

報告題名：

維多利亞的秘密進軍加拿大行銷計劃



作者：黃慧萱、謝雯晴、林夢妤、彭彥禎、林欣怡

系級：國際貿易學系三年乙班第十組

學號：D9645511、D9638819、D9888250、D9653631、D9653781

開課老師：吳廣文 老師

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：九十八學年度 第二 學期

中文摘要

近年來女性觀念及意識抬頭，不再像以前那麼保守認為內衣只要舒適簡單而以不需要鮮豔色彩，然而不僅外在美很重要，現今對於內在美也越來越注重，內衣不僅只是單純的貼身衣物也是女性的時尚配件。隨著時代潮流的演變，國內外女性觀念也日益的開放。內衣，也不再是個只屬於女性的隱密話題。而內衣，也從原本的「內在美」漸漸演變到了「外在美」，在電視上甚至可以看到流行節目將內衣當作外衣來穿，增加流行元素。內衣，這原本只屬於女性的私密話題，也逐漸的在廣告上或是活動、宣傳上更加的鮮明活潑。此外，Victoria' s Secret是美國內衣界的龍頭，每年都會推出新的款式，滿足女性顧客的多元需求，內衣對女生來說也是一種奇幻魔術，可以增加自信，內衣與女人的生活關係，已不僅僅只是胸圍大小與束縛每一天的糾結情感了！女人愛美、求美、進而完美將內衣結合時尚已是平常是，可惜的是維多利亞的秘密只有在美國境內有店面銷售其他地區只能從網路上挑選我們的產品，因此我們選Victoria' s Secret進軍加拿大市場做為我們的第一站。因為加拿大鄰近美國，不管是語言方面相同、交通便利、貿易優惠條件簽定、文化程度相似，想必加拿大人對於Victoria' s Secret這個品牌並不陌生，透過市場調查我們也會致力於迎合眾多顧客的需求來改進我們的產品，並且請國外名

模代言，每年也會有Victoria' s Secret精采的內衣秀，最後我們透過經濟分析、文化分析、五力分析、STP、行銷策略來創造我們的品牌奇蹟，達到業績巔峰。

關鍵字：Victoria' s Secret、女性內衣、市場調查、行銷策略



目 次

一、 前言	P. 4
二、 公司簡介	P. 5~12
三、 文化分析	P. 13~20
四、 經濟分析	P. 21~30
五、 市場分析	P. 31~37
六、 STP分析	P. 38~40
七、 五力分析	P. 41~45
八、 行銷方案	P. 46~55
九、 財務報告及預算	P. 56~58
十、 總結	P. 59~60
十一、心得	P. 60~61
十二、參考資料	P. 62~63
十三、工作分配	P. 64

一、前言

近幾年來由於教育水準不斷的升高以及越來越普及化、女生就業人口逐年增加和女性意識的抬頭。國內市場對內衣的需求和對內衣品質的要求也就日亦擴張和細微。從前，女性對內衣的要求只有簡簡單單的：保暖、舒適、襯托的效果就好。但在現在，女性對內衣則有了更多、更不一樣的想法：有的女性會希望內衣能夠更加的時尚，而有的女性則會希望內衣能夠更展現個人風格。隨著時代潮流的演變之下，國內女性觀念也日益的開放。內衣，也不再是個只屬於女性的隱密話題。而內衣，也從原本的「內在美」漸漸演變到了「外在美」，甚至可以將內衣當作外衣來穿搭。內衣，這原本只屬於女性的私密話題，也逐漸的在廣告上或是內衣秀、宣傳活動上更加的鮮明活潑。

二、公司簡介：

創始人：Grace Nichols

年代：20 世紀 70 年代初

國家：美國

所屬機構：Intimate Brands

維多利亞的秘密 Victoria's Secret 是美國的一家連鎖女性成衣零售店，主要經營內衣和文胸等。維多利亞的秘密品牌源於美國，總部位於美國俄亥俄州，母公司係美國一家超大型上市公司—The Limited Inc（簡稱 LTD），成立於 1963 年，麾下擁有 Victorias Secret, Express, The Limited, Bath&Body Works, Henri Bendel 等品牌。

