(她在 pajama party 上演唱)，因為她經

---

[4] Victoria Secret: http://www.victoriassecret.com/; Pink: http://www.vsPink.com/

[5] Case 上寫得是 18 到 30 歲，但我們找到資料，如 CNNMoney.com，皆是以 18 到 22 歲稱之

[6] 資料源於網站 www.brandchannel.com

[7] 資料源於網站 http://teamsugar.com/bookmarks/tags/victoria's+secret+PINK

[8] 資料源於網站 www.brandchannel.com

[9] Philip Kotler & Gary Armstrong, "Principles of Marketing",p452

[10] http://en.wikipedia.org/wiki/Alessandra_Ambrosio

[11] www.youtube.com

歷挫折卻仍能忠於自我[12]。透過明星、模特兒的魅力和她們對 Pink 的喜愛來刺激消費者的購買慾(external stimuli)。

除了 Pink 的走秀和特殊活動，平時的少女雜誌(如 Teen vogue， Cosmogirl， Lucky 等)也不時會有 Pink 的新產品報導和廣告，提供 external stimuli 和購買資訊[13]。Pink 並透過了以下措施，進一步建立其品牌形象及刺激消費者。

- Team Pink

  2004 年 Pink 先從大學校園開始拓展知名度，在校園舉辦活動找最適合代表 Pink 的女生組成的團體[14]，藉由 Team Pink 女孩的青春可愛來吸引其他女生注意，介紹 Pink 這個新產品線(line)並製造 external stimuli。

- Fashion show

  從 2006 年開始，VS 的年度盛事 fashion show 中加入 Pink 的部份，爲整個走秀注入了粉紅的青春活力，透過 CBS 的轉播放送到全美，也大大提高 Pink 的知名度並消費者的購買刺激。

在 2007 年 Pink 舉辦以下一系列的活動，讓各地喜愛 Pink 的美眉們一起同歡和展現自我，加深對 Pink 的喜愛程度和認同感，是屬於 post purchase 的部份。

- Road trip to the runway

  大學女生穿 Pink 自拍走秀影片參賽，在 vsPink.com 網站上選出 30 名贏家可獲 VS Fashion Show 入場券，其中一位還有可能走上當天的伸展台。

- Pajama party

  號稱全世界最大的睡衣派對，只有穿著 Pink 的女生能參加，還邀知名女歌手 Fergie 表演。

- Rally at the Raleigh

  在 Miami 辦派對，男生也可以參加，現場有 DJ，和女明星們一起玩遊戲(比賽吃聖代、拔河等)，還可以盡情血拼 Pink。[15]

4. 消費者分析

4.1 消費者特性分析

- Cultural

在美國的文化薰陶下，美國的年輕族群 (Pink 的購買者)崇尚的是物質生活的滿足、追求自由和個人主義、年輕有活力和體態健美等。另外他們也是 Generation Y，慣於使用資訊密集的網路，因此產品需要更有特色才能確保吸引這群消費者。

- Social

<u>Family</u>

大部份都有自己打工或賺錢，且因求學及工作，少與家人同住，所以受家庭的影響較小，可以自由選擇想要的商品。

<u>Reference Groups</u>

成立 Team Pink 招徠學生打響校園知名度，之後還找來了巴西名模 Alessandra Ambrosio 代言，形象有活力。

- Personal

<u>Self-concept</u>

現今美國大學生普遍希望能自由地表達意見、希望意見能被聆聽、求新求變、也喜歡具有「多功能、

---

[12] http://www.mirror.co.uk/showbiz/tm_headline=fergie--i-was-a-lesbian&method 文中提到她 18 歲時曾嗑藥

[13] www.vsPink.com

[14] http://money.cnn.com/2004/07/30/news/fortune500/victoria_college/index.htm

[15] 活動參考自 www.youtube.com 和 www.vsPink.com

整合性」的產品[16]。而 PINK 的品牌精神正是「cute, fresh and free-spirited」，產品訴求是「loungewear」，強調「可當成居家服，但又可以當成外出服」；Pink 富於變化、自由心靈、可以隨性可以有型的特性正好和現今美國大學生的 self-concept 相符合，所以它能在很短的時間內成功地吸引美國女大學生的注意。

