Case Study 2 : PINK

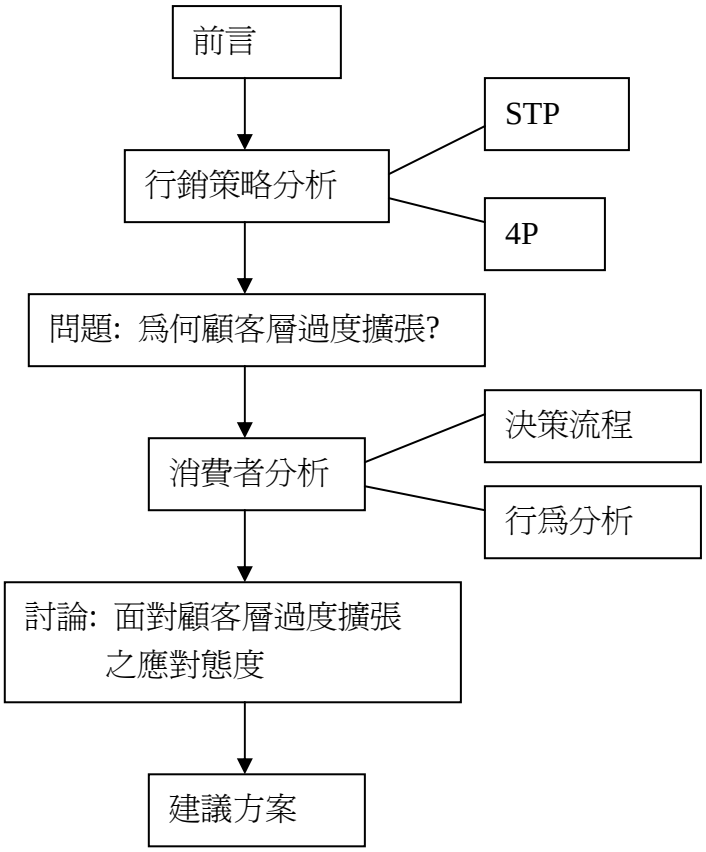
第六組

工管三 林孟穎 B96701143 徐維筠 B96701144

潘怡方 B96701120 郭乃瑜 B96701243

傅 喬 B96701224 鄧乃鳳 B96701234 曾令華 B96701241

〈報告架構〉



〈目錄〉

前言 ---------- **P. 1**

PINK 行銷策略分析

STP ---------- **P. 1**
4P ---------- **P. 2~4**

消費者分析

購買決策流程---------- ---- --**P. 4~5**

消費者行爲分析---------- **P. 6~7**

應對態度 ---------- -**P. 7**

建議方案 ----------**P. 7~8**

參考資料 ---------- **P. 9**

一、前言

PINK 爲美國內衣市佔率最高的知名品牌----Victoria's secret(簡稱 VS)旗下的知名系列產品， 爲 2003 年開始的新生產線。PINK 多樣的產品種類及其主打年輕女性市場的產品特色，爲公司擴大了市場版圖及顧客層。PINK 在知名度上以及銷售額上都快速地成長，在短短數年間躍昇爲全國性的知名品牌，深受美國年輕族群的喜愛。然而在迅速擴張的同時，PINK 也因其顧客年齡層偏低而引起爭論，以下將從品牌策略及消費者分析兩大層面出發，探討背後原因並提出建議。