維多利亞的秘密品牌在 LTD INC 公司的精心打之下，已成為全世界女性趨之若鶩的時尚品牌，她所引領的不僅僅是時尚，更是一種生活態度。維多利亞的秘密品牌一直倡導“穿出你的線條，穿出你魅力，穿出屬於你的秘密的風景”。其大膽的設計，新穎的款式，鮮亮的顏色不僅全全球女性帶來了神秘與時尚，更多手是讓她們沉醉於 VS 的夢幻世界裡。

維多利亞的秘密每年的新品展示會，已成為全球矚目的盛典，來自全世界各地的超級名模齊聚紐約，在佈置得如夢如幻的 T 臺上展示 VS 每季的經典產品，展示她們傲人的曲線，世界名模泰勒.班克斯、吉塞拉.邦辰和納奧米.坎貝爾等也因她而紅及四海。

全美最大內衣品牌維多利亞的秘密（Victoria's Secret），是全世界內衣界的龍頭，Victoria's Secret 維多利亞的秘密發源自華爾街的傳奇品牌，除了是

全世界內衣領導品牌，近年來也發表結合相關天然香氣的芳香產品，尤其是身體保養及美妝品，如同在內衣上的偉大成就一般，一樣散發出優雅，熱情，挑逗的讓人無法抗拒的品牌和品質魅力，受到好萊塢巨星、超級名模及空姐的瘋狂熱愛，Victoria's Secret 的經營團隊試著要讓 Victoria's Secret 成為一種生活態度，這樣的想法便在生活的領域中蔓延開來，而不僅僅是私密的穿衣哲學，更因這經典的 body 系列，想要呈現，具有居家舒適的機能，同時又能坐領時尚風潮，讓居家的美麗可以無遠弗屆。也成為歷久不衰的時尚版本。

維多利亞的秘密-不只視覺性感，更給您觸覺性感世界級的性感秘密，全方位提升您的性感魅力指數，以一系列擁有性感氛圍的滋養身體護膚品，照顧性感肌膚的觸覺。以各種甜美水果打造出香氛與細緻呵護兼具的女性保養品。自然的香味，柔細的觸感，給肌膚最頂級的呵護。現在就擁有它，讓你成為時尚精品的典藏家！

維多利亞的秘密，除了是全美最大內衣品牌的維多利亞的秘密 (Victoria's Secret)，近期也透過發表及多種天然香氣的組合包含杏桃、葡萄柚、柑橘、百合、龍舌蘭所組成豐富浪漫、陶醉的味道的乳液和美粧品，串織出新的 Victoria's Secret 新的維多利亞的秘密品牌故事。

Victoria's Secret 不僅在全美，事實上更是全世界內衣界的龍頭，其設計不僅傳達特別的優雅、熱情、挑逗的，並透過伸展台上的展示，不斷影響著全球三十億女性人口的【內在美學】，另一方面，其研發及設計的範疇，也擴展到美妝保養、配件產品，如同在內衣上的偉大成就一般，一樣散發出讓人無法抗拒的品牌和品質魅力。在美國，有超過 1000 家的零售店，每天都在想著如何讓它們展示的內衣、超級名模與消費者做出完美的連結，對大部分的人說，只有人的幻想能做到完美連結。為了要不停的站在時尚頂端，Victoria's Secret 每隔五到六年，會策略性地將所有的展示店面都會進行重新設計，以提供愛好者或品牌追求者，一種新的視覺饗宴並願意付費購買這超凡的人間逸品。

Victoria's Secret 深知女人嚮往停駐他們的青春，Victoria's Secret 提供他們一個補強她們魅力裝扮的最佳途徑，這是這個品牌永遠追求的宗旨。

Victoria's Secret 的經營團隊試著要讓 Victoria's Secret 成為一種生活態度，而不僅僅是私密的穿衣哲學，這樣的想法便在生活的領域中蔓延開來，不管是睡衣，居家衣服，內衣，還是基本美妝，想要呈現，具有居家舒適的機能，同時又能坐領時尚風潮，讓居家的美麗可以無遠弗屆。