Lifestyle

美國現今大學生的生活型態[17]，就 activities 而言，他們喜歡和朋友聊天、對新奇的科技產品或是新奇的衣服和鞋子抱持著很大的興趣、如果買到新奇的產品便會迫不及待地跟朋友分享、也喜歡當義工或買「善因」的產品；就 interests 來說，現今大學生喜歡追求創新、多變的時尚；以 opinions 的角度，他們希望能自由地表達意見、希望意見能被聆聽、認爲同儕的意見有可信力、覺得愈具有「多功能、整合性」的產品愈好。

- Psychological

從 Maslow 需求層級觀點看來，Pink 不只滿足了消費者的基本需求，還滿足了第三層的 social needs 和第四層的 esteem needs。

Social needs

除了可藉由增加話題而和朋友團體的歸屬感之外，由於目標客群中有一部份還處在青春期，此時期的少女正是開始想要吸引異性的階段[18]，剛好藉由購買 Pink 可以達到吸引異性的目的。

Esteem needs

Pink 能夠讓消費者展現自我，使其更能夠對自我形象和身份產生認同。像是 tweens 尤於 age compression，想要展現獨立和成熟的形象就可以藉 Pink 來達成。

4.2 購買行爲及購買程序分析

衣物因爲不同品牌間存在相當差異。雖然其具有相當自我表現度(self-expressiveness)，但其購買次數中等、消費金額中等、風險程度低，故其涉入程度低(low involvement)。綜合來看，衣物的購買行爲是 variety-seeking behavior。在此種購買行爲的形態下，消費者會投入中度的精力進行購買前的評估，且會有嚐鮮而購買新產品或他牌產品的傾向。故此 Pink 不斷推出新產品線以滿足消費者需求。

以下將就此詳細說明女性消費者的購買過程，以及 Pink 如何影響她們的每一個決策步驟。

I. 發現需求 (need recognition)

現代社會衣物已不僅只是保暖敝體，因爲衣服有一個很大的特性就是 highly self-expressive，故穿著往往表現個人的品味的重要元素。當她們看到同儕、喜歡的明星，或注意到櫥窗裡有喜歡的款式時，會產生認同並激發了想擁有這類服飾的需求。從這觀點來看，添購新衣服的需求往往來自外在刺激。

故此，Pink 常透過活動製造話題帶動流行趨勢來刺激需求。如花巨款舉辦 fashion show 帶動時尚潮流，而常舉辦校園活動選秀製造話題，讓大學女生的注意力無法不被 Pink 所吸引。引起話題後，同儕熱烈討論亦加深了 Pink 在學生中的印象，令目標客群的女大學生認爲 Pink 是流行的、時尚的。同儕之間的影響和模仿帶來了正向回饋，又使女生對 Pink 產生更大的需求。

II. 資訊蒐集(information search)

根據組員討論的結果，在決定添購新衣服時，女性消費者蒐集資訊的管道可分爲四類，分別是

- Personal (他人的意見，或別人的打扮)
- Commercial (雜誌，網站等)
- Public (偶像名人都穿些什麼)

[16] 資料來源爲 Brainreactions.com 網站 http://www.brainreactions.com/category/marketing-to-college-students/

[17] 美國現今生活型態資料來源爲 Brainreactions.com 網站 http://www.brainreactions.com/category/marketing-to-college-students/

[18] 資料源於部落格 http://laist.com/2007/06/27/victorias_pink.php

■ Experience (自己嘗試過品牌的購買經驗)

這些資訊管道中，Personal 是最有說服力的，口碑(word-of-mouth)影響力比廣告更大，也更有說服力，所以 Pink 才要利用 Team Pink 進入校園，沒穿過 Pink 的女生也可以問穿過 Team Pink 的人是否好穿等。此外，由於 Pink 鮮明的品牌形象，會穿 Pink 的女生常常是有自信，女性特質明顯，甜美而且樂於當眾人焦點的。這樣的女性常是女生中的意見領袖(opinion leader)，或男生討論的話題。藉由這樣的女生推薦，其他的學生也會更躍躍欲試。