二、行銷策略分析

市場區隔	採用人口變項中的**年齡、性別**，以及心理變項中的**自我形象**(Personality)和**生活形態**(Lifestyle)爲市場區隔。藉由多重區隔可以更完整地區分不同顧客的習性、更有效的鎖定目標市場而能提供適切的產品。 區隔項目: 年齡: **Preteens** :9~12 歲 / **Teens**:13~17 歲 **Young adult**:18~22 歲 / **Adult** :22 歲以上 性別: **男/女** 自我形象: 由自我認識與角色認知的交互作用形成， 也就是自己如何看待自己、希望別人如何看待自己。 我們分成 **Sexy、Young &Playful、Cool、Sporty** 這四大類型 生活型態: 從活動、興趣、想法三方面來反映一個人的生活模式，展現出個人與世界的互動關係。我們分成**追求時尚、保守、居家、交際應酬**四種類型。
目標市場	**(1) 年齡：針對 18~30 歲的客群**，大致相當於現今人口統計中的 Y 世代(1977-2000)。其中又特別聚焦於 **18~22 歲的 Young adult**，也就是所謂的大學生客群。 (2) **性別：**PINK 子牌延續 VS 的母牌形象，提供女性內外衣等等相關商品，**將顧客鎖定在女性**。 (3) **自我形象**：我們認爲 PINK 將目標顧客訂在「**青春活力、甜美可愛**」的形象上。 (4) **生活形態**：我們認爲 PINK 將其目標顧客訂在**追求流行**的消費群 **VS** 將其目標市場訂在「追求流行時尚」、「性感成熟」這一塊，也因此目標客群的年齡層也稍微提升，鎖定在 Adult(22~45)這個分布。而 PINK 如同上述所說，**代表了「青春活力」之形象的年輕客群(”young, hip, and fashionable”)**，也因此這樣兩者選定的目標市場互相補足，替公司創造了極大的利益。
產品定位	針對其目標市場，PINK 選擇以**可愛、有趣、休閒舒適(cute, playful, and casual)爲主要產品定位**。不同於 VS 的形象包袱，PINK 的產品並不強調性感，而是輕鬆方便而又不失質感與設計感，直接穿著睡衣出門也沒有關係。

三、行銷組合分析

1.Price

Pink 以年輕的消費者爲目標市場，所以產品的價格也較平價，明顯的低於 Victoria’s Secret 產品。

PINK 與 VS 產品價格範圍表

	Victoria’s Secret Pink	Victoria’s Secret
Bras	16.5~44,5	18~58
Bottom	16.5~68	29.5~228
Top	16.5~89.5	19.5~98.5
Panties	7.5~9.5	7.5~18

單位:美元

2.Product

- **特色**：Pink 的產品多以**亮麗的顏色**和**可愛的圖案**爲特色，並**沒有特別著重於 sexy**，而以活力和青春爲主軸，相較於 VS 華麗複雜的產品設計，Pink 的產品設計則顯得相當簡潔有力。
- **品項**:

產品類別	產品	特色
Bras	T-shirt Demi、Push-Up、Scoopneck、Wireless、The Wear-everywhere Push-Up/ T-shirt Demi	幾乎所有產品的尺寸都涵蓋 AA~D
Top	帽 T、外套、背心、浴巾、睡袍	強調休閒舒適，並且都有明顯的 Logo
Bottom	棉褲、瑜加褲、牛仔褲、小短褲	
Panties	Thong、Bikini、Cheeky、V-string、Brief、Boyshort	花俏、可愛的圖案和顏色
Accessories	帽子、拖鞋、包包、項鍊、襪子、雪靴	特別推出年輕人喜愛的商品，種類較 VS 多

除了有相當多的產品類別，Pink 在產品外觀設計上也相當多元，同一種款式就有很多種不同的圖案和顏色，並且每三到四週就會推出新品，大幅的提升了 Pink 的產品多樣性。

3.Place:

- **Victoria’ s Secret 專賣店**：以**店中店**的方式，藉由 VS 的知名度，來提高 Pink 的曝光率，也增加消費者購買的可能性

店中店

- **百貨通路**：在各大百貨公司和購物中心，設有獨立於 Victoria's Secret 的專櫃，區別和 VS 不同的產品形象。
- **網路通路**：由於目標市場爲年輕消費者(大學生爲主)，網購是相當重要的銷售管道。消費者可在 Pink 的官方網站上，直接下單購買，且不僅限於美國地區，全球的消費者都可透過 Pink 的官方網站，來購買 Pink 的商品。

PINK 提供了實體與網路的雙重店面，方便不同消費型態的顧客購買產品，無論是在乎實際觸感、在乎交易便利性、或是純粹逛街時無意中逛到店裡的顧客，甚至只是陪媽媽買 VS 的青少女，都有充分的管道可以接觸到 PINK。

4.Promotion:

- **時裝秀**：和 Victoria's Secret 一起舉辦時裝秀，以名模展示 Pink 各種系列的產品，增加 Pink 在時尚界的曝光率，同時也營造出流行、時尚的品牌形象。
- **Party 和演唱會**：不定期舉辦大型 Party 和演場會，提升消費者的參與感，另外，現場會發放限量的 Pink 商品，並請知名歌手參與表演，符合 Pink 充滿活力的產品形象；透過 party 和演唱會的方式，可增加 Pink 的知名度和曝光率，並且利用消費者間的彼此間口耳相傳的力量，達到很好的宣傳效果。