幾塊布拼湊的內衣價值所在？

昂貴的內衣，貴在工、也貴在料！，從抓縐、人體打版乃至於小蝴蝶結，設計師都親自監督、品管，內衣就像是手工內衣一樣，一點也沒有量產的影子，另外，也決不採用布展上的料子，他們家看上的布料，可都是數量少到有錢買不到的那種，如此一來產品自然少，也就成為搶手貨囉！

內衣部分，軟鋼圈的自然包覆性讓副乳消失，胸部也自然歸位，集中度與舒適度都令人滿意，你是否有這樣的經驗，穿了一件不對的內衣，讓人渾身不對勁，只想馬上買一件新的內衣換上，如果有的話，劉美蘭說，一旦你穿上了這件內衣，保證有上癮的感覺。

英文中「lingerie」是指女性的貼身內衣，「維多利亞的秘密」與知名珠寶商「Mouawad」從 2001 年至今，每年都在她們的年度內衣秀上展出一款「夢幻內衣」，據說穿上它的女人比赤裸裸的身體更能點燃情人的熾熱！

維多利亞的秘密—品牌故事

(一) 品牌傳奇

每分鐘銷量達 600 件的內衣品牌——「維多利亞秘密」維多利亞的秘密是美國頂級內衣品牌，完美的奢華感成就了女人的品味、挑剔與自我堅持，從布料質感到剪裁線條幫助女人由內而外地演繹出最細緻的自我風情。或高貴典雅、或

性感神秘、或甜美可人，充分展現女人多彩幻變風韻。維多利亞秘密，自成立那天起，公司的名字就一直成為了魅力、羅曼蒂克、縱容及女式內衣的代名詞。

該公司每天每分鐘內衣的銷量達 600 多件。公司產品部開發相當廣泛的產品範圍：從女式內衣到相關衣物，並針對不同的款式都有其不同的專業書籍。它們在各地的出版均探討了用合適的外衣配穿女式內衣的內容，而其「聖誕夢幻」產品部分則負責在特定場合下所穿的內衣問題。維多利亞秘密公司所生產出的最漂亮的、最具浪漫情調的女式內衣，達到難以忘懷的銷售記錄，這也再次證明女人仍在追求那種能夠提高性感與富裕感的知己服裝。

（二）品牌歷史

Limited Brands 公司創辦人 Leslie Wexner，1963 年創辦了第一家服裝專賣店。Wexner 憑借極具超群的品位和敏銳的商業嗅覺，將經營的品牌定位於青少年尤其是年輕女性。準確的產品開發和天才的經營一時，使 Limited 一炮而紅、1969 年僅僅擁有五家連鎖店的 Limited Brands 得以成功上市，自此一發不可收拾，六、七年間已擴張至上百家店鋪，目前 Limited 以全美 45 州內的 368 家店賺得 6.2 億美元的銷售額。

1980 年，其旗下一支專打青少牌的復始品牌 Express 橫空出世，以年輕潑辣的辣妹為主要消費對象的休閒品牌 Express 在全美 46 州擁有 956 家店，那些標著 EXPRESS 品牌的便宜超短裙帶來了 20 億美元的年銷售額；而 Structure 這一深受男士喜歡的休閒品牌即將改名為 (Express Men)s，這意味著 5 億美元的銷售額和 429 家店的加盟將在規模上把 Express 提升為 LTD 旗下最大的成衣品牌。1982 年買進的 Victoria s Secret 在 LTD 精心打造之下，已成為美國女性趨之若鶩的內衣品牌。2003 年 Victoria s Secret，不僅擁有高達 28 億美金的淨銷售額，位於全美各地的連鎖專賣店已超過 1000 家。

（三）品牌之道

美國的橄欖球迷永遠不會忘記 1999 年的美國超級杯職業橄欖球賽，令人難

忘的是，在中場休息時，一家內衣商把她們的穿著甚少的模特兒在跑道上走貓步的情景進行網絡直播，結果引爆了網絡直播的災難——有 150 萬人蜂擁上網爭睹美女風采，相反，承接比賽直播的網絡沒有足夠的能力來應付成千上萬的網民，而影響到了超級杯的直播。