Commercial 方面，Pink 廣告呈現的感覺是健康又亮麗自信的女性形象。讓人覺得女生 Pink 雖然很女性化，但是仍然充滿自信活力。Pink 的代言名模不僅是漂亮，又有氣質和自信，身材不會過於誇張或過於性感，而是甜美中帶著高貴氣息，因此能受到女生的崇拜和喜愛，想要效法。

Pink 在資訊蒐集方面也提供消費者很大的便利性。Pink 的網站資訊豐富，介面可愛易用。精美的型錄，只要上網登錄就會免費寄送到府。幾乎所有的年輕女性雜誌都能找到 Pink 的廣告。有關價錢和地點的資訊網站上也一覽無疑。

III. <u>衡量不同選擇(Evaluation of alternatives)</u>

在選擇不同的衣服品牌中，常被衡量的標準(Criteria)有：好看容易搭配、流行、舒適、耐穿、易於處理(洗滌及收藏等)、價錢合理性、容易購得等。

由於大學女生社交活動頻繁，認識異性的機會多，希望自己看起來甜美迷人，受到異性矚目[19]；但是平常要上課，運動，穿著迷你裙或是緊身牛仔褲雖然好看，卻不舒適方便。因爲每天有許多不同的活動，容易流汗，故大學女生相當注重舒適及耐穿性。易於處理亦同樣重要，因離開家庭必須自己洗衣服照顧衣服。一般的衣服很難做到又舒適又流行好看，但 Pink 在其中取得完美的平衡。棉質的舒服自在而品牌維持了有質感的形象，易於料理，價格適中，故廣受女大學生觀迎。

雖然能符合舒適好搭配的服飾不少，如印有學校 mark 的衣服，或 GAP，AE，A&F 等。但不同品牌本身也帶有強烈的品牌個性，而消費者傾向挑選和她們人格特質相同之產品(we are what we wear.)。學校的帽 T 和運動服飾雖然舒適好穿，但缺點是無法讓自己與眾不同。GAP，AE 簡單隨性的風格，無法滿足那些想要亮眼，與眾不同的女生。A&F 率性個性化的衣服但缺乏強烈的女性特質。Pink 出現之後，正好滿足外表可愛，內心崇尚自由大學女生的需求。而且 Pink 產品線經常推陳出新，款式多變，故能一直符合流行潮流，滿足消費者期待。

IV. <u>下購買決策(Purchase)</u>

在購買情境方面，Pink 的店面多，在大型 mall 及大學城附近都能找到，能減少想購買卻找不到的不確定因素。店裡陳列商品的感覺豐富卻有條理，銷售人員的態度很親切，服務周到，卻不會有被強迫推銷的感覺，也能減少消費者因爲購買經驗不愉快而不買的風險[20]。

友人態度方面，Pink 的品牌模特兒大都有良好形象[21]，比較不會引起兩極的聲浪(例如例用種族歧視做宣傳的 A&F)。而藉由活動在大學生之間建造的知名度也強化其在大學女生心目中的品牌價值。而且產品線相當多，在徵詢朋友意見時，即使朋友不喜歡 Pink 的服飾，也可以推薦 Pink 的內衣褲，乳液。

V. <u>購買後分析(Post purchase)</u>

Pink 的許多宣傳活動，例如 Road Trip to the Runway，可以讓購買者穿著 Pink 的衣服走秀；Pajama Party 和 Rally at the Raleigh 讓消者穿著 Pink 的衣服參加；這些活動都強化了 Pink 在消費者心中的形象，成爲消費再次購買的原因。

4.3 態度形成過程分析

---

[19] "I really want to know Victoria's Secret" http://laist.com/2007/06/27/victorias_Pink.php

[20] Personal Experience of our team member

[21] http://en.wikipedia.org/wiki/Alessandra_Ambrosio

態度是經學習而形成的。沒有買過 Pink 的女生對 Pink 的態度相當容易受到同儕和參考團體的影響。由於普遍穿過 Pink 的人都覺得「Pink 的衣服能同時滿足可愛又舒服，真是太棒了！」、「你晚上可以穿著它睡覺，早上七點起來然後就出門。」此外，如果消費者喜歡的女明星說她喜歡穿著 Pink 出遊、運動[22]，也會使其形成正面態度，而且會想買一件來試試。