PINK PARTY

- **結合服飾與大學校徽**：針對目標市場所舉行的活動，把各大學校徽和 Pink 的產品做結合，讓消費者在穿著 Pink 的產品時，把對自己學校的認同感移轉到 Pink 的產品上，進而提升品牌忠誠度；同時也會舉辦票選活動，選出各校園的 Pink 代言人，增加消費者的參與感。
- **網路活動**：利用 web2.0 的特性，增加和消費者之間的互動。架設 PinkNation 網站，消費者除了能從上面接受和下載 Pink 發布的消息和資源，也可發表自己的心聲，”HOPE”就是一個可讓大眾在 PinkNation 發表自己願望的活動，讓自己的願望也成爲組成 HOPE 的其中一個元素，此外，Pink 也和 Facebook 以及 Twitter 做連結，增加和消費者交流及互動的機會；這些網路活動對提升 Pink 的知名度和傳達品牌形象上，有很大的幫助。
- **平面、電視廣告**：電視廣告多以側拍的手法呈現，而平面廣告都以粉紅色爲主要色調，兩者都呈現出青春、活力的氣氛；近期的代言人以 Behati Prinsloo 爲主，Behati Prinsloo 爲 Victoria’s Secret 的天使代言人之一，今年 20 歲，和 Pink 的目標客群的年齡相近，可拉近和消費者的距離。活潑、可愛的個性也呈成功的吸引消費者的目光。

四、消費者購買決策分析（The Buyer Decision Process）

I. 發現需求（Need Recognition）

i. 內在刺激：現今衣服除了最基本的保暖、遮蔽功能，更是表達自我的重要媒介，PINK 的目標市場爲年輕的女大學生，有強烈的 self recognition 需求(屬於 esteem needs)，求新求變追隨流行，因此產生添購新衣的需求。

ii. 外在刺激：買衣服的需求往往是外在刺激(DM、櫥窗展示、朋友路人或名人穿著…)造成的，而 PINK 透過媒體廣告、各種校園活動、明星代言等方式，增加品牌的知名度，引起校園學生對 PINK 的討論，使消費者對其產品感到熟悉並且產生嚮往。

II. 資訊蒐集（Information Search）

i. 人群資源（personal sources）消費者在購買前可能觀察身邊家人、朋友、同學的穿著或參考他們的意見，這種口耳相傳的力量往往效果最強，而 PINK 舉辦的 TEAM PINK 校園選拔活動，讓一些亮眼女孩穿 PINK，這些符合 PINK 青春活力形象的代言人往往是在校園中相當活躍、具影響力的意見領袖(opinion leaders)，她們不但創造了外在刺激，也能在她們身邊同儕收集資訊時發揮影響力。

ii. 商業資源（commercial sources）PINK 的廣告和代言人皆具年輕、健康、有活力的形象，例如使用色彩鮮明、氣氛歡愉的廣告照片、找年僅 19 歲的納米比亞名模 Behati Prinsloo 代言等等。

iii. 公眾資源（public sources）PINK 舉辦一些校園活動、走秀活動、公益活動能吸引媒體的報導，讓人對 PINK 產生注目；另外 PINK 有網頁提供產品資訊，也能很方便地網路購物，也在 facebook 上註冊以打入目標族群的網路社群。

iv. 經驗（experiential sources）買過 PINK 的顧客對他們的產品感到滿意，會是下一次購買的動力。

III. 衡量不同選擇（Evaluation of alternatives）

在面對不同品牌的選擇時，考慮因素有衣服的品牌形象、衣服造型、品質、價位等等。適合大學生穿的衣服有很多，除了 PINK 以外，還有 GAP、A&F、AE、ROOTS、BEBE 等等， PINK 的外型色彩繽紛，可愛活潑且具流行感，同時又方便活動，滿足了尋求新鮮、青春洋溢的消費者的期待。

IV. 購買抉擇（Purchase Decision）

消費者會傾向於買下自己心目中最喜歡的產品，但是還有以下兩點會影響消費者的決定：

i. 他人對 PINK 的態度：身旁的同儕對 PINK 也有好感，家人也不反對。

ii. 意外情況；考慮過價格、產品優點等等後，購買過程沒有發生意外狀況，如銷售員態度不佳、突然出現關於 PINK 的負面新聞、發現更喜歡的產品等。

若符合以上過程，最後，消費者會做出購買 PINK 的決定。

V. 購買後行爲（Post-purchase Behavior）

PINK 時常舉辦一些活動，如 Road Trip on Runway、pajama party、 Rally at the Raleigh 等讓消費者穿者 PINK 的衣服參加，不僅增加品牌話題性，亦強化消費者新中的品牌印象，是消費者有良好購買經驗，不僅是再次購買的動力，也成爲很好的人群資源。