到底，是誰的魅力大到可以影響到美國第一大體育盛事。超級杯的比賽進程直播呢？這就是美國最著名的內衣及成衣品牌 Victoria s Secret。自成立那天起，公司的名字就一直成為了魅力、浪漫、縱容及女式內衣的代名詞，它不僅是全美國，更是全世界內衣界的龍頭。Victoria s Secret 隸屬被華爾街公認的知名中高檔服裝生產商（IntimateBrands）集團，它優雅，熱情，挑逗的在伸展台上影響著全球三十億女性人口的「內在美學」，同時也在香水、配飾、化妝品、保養品，成衣等領域散發出讓人無法抗拒的魅力。在全美，超過 1000 家的分店都在銷售由超級名模代言的 Victoria s Secret 性感內衣。

（四）令人驚艷的「神秘色彩」

早在 1997 年，美國就已開設有十四家針織品商店，750 家維多利亞秘密商店。則還要歸功於在紐約股票交易市場榜上有名的「親密品牌」(Intimate Brands) 有限公司。它是聯合性大企業公司，包括專門從事個人保健產品的經銷公司、專門對化妝品進行設計、開發、組織和供貨的公司和維多利亞秘密公司。這些相關的公司都有良好的協作關係，這對工作發展極為成功。市場的激烈競爭促使公司生產出更多更美最漂亮的、最具浪漫情調的女式內衣，這也證明女人仍在追求那種能夠提高性感與富裕感的知己服裝。

「首領」是「親密品牌」(Intimate Brands)有限公司最新開設的下屬公司，擁有「維多利亞秘密」品牌，且在紐約有自己的設計隊伍。公司的這種專門分部，旨在提供並推廣一種法式的高雅而精緻的女式內衣。「首領」公司首先將 T 恤式乳罩推向市場，這一新的產品很快就建立了新的生產線，並且向全球推廣。而得到女性廣泛認同的就是 Victoria s Secret 品牌。

總裁 GraceNichols 把 Victoria s Secret 描述成「一位生活方式的商家」，即時裝商是眾多顧客生活的組成部分。他說：「我們給予顧客的是魅力、美麗、時尚及一點兒浪漫。我們清楚什麼時裝最適合女性的身體和情感受求」。

Victoria s Secret 是時代的代表，且確實代表了女性商業。自 20 世紀 70 年代初建立起，公司就一直在不斷發展壯大。年銷售額在 90 年代末已超過 30 億美元。這種非同一般的增長率是由一由女性勞動力占 80%的隊伍所完成，從總裁、執行委員到銷售代表均是如此。儘管公司將 成功歸於郵寄訂貨，但無論在美國本地還是在海外，公司都有門市商店。大多數商店，都可以不斷提供需求日益增加的豪華緊身短褲、睡衣及各種配套服裝，其中乳罩各緊身短褲就占公司全部銷售額的 20% 左右。

每年二月份，在紐約舉行的春季時裝表演會，眾多世界超級名模們的爭相亮相，使得 Victoria s Secret 更加充滿秘密色彩。而這種時裝表演是公司向市場推出自己品牌產品、通往市場銷售的有效工具之一。

其實，Victoria s Secret 對於性感美艷的定義早已昭然若揭，Victoria s Secret 的設計隊伍更是創造了空前的成功記錄。他們創造性地引進了新產品生產線，如「第二層皮膚緞面」，主要用棉製品做的「性感形體服」及「完美外形」的胸衣產品。這樣的產品，每分鐘都有 650 件被賣出，而且統計表明，自十二三歲始，女人一生消耗的內衣，在 200 件左右，所以設計師們每年都要開發一種新的胸衣款式，以便應對隨時有可能「供不應求」的內衣市場。