部分年輕女孩對於性感美麗的名模穿著 Pink 走在伸展台上更是充滿憧憬，故此 Fashion show 亦會影響女孩，使其認爲 Pink 可以使人如同名模般美麗動人。此外，由於態度具有普遍化的特性，如果消費者之前對 VS 的印象不錯(如樣式好看、質料不錯)，自然亦會把這樣的態度移轉到它旗下的 Pink。

5. Pink 成功因素分析

經過分析之後，我們認爲 Pink 的主要成功因素有三：成功的定位、有效的行銷產合及充分利用 Aspirational Group 概念。

- 針對目標客群，成功定位

Pink 的目標客群爲 18 – 30 歲的女性，且特別是 18-22 歲的大學生。由於美國社會相當富裕，消費者購買衣物時，早已不只爲了保暖敝體，更大的一部分是爲了表現個人的品味和性格。針對這種文化的改變，Pink 除了訴求舒適外，更強調其年輕、自由、隨性、時尚等心理及文化層面的特質，進而吸引那些與 Self-concept 與 Pink 相符，且喜歡表現自我的消費者。

在女性衣物市場上雖然亦有不少競爭者，但其定位都與 Pink 不同，且也鮮有像 Pink 一般，專屬女性及產品線廣的品牌。

- 行銷產合有效刺激消費者購買

<u>Product</u>

產品不論在質料(多爲棉質，舒適吸汗，適合好動的女性)，風格(活潑可愛)，顏色(明亮)，剪裁(舒適，能修飾身材曲線)等，都與定位相符，有效滿足消費者需求。Pink 不只時尚，也解決了以往女性化服裝很難兼顧好看又舒服的問題，讓活動形式多變的大學女生能穿著上課，運動，去社團，打工，在宿舍穿，睡覺，都能舒服又有型。除了粉紅這麼女性化的色彩外，女生也可以選別的顏色，但是依舊享受這樣的舒適方便。

<u>Price</u>

中等，普通大學生能夠負擔。

<u>Place</u>

三種通路滿足不同消費者。網路通路可吸引喜歡網路購物、小量購買及對產品已有一定熟悉程度的消費者，而實體通路的店舖數目亦相當多，且很多都鄰近大學校區，相當方便。

<u>Promotion</u>

Pink 皆有對應的推廣措施刺激消費者購買，並有放提供消費者所需的資訊。Pink 亦有效利用 Aspirational Group 的概念(將於下一小節詳述)，如請超模代言及 Team Pink 等去吸引消費者。

- 充分利用 Aspirational Group 概念

Pink 在 2004 年剛剛進入市場時，有「Team Pink[23]」的選拔，也找來名模代言人，Team Pink 的學生和名模皆是「符合 Pink 形象，外表可愛，內心崇尚自由的女孩」。如此一來，名模、Team Pink 的成員在大學校園造成的轟動即讓他們成爲參考群體。此參考群體吸引到四種人，第一種是「真實自我」

[22]消費者和女明星(Kristin Cavallari)對 PINK 的評論取自 youtube 的影片 http://www.youtube.com

[23] Team Pink 的內容源於 CNNMoney.com 網站 http://money.cnn.com/2004/07/30/news/fortune500/victoria_college/index.htm

的消費者，他們真正符合 Pink 的形象，不旦外表可愛，內心也崇尚自由；其他三種皆是「理想自我」的消費者，即「外表可愛，內心不崇尚自由」、「外表不可愛，內心卻崇尚自由」、「外表不可愛，內心也不崇尚自由」的人，這些人雖然和 Pink 所設定的形象不符，但卻認爲自己和 Team Pink 裡的參考群體一樣

6. 不同購買者的 self-concept 分析

目標以外的購買者多是因爲 Pink 符合他們心中的自我形象而購買，故本節將針對從 Self-concept 分析這些消費者的購買心理，及 Pink 在他們心中扮演的角色。