然而，進入這個購買決策流程，即 PINK 的顧客群，出現了年齡層過度擴張的現象，其中尤以十幾歲出頭的 teens 爲最，我們接著便由消費者行爲來分析爲什麼會有顧客層擴張現象。

五、消費者行為分析：

1. **文化**：美國社會風氣自由開放，也鼓勵小孩打工賺錢，青少年相當早熟，在美國文化中，外向開朗的個性、姣好的身材、適度的性感魅力都是相當被推崇的形象價值。青春洋溢但卻又不會太幼稚，強調 colorful & playful 的 PINK，自然成爲青少年喜愛的品牌。

2. **社會**：

(1)家庭層面: 媽媽通常會帶著未成年的女兒一起逛街購物(co-shopping)，當媽媽在逛 VS 時，看到 Pink 會自然而然的走過去替未成年的女兒挑選衣服，甚至會想要跟女兒一起穿同一個品牌的衣服，所以造成顧客層擴張。除此之外，姊姊的穿著也會引起一定程度妹妹的模仿。

(2)Reference Group: 年輕人很容易被同儕影響，當身邊的人都喜歡 Pink 的時候，自己就自然會想要獲得認同感、想擁有共同話題而去購買 Pink。看到當紅年輕女星如 Jessica Simpson、Ashley Simpson 等穿著 PINK，也會產生效仿之心。此外，儘管 Pink 的目標顧客群鎖定在大學生，也找這個年齡層的女星及模特兒來代言，但是這個族群正好是國、高中生的 **aspirational group**，這些消費者會想要藉著購買 Pink 來貼近她們的仰慕群體。

3. **個人**：

(1) **Self concept :** 60%的美國青少年擁有工作，無論在經濟能力或是自我意識上都相當獨立自主，自然會認爲自己已經不是小孩了，可以算是個成熟的大人，因而想要購買適合年齡較高的衣服。對於正處在 **age compression** 的 **preteens** 而言，與媽媽一同在性感成熟的 VS 購物時所看到的 PINK，正符合了他們想要**擺脫兒童形象**的需求；對於 **teens** 而言，他們更加渴望表現自己已有獨立自主的能力，嚮往大學生的生活，PINK 代表的**自由隨性**正是他們所嚮往的。對於原目標顧客(大學生)而言，PINK 則代表著活潑可愛、青春健康的形象，是一個舒服輕鬆的選擇。青少年購買 PINK 的背後動機，跟大學生其實是截然不同的。這是因爲色彩繽紛、可愛的圖案設計並非兒童服飾的特權，繽紛可愛是一種能跨越年齡界限的共同喜好，因而賦予了 PINK 扮演多樣角色的可能性。

此外，市場上也鮮少有以國高中生爲目標的品牌，這個年齡層剛好是處於較尷尬的階段，因此在市場以及自我形象的雙重影響下，青少年往往會在以大學生爲目標顧客的品牌裡，挑選相對比較青春活潑的商品，Pink 即成爲此年齡層消費者的最佳選擇。

4. 心理：

(1)Motivation: 綜合以上推論，這些顧客群的購買動機是基於 Maslow’s Hierarchy of Needs 當中的 Social Needs(在 reference group 中尋求歸屬感)以及 Esteem Needs(self-concept 的追求以及對 aspirational group 的憧憬)

(2)Learning : 穿了 Pink 之後如果相當舒適或是被稱讚，就會促使消費者繼續購買。

六、面對顧客層過度擴張的應對態度：

顧客層過度擴張可能會造成以下兩項缺點:

(1) **流失原本的目標顧客**:

客層過度擴張會使得品牌所傳遞的 image 變得模糊。年齡過高的人購買 PINK 會使其年輕的形象削減；過於年輕的人購買則會讓身爲目標顧客的大學生因小孩買而感到品牌形象變得幼稚，產生排斥心理。

(2) **遭受批評與非議:**

客層過於年輕會讓家長擔心小孩太早熟，對 PINK 的品牌形象造成負面影響。然而，pink 沒有真的很性感，產品本身沒什麼問題，並未強調 sexy，問題主要出在家長對這個品牌的認知受到 VS 強烈的性感形象影響，而有先入爲主的成見，出現 select distortion，導致部分家長對 PINK 抱持負面態度。