從女式內衣到相關衣物，並針對不同的款式都有其不同的專業書籍。它們在各地的出版均探討了用合適的外衣配穿女式內衣的內容，而其「聖誕夢幻」產品部分則負責在特定場合下所穿的內衣問題。事實上，數以百萬的女士都認可該公司的品牌產品，該公司每年發放產品目錄表就超過 3 億 6 千萬份。公司仍在繼續開拓新的市場，比如，其產品已擴展到日本。20 世紀 90 年代末，日本女性訂購產品的份額就達到了產品目錄表總銷售額的 15%。

(五) 讓內衣成生活態度

品質就是影響力，當一種商品在消費者的腦海中的烙印根深蒂固的時候，它的價值也就「非比尋常」了。Victoria s Secret 每回的新品發表會儼然就是無國界的全民運動，不光是女人想看，男人更愛看，一旦惹火性感的畫面同步出現在公司的官方網站上，旋即就造成全球性的網路大塞車。

《維多利亞的秘密—內衣秀》(The Victoria s Secret Fashion Show)在美國 CBS 電視台播出。作為美國時尚秀開創性的嘗試，十年前，Victoria s Secret 開創性地與電視、網絡等媒體合作，在美國國內推出電視時尚秀並定於每年舉辦一次，節目的新潮時尚、美麗動人不意外地在世界範圍內引起狂潮名聲大噪，而能夠榮登該秀 T 型台的模特也都是在世界範圍內精挑細選的頂尖人物。

Victoria s Secret 為了要不停的站在時尚尖端，每隔五六年，所有的店面都會進行改版，以追求讓人願意進來花鈔票換一件件比牛仔褲還要貴的「奢侈品」。在這裡發展旗艦店的目的就是希望即便在全球最繁忙的區域，女人們還是願意停駐他們的青春，在這裡加強他們的魅力裝扮，即便是為了自己。

(六) 品牌影響力

Victoria's Secret 維多利亞的秘密，一個風靡全球的世界頂級內衣品牌，一年又一年地創造著時尚界內衣秀的奇跡。2005 年，Victoria's Secret 開創性地與電視、網絡等媒體合作，在美國國內推出電視時尚內衣秀並定於每年舉辦一次，節目的新潮時尚、漂亮動人不意外地在世界範圍內引起狂潮，並使得「維多利亞的秘密」這個品牌名聲大噪。Victoria's Secret Fashion Show 每一年都在挑戰人類創造力與想像力的極限，以至於人們每年都認為下一年的時尚秀無法再超越。然而，Victoria's Secret 就是這樣一個可以創造神話的品牌，她的時尚內衣秀一年比一年驚艷、性感。

在 Victoria's Secret Fashion Show 上，內衣似乎早已經超出了她們原本存在的意義，而成為構築一場宏大而瑰麗的童話意境的元素。一年一度的

Victoria's Secret Fashion Show 也似乎超越了一場秀的理解，而更像是一出聲勢浩大的百老匯舞台劇。在這個神話舞台上演出的也都不是凡人。能夠榮登該秀 T 型台的模特都是在世界範圍內精挑細選的頂尖人物，每一個都是光彩熠熠、吸引眼球的性感尤物。



三、文化分析

首都	渥太華	主要民族	英裔、法裔
主要城市	多倫多 蒙特利爾 溫哥華	國土面積	997.061 萬平方公里
所屬洲	北美洲	水域率	8.92%
國慶日	7月1日	GDP 總計	1.436 萬億美元(2007年)
官方語言	英語、法語	人均 GDP	43,674 美元(2007年)
貨幣	加拿大元	國歌	《噢!加拿大》
國家領袖	英國女王伊麗莎白二世 總理史帝芬·哈柏	國花	楓葉
人口數量	3361 萬人(2009年)	國樹	楓樹
人口密度	3.2 人/平方公里(2009年)	國獸	水狸

地理位置

加拿大位在北美洲北部，東臨大西洋，西瀕太平洋，西北部鄰美國阿拉斯加州東北與格陵蘭（丹）隔戴維斯海峽，南接美國本土，北近北冰洋達北極圈。加拿大也是世界上海岸線最長的國家，海岸線約長 24 萬多公里。南部與美國接壤，國境線長達 8892 公里。森林覆蓋面積約佔全國總面積的 44%，位居世界第二，同時也是世界上第三大產礦國。