Tweens（未能工作，8-14）

8-14 歲的群體急於想擺脫孩子氣，讓自己外表看起像 teens[24]（age-compression）；而且，調查也顯示，tweens 已不同於以往，買東西也開始講究「品牌」[25]。而現今美國的女性 teens，有很大的比例是穿 Pink（原因於下一小節 Teen 中說明），由此可推論，8-14 歲的女性 tweens 在和母親一起購物（co-shopping）的時候，常會要求母親買給她們 Pink 的產品。

Teens（已能工作，12-19）

12 到 19 歲的女性 teens 大體而言，喜歡讓自己看起來比自己的實際年齡大三歲[26]，這代表青少年其實是想讓自己看起來像個「大學生」；而 teens 有 63%[27]的可支配零用金源於自己掙錢而來，且根據調查，teens 已開始對「品牌」產生概念[28]，認爲有品牌的商品在某種程度上也代表了好的品質。綜合以上的原因，成功地 target 在大學女生 Pink，當然成爲女性青少年喜愛的品牌。

Pink's Target (18-22[29])

Pink 本身的產品形象鮮明，展現出年輕有活力的感覺並且既隨性又有型，正好符合目標客群的 Self-concept 像是喜歡展現自我、年輕、健康、具有活力、自由、隨性、不受拘束及具有自信。（詳細論述請參閱消費者特性分析－Self-concept）

Others

其他年齡層的顧客，如年約 40 歲，但理想中的自我概念是年輕有活力的[30]，也會購買 Pink 以彰顯自己仍很年輕[31]。

7. 機會與挑戰

本節中將先對目前的總體及個體環境作出分析，再歸納 Pink 所面對的機會及挑戰，並將於下一節提出相應的建議與對策。

人口結構改變[32]

今天，社會上出現了一個新興的群組－Generation Tweens，年齡大約在 8~14 歲。他們有自己的主張，有著相當高的消費力，而且規模在逐步擴大。他們的最大特徵是接受新事物迅速，處事態度直來直往，消息靈通，而且擁有更大的個人權力，這個群組在很大程度上控制著父母對他們的消費選擇。

根據美國的統計，二千五百萬的這個群組人口每年消費額達 510 億美元，且此數字正在持續上升之中；另外，父母對他們的直接消費金額每年居然高達 1700 億美元，其中絕大部分金額使用在女生身上。由上述資料顯示，這個崛起的群組對市場的影響力之大絕對不遜於前者。

---

[24]資料源於 Business Week：Marketing and Tweens
[25]資料源於 Business Week：Marketing and Tweens
[26]資料源於 USA Today：Marketing to Teens
[27]alloymrketing.com 網站 http://www.alloymarketing.com/media/teens/index.html、360Youth.com
[28]資料源於 USA Today：Marketing to Teens
[29] Case 裡頭定義 Pink 的 target 是 18 到 30 歲，然而我查到的資料（如 CNNMoney.com）都定義它的 target 是 18 到 22 歲，所以此部分以 18 到 22 歲做分析。
[30] Philip Kotler & Gary Armstrong, "Principles of Marketing", p134
[31] "I really want to know Victoria's Secret" http://laist.com/2007/06/27/victorias_Pink.php
[32] Tweens 一代的消費觀: http://management.yidaba.com/glsz/gcyl/94434.shtml

社會文化現象[33]

今天社會上出現了兩種新的社會文化現象，他們分別是 Age Compression 和 Coshopping。對於前者的定義，大部分專家都同意的是，當小孩到了大約 10 歲的年齡左右，會開始對小孩子的形象產生抗拒，而轉向對青少年相關比較成熟的事物產生興趣。此現象縮短了小孩的童年，使他們更早開始進入青少年的影子，而使該相對產品市場擴大。後者則是指現今的美國社會，小孩常跟媽媽一起購物。這種現象使得小孩在更早的時間就開始接觸到比較成熟的事物，導致小孩對事物的看法有所改變。

[34]同時，許多商業活動都會採用展示的方式。比如服裝界常常會舉辦一些服裝秀。 原因是企業了解到雖然顧客的核心信念很難被改變，可是卻可以嘗試去改變消費者的第二文化價值，而透過這種活動，可能去改變消費者對市場產品的看法。