所以，PINK 應該要致力**強化它的產品定位** (young & playful)，凸顯它青春活力的形象，並**明確地跟 VS 作區隔**，由於兩個品牌 target 的對象原本就差異很大，將 PINK 與 VS 明確地區隔不僅可以強化兩個品牌的 image，更貼近各自的目標顧客，也能藉由降低他們之間的依存關係，避免家長在這兩個牌子間做聯想，消弭 PINK 因爲 VS 而造成的莫須有性感印象。

值得一提的是，強化 PINK 清新活力的形象也許會造成更多 teens 的購買，然而，這些消費者是因爲以大學生爲仰慕群體而成爲顧客，這使得 PINK 很難將他們排除在外。又考慮到 teens 潛在的強大購買力，只要不造成負面形象，小孩的購買其實對 PINK 來說利多於弊。所以說，設限其實相當有難度也不必要，PINK 只要繼續將資源著重在針對原目標顧客的需求上，強化青春可愛路線，只要脫離"sexy"，就可以默默地獲得更大的利益。 而爲了彌補大學生對於非目標客群跟著購買引起的反感，PINK 可以針對大學生多舉辦一些宣傳及促銷活動，刺激他們的購買慾，讓他們了解到他們其實是受仰慕的"star"，PINK 是爲他們設計的。

七、具體改善建議:

爲了將 pink 和 VS 做出明顯的區隔，必須讓 pink 的形象更鮮明，但我們認爲 pink 的產品定位是沒有問題的，所以在 4P 中的產品及訂價方面保持不動，在通路及促銷方面進行以下的改變：

Place：

- **分開店面，兩店相鄰:**

  以往 pink 大都以 VS 的店中店模式存在，雖然這樣會有 co-shopping 的效果存在，但這麼一來不易分辨 pink 及 VS 的客群，而容易讓大眾混淆進而產生 pink 性感的錯誤形象。由於 pink 在美國已經有很高的知名度及支持度，我們建議不要把 VS 店面擴大，而是把 pink 區隔出來，改以獨立門市的方法銷售。

  可以採兩店相鄰的方式，在將兩者的形象區分開來的同時仍保有一部分對 co-shopping 消費者的連帶購買效果。另外，**不要再在 PINK 的招牌上加註"Victoria's Secret"**，讓 pink 不再是 VS pink，而是針對大學生而設，青春活力、形象獨立的 pink。

- **網站分設:**

  pink 原本隸屬於 VS 網頁的某一獨立區塊，和實體店鋪一樣容易造成形象混淆的疑慮。所以我們認爲應將 pink 的網頁獨立出來，除了可以更加凸顯其青春活力的形象也能對使用族群進行更有效的管理及 target。

Promotion：

- **fashion show 分開舉辦:**

  在 VS 每年舉辦的 fashion show 中包括了 pink 系列，我們認爲兩者的 fashion show 應分開舉辦。Fashion show 代表了未來的流行趨勢及表達品牌形象的重要機會，且 VS 正是以此揚名。但當兩個品牌在同一個時點呈現時，容易影響到原本只想要專注在某單一品牌的消費者，使得效果受到折扣。如果將兩者分開舉辦，對各自的品牌形象均有強化的作用。

- **持續針對大學生舉辦促銷與宣傳活動:**

  爲了刺激 pink 目標客群的購買慾，且讓他們感受到他們是被重視的。pink 可以不定期對目標客群的大學生舉辦一些宣傳及促銷活動例如：憑大學學生證消費打折、舉辦校園的 pink 大使活動等等。讓他們透過促銷活動提升購買意願及增加品牌忠誠度。

參考資料:

參考資料：

http://www.vspink.com PINK

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

http://www.facebook.com/vspink?ref=s#/vspink?v=wall&ref=s FaceBook-PINK

http://old.mixmind.net/analysis/?id=4 Victoria's Secret 4P-Place

http://www.sjbain.com/Executive%20Summary.pdf Executive Summary of PINK

http://money.cnn.com/2004/07/30/news/fortune500/victoria_college/index.htm PINK-new collection of fun and flirty loungewear for students

http://today.aol.tw/2008/12/09/top-10-victorias-secret-models/ VS Top 10 Models

http://images.google.com.tw/images?hl=zh-TW&source=hp&q=VS+PINK%E5%9C%96&um=1&ie=UTF-8&ei=ZngNS7T2FpTs7APhnf3YBQ&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=1&ved=0CBAQsAQwAA PINK-Ph to