氣候

加拿大有很多氣候類型，東部地區氣溫偏低，南部氣候適中，西部溫和濕潤，北部為屬寒帶苔原氣候。中西部最高氣溫達 40°C 以上，北部最低氣溫低至 -60°C。從北緯 70 度以北常年冰凍的冰蓋到英屬哥倫比亞省西海岸蒼翠的植物。但整體來說四季分明，尤其美國邊境沿線的人口較稠密地區。夏季白天氣溫可高達 35°C 以上，而在冬天 -25°C 是常見的。春秋兩季的氣候溫和。多年來，加拿大人藉由住宅及汽車內所安裝的暖氣，在公共交通系統有時候在學校大樓之間的通道內也裝有暖氣，已經能夠順利地適應較寒冷的季節。

自然環境

地形分類：

- 一、東南部山地區，位於聖勞倫斯河的東南部，系美國東部阿巴拉契亞山脈向東北的延伸部分，多低山丘陵，海拔約 500-600 公尺，最高約 1200 公尺。

- 二、 聖勞倫斯谷地區，包含聖勞倫斯河沿岸及安大略湖沿岸地區，為美國中部高平原的一部分。
- 三、 加拿大高地區，在地質構造上屬加拿大地盾。東部為地盾的凸出部分為拉布拉多高原，海拔約 500-600 公尺，最高點達 1676 公尺；中部為地盾的陷落部分，構成哈得孫灣和哈得孫灣沿岸平原；西部至大熊湖、大奴湖、阿薩斯卡湖、溫尼伯湖一線是地盾的西南部，地形上是湖泊成群的高平原，稱加拿大高平原，為北美中部平原一部分。南部與美國交界處有著名的五大湖。
- 四、 西中部大平原區，位於大熊湖、溫尼伯湖一線以西至科迪勒拉山麓，是一片山麓高原，向南與美國境內的山麓高原連成大平原，又因牧草豐美因此稱大草原；地勢西向東漸低，一般海拔：500-1000 公尺，馬更些河口有大三角洲，溫尼伯湖西側的馬尼托巴低地較低平，海拔約 300 公尺以下。
- 五、 西部科迪勒拉山區，包括東部落基山脈、西部喀斯喀特嶺與海岸山脈以及兩山脈之間的高原三部分，為加拿大地勢最高的地區，最高峰洛根山高達海拔 5951 公尺。
- 六、 北極群島區，是加拿大地盾的一部分，由於大陸沉降而形成，島上多丘陵、低山。
- 七、 加拿大海岸曲折，太平洋沿岸山脈高峻陡峭，多峽灣、島嶼；北冰洋和巴芬灣沿岸切割強烈，哈得孫灣伸入大陸內部，沿岸海水結冰期 9-10 個月，解凍後浮冰常影響通航；大西洋沿岸多大峽灣、島嶼，因受墨西哥暖流影響，東南部沿岸多雨霧，海湖高大，冬不結冰。





人文環境

國名由來

「加拿大」一詞源於美洲原住民之休倫-易洛魁語中的「Kanata」，意為「村莊」。立國初期官方全名為「加拿大自治領」（英語：The Dominion of Canada，法語：Le Dominion du Canada）。1967年，正式放棄「加拿大自治領」的稱號。此後在正式場合，都是使用「Canada」作為官方國名。

語言

官方語言為英語、法語。其他主要語言有中文（約 85 萬人）、義大利語（約 50 萬人）、德語（約 44 萬人）、旁遮普語（約 27 萬人）。

人口結構

人口為 3,361 萬人（2009 年，位居世界第 36）。人口密度 3.2 人/平方公里（位居世界第 219）。英裔居民佔 42%，法裔居民約佔 26.7%，其他歐洲人後裔佔 13%，土著居民（印第安人、米提人和因紐特人）約佔 3%，其餘為亞洲、拉美、非洲裔等。其中華裔人口已佔加拿大總人口的 3.5%，成為白人和原住民以外最大的少數族裔。華裔中 25% 在加拿大本土出生，其餘大部分來自中國、香港和台灣。