消費者(特別是非購買者)分析

在之前的消費者分析中，我們已對 Pink 的消費者作深入的分析，此節將把視擴張到會影響消費者的團體上，並將探討這樣對 Pink 的態度是如何形成的。

A. Tweens/Teens 父母們對於 Pink 的負面態度

從批評 Pink 的報紙社論[35]、個人部落格[36]，可以歸納對 Pink 持有負面態度的要素有三個。第一個要素爲「**他們將自我成長的經驗，投諸於現今的社會狀況**」這一群人歷經了美國的七、八十年代，「*從來沒有穿過花俏的內衣褲，只有平凡白色棉質料的；我們會把大學時代有限的零用錢花在 CD、演唱會門票等等的*[37]」是那個時代的學生的消費特性。所以，當這些人檢視現在年輕人的消費特性時，認知即被制約在「大學生穿平凡的白色棉料內衣褲、錢應花在 CD 和演唱會門票」。

第二個要素是「**這些人通常是 teens 的父母**」。報紙社論、個人部落格的文章都是以自己的小孩子爲例來說明，甚至在部落格做回應的人絕大部分皆表明自己是身爲 teens 的父母。Teens 有 63%的可支配零用金源於自己打工的收入，就就是說他們擁有更多的自由去選擇自己想買的東西，但是 teens 仍然和父母親一起住。父母親因爲有先前被制約的認知，如果再看到自己家裡未成年的女兒穿得衣不蔽體、熱褲的背後甚至寫著「sun kissed Pink」，他們即會認爲這一股歪風是由 Pink 帶出來的，負面態度於是產生。

第三個要素是「**父母親認爲 Pink 的廣告其實 target 在 12 到 19 歲的青少年，而非 18 到 30 歲**」。報紙社論、個人部落格提及「*大學生根本不會喜歡 Pink 的粉紅狗娃娃、促銷用的布娃娃*[38]*，他們買 Pink 純粹是因爲好看，而未上大學的 teens 反而才會被這些可愛的布娃娃吸引*[39]」，這個要素即是 teens 的父母親和 Pink 行銷人員對於「可愛」的認知不同。

B. VS 性感形象的移轉效果

VS 在 Pink 未出現以前建立的性感形象，也塑造了消費者對它「性感的態度」，而態度有「tend to be stable and generalized」的特性。雖然 Pink 打的是好玩有趣又可愛廣告，然而在 VS 的店裡頭賣、Pink 也推出內衣褲等和 VS 產品線相似的商品，甚至 Pink 的 logo 上面還顯示 VS 的字樣，不免讓大家認爲它存有「性感的態度」造成 Selective Distortion。

C. 環保團體對型錄的關注

VS 每年寄超過 4 百萬份型錄給顧客，消耗的紙張驚人，引起環保團體的不滿和抗議。而在 2006 年 VS 的母公司和環保團體達成協議：之後他們的型錄會使用符合環保規定的紙，紙的成分也會有 10%來自廢紙。

---

[33] Company Case: Victoria's Secret Pink: Keeping the Brand Hot
[34] Philip Kotler, Gary Armstrong; "Principles of Marketing", P.82
[35] 社論資參考於 Philadelphia Local News 的網路版本 http://www.philly.com/philly/entertainment/10909996.html
[36] 部落格資料參考於一位美國廣告人的部落格 http://1000blacklines.blogspot.com/2006/07/marketing-campaign-incentive-and-power.html
[37] 擷取翻譯自網路部落格 http://laist.com/2007/06/27/victorias_Pink.php
[38] 布娃娃圖像請參閱附錄
[39] 擷取翻譯自網路部落格 http://1000blacklines.blogspot.com/2006/07/marketing-campaign-incentive-and-power.html

■ 機會及挑戰

Victoria's Secret Pink 作爲該市場的領導者，具有 First Mover 的優勢， 但此產業進入障礙低，很有可能稍不注意就會有新競爭者見縫插針(Flank attack)。所以 Pink 若要繼續維持領先地位，就要不斷推陳出新，並保持與消費者的良好關係，帶給消費者優越價值以及滿意感。但現階段必須先解決市場上來自部分家長的不滿，由於 Pink 的母品牌 Victoria's Secret 主打性感，而主打可愛的 Pink 絕大部分採取店中店的經營概念，並沒有與母品牌區隔開來，因此年輕消費者很容易會接觸到母品牌的性感產品，這樣看來，Pink 就變成了年輕人接觸成人性感系列產品的途徑，而這也是最令家長詬病之處。

8. 建議

■ 進一步區隔 VS 與 Pink

因爲對 VS 的態度會直接影響旗下的 Pink，讓消費者認爲 Pink 是個性感暴露的品牌。如果 Pink 想改善形象以吸引更多年輕女生和改變某些家長的反對態度，我們覺得 Pink 可以和 VS 分離，變成獨立的店，因爲之前利用 VS 店中店的形式打響知名度的目標已經達成。但把 Pink 從 VS 店面分開會減少 Coshopping 的刺激帶來的銷售量，對此我們想到的策略是：兩個品牌雖分開，因爲 VS 的母公司 The Limited 也有擴張店數的計畫，包括店內坪數增加 50%[40]，所以我們建議把兩家店開在隔壁(有實體的牆壁隔開)，此舉的目的是要使二品牌有定位風格上的區別，當然店內的裝潢擺設和商品也要如此，Pink 也要有自己 logo 的提袋而不是用 VS 的，如此一來還是能 coshopping，並能突顯 Pink 的年輕是有別於 VS 的性感。事實上。Pink 的 Fashion Show 亦應該和 VS 分開，還可增加內衣以外 loungewear 的部份。

■ 持續注意品牌形象

Pink 應該要尋找有正面形象的人來代言。亦應減少 Pink 某些比較具有爭議的性感產品，走向健康的甜美性感路線，以減少家長的抱怨。不過，我們同時認爲 Pink 某些較性感的產品已經是它們產品的重要特色之一，也是許多年輕女性想要購買它的原因之一，所以無法因爲怕家長抱怨或質疑就把此商品特色完全去除，但 Pink 應注意其界限。

■ 利用公益活，建立更正面的形象

例如：每賣出一隻 Pink dog，捐 1%給婦女抗乳癌機構(兩者 logo 都是粉紅色)。因爲現今美國大的學生喜歡做對社會有助益的事，一來可以增加銷售量，二來可以消滅家長對 Pink 的負面形象。

■ 小心利用 Aspirational Group Concept

由於 Pink 有利用 aspiration group 作爲推廣手法，有可能吸引年齡較目標爲輕的消費者。針對此點，Pink 應該與 VS 作進一步的區隔，以免受到 VS 性感色彩的影響。以下是我們建議施行的具體做法。

1. VS 和 Pink 的模特兒應分開。
2. VS 和 Pink 的購物網站應分開。
3. 如前所述，VS 與 Pink 應作進一步區隔。

■ 進一步實行產品擴散策略，以阻絕對手攻擊

Pink 可利用其品牌形象，通路優勢及母公司 VS 的資源，進一步推出與女生息息相關且符合 Pink 形象的產品，例如適合年輕女性的化妝品(VS 有推出化妝品)，適合運動的服裝(配合 Pink 活力的形象)等。施行產品擴散策略除了可以利用填滿產品線，達到防止對手進入的好處外，還可以藉由增加產品線廣度，提高消費者到 Pink 的頻率(有更多需求可在 Pink 被滿足)或增加每次的消費者金額(有更多產品可供選擇)。但要注意增加的產品必須與 Pink 的定位相符，不然將因爲定位變得模糊，損害品牌形象。

---

[40] http://ww3.ics.adp.com/streetlink_data/dirLPD/annual/HTML1/limited_brands_ar2006_0025.htm

附錄

■ **Pink 行銷組合與購買過程的對應表**

Need Recognition	■ Fashion show ■ 代言超模 ■ 少女雜誌的報導和廣告 ■ 型錄 ■ 網站 ■ 眾多的店面
Information Search	■ Team Pink ■ 少女雜誌的報導和廣告 ■ 型錄 ■ 網站 ■ 眾多的店面
Evaluation of Alternatives	■ 合適產品及價格
Purchase	■ 良好的品牌代言人形象 ■ 眾多的店面
Post Purchase	■ Road trip to the runway ■ Pajama party ■ Rally at the Raleigh

■ **Victoria's Secret 促銷用的布娃娃**