宗教

居民中信奉天主教的佔 47.3%，信基督新教的佔 41.2%，還有來自世界各地的主要宗教。

歷史

加拿大的原始居民為印第安各民族以及北極地區的因紐特人，在至少一萬年前便在此居住。北歐維京人領袖第一次踏上加拿大，並在紐芬蘭一帶發展聚落，後來卻淹沒在印地安文化之中。後來更活躍的殖民活動是於 16 世紀由法國開始。

法國與英國發生一連串的殖民戰爭直至英國獲勝並在 1763 年簽署巴黎和約正式成為英屬殖民地。美國革命之後，英國保皇黨大都移民到加拿大。英屬北美條約通過之後，英國在 1867 年 7 月 1 日建立了加拿大聯邦，允許由英裔和法裔殖民者共同統治。1931 年威斯敏斯特法案和 1982 年憲法逐步鞏固了加拿大的獨立地位。

在 20 世紀後期，一些魁北克的法語省民請求獨立，但是兩次全民公決（1980 年及 1995 年）中獨立一方以相差 9.4% 的得票率險負。之後，進行修法，清晰法案規定在魁北克全民公決中得到明顯多數的支持時，魁北克終於能與加拿大政府進行脫離聯邦的協商程序。

文化藝術

加拿大政府和人民引以自豪社會的多元文化環境，而且是吸引新移民的主要原因之一。這個無明顯種族歧視的國家。不同種族文化背景的社區或團體舉辦的活動不僅會受到社會的尊敬，還會得到政府支持。例如華人區的中文補習班可得到政府文化基金補貼。

近年來大批華人移民的湧入給加拿大許多大城市帶來不同的文化氣息。由於華人的增多，很多華埠的街名、商店招牌甚至警察局，都以中、英對照方式表現。在華埠區，早期移入的華人主要從事餐飲、旅社、雜貨食品及土產店等，但近年來有很大比例分佈在科技及工程領域。大陸華人移民的主體為技術移民，從事行業也別於華人區的傳統行業，由於文化層次及教育背景越來越高，勢必將融入主流社會。

重大節慶

政府機關國定假日共有 61 天(含週日)，再加周六，實際節假日至少有 113 天。

1 月 1 日：新年(New Year's Day)

3 月 17 日：愛爾蘭節(Saint Patrick's Day)，起源於愛爾蘭的國慶節。

3 月 21 日後月圓以後的第一個星期日：復活節(Easter Sunday)

7 月 1 日：國慶節(Canada Day)，各大中城市遊行狂歡，晚上燃放焰火。

9 月份的第一個星期一：勞動節(Labor Day)。

10 月份的第二個星期一：感恩節(Thanks giving Day)和美國不同天。

11 月 11 日：停戰紀念日(Remembrance Day)當天 11:00 全國默哀片刻。

12 月 25 日：聖誕節(Christmas Day)西方國家最大的節日。

12 月 26 日：節禮日(Boxing Day)始於英國，傳統上是向郵差等送禮的日子，但現在成了大採購的日子。

地方特色活動

3月底至4月初 楓糖節 (Maple Syrup Festival) 為傳統的民間節日，每年3.4月採集楓汁、熬制楓液糖漿，一直持續到6月底。

3月中旬~下旬 太平洋濱鯨魚節，在溫哥華島舉行。在這時期每年有近2萬頭的鯨魚會游至近海，有賞鯨活動外，還有展示會、電影會等。

5月上旬 溫哥華音樂節、奧肯龍舟節等。

6月底至7月初 蒙特利爾-國際爵士音樂節，有350多場音樂會。藝術廣場一帶搭有十座舞台。除大廳內的音樂會以外，其他全部免費。

7月中旬 魁北克夏季嘉年華會，到處可見街頭藝人、藝術家。愛德蒙頓有國際性的街頭表演；溫哥華則有，壯觀的騎馬隊和行軍樂隊遊行。

9月下中旬~下旬 尼亞加拉瀑布收穫祭，許多酒莊巡禮及展出來自安大略省頂級的葡萄酒等活動。

9月下旬~10月中旬 卡地諾公園紅葉華會，遊客蜂擁而至，有各式各樣的活動。

社會制度

政治體制

採用聯邦國會制及君主立憲制，國家的首領由英國君主兼任，目前是伊莉莎白女王二世。女王在加拿大本土的代表為加拿大總督，沒有任何政治歸屬只是名稱上的首腦，其責是以君主名義同意法案、宣讀君主講話、在國家文件上簽字、宣佈國會召開或解散、以及其它國家職務，僅保留宣戰權而已。總理提名總都由俊主任命。現任總督為莊美楷。總理為眾議院最大政黨保守黨領袖史蒂芬·哈珀 (Stephen Harper) 擔任。立法機關是國會。

教育

教育事務由各省的教育局主導，分為小學，中學，社區學院與大學四大類。除魁北克省的部份學校以法文教授外，大都以英文教授課程。義務教育從6歲 (Grade 1) 開始至18歲完成高中學業 (Grade 12)。學年制與台灣一樣，是由9月至下年6月，分成上下兩學期，不過部分的學校採三學期制。中學 (Secondary School) 指國高中，由各省教育局管轄。

公立學校：只要為加拿大公民且學生家長又居住在學區內即可免學雜費就讀，不過海外的學生則須負擔學費和寄宿家庭的費用。

公費私立教育局：多屬於私立的教會學校，但受省政府經濟贊助，且為獨立教育局所管理。

私立學校：分為獨立學校、國際學校、宗教學校三種。

大學：加拿大大學提供的學士課程豐富及完整，在學術界是有名的，而收費更物超所值。以電子工程為例，與美國並排的加拿大名校學費卻只有美國的1/4

到 1/10 而已。因此在美國，英國等地唸書每年的總費用差距（包括學費和生活費）比加拿大高出約 20%。

技術/職業學院/語言課程：職業學院提供針對就業市場設計課程的教育，為學生進入職場前做準備，或讓在職社會人士有技能進修的機會，且完成課程即可獲得文憑或應用學位。幾乎所有大學及學院都有開設語言進修，並且配合遊學設計靈活的課程。

軍事

雖然總督為武裝部隊之最高司令，但總理卻是實際上的最高統帥，國防部長參謀長的協助下負責武裝並領導部隊建設全國部隊。在保持與美國、西歐國家軍事合作的同時，近年與亞太地區的軍事交流有所增加。實行義務兵役制。武裝部隊實行三軍統一體制，在國防總指揮部之下分設海上、空中、機動、通訊和北方地區部隊 5 大職能司令部。2002-2003 年，加國防預算約佔國內生產總值的 1.1%。國防政策核心是防禦，冷戰時期配合美國進攻蘇聯的護衛政策，是對付蘇聯的前哨戰略位置。俄加關係緩和後，加拿大對國防經費投入的很少，都投入到社會保障和教育中。

外交

與美國的關係不但是鄰國和也是最重要的盟國，在政治、經貿、軍事等領域皆保持著密切關係，且將對美的關係視為外交政策基石。加在經濟上對美依賴嚴重，許多重要經濟部門均為美資所掌控。2003 年，兩國貿易總額約為 6 千億加元，其中加向美出口額佔加出口總額 82.52%；從美進口額佔加進口總額 70.07%。然而加美貿易糾紛主要集中在軟木、鋼鐵、農產品等方面。

稅制

加拿大居民須向聯邦、省及市三級政府繳納稅款。例如：由聯邦及省政府徵收個人所得稅(Income Tax) 和貨物稅(Goods & Services Tax)等；繳予市政府地產稅(Property Tax)，用以維持教育、警察、消防、公共設施等市政服務。

海外所得稅

須向加拿大政府申報在其他國賺取的收入，假如已繳付其他國政府的稅款，可以享有減稅額抵扣國外已繳稅款 (Foreign Tax Credit)。簽訂了雙邊稅務條約的國家(如中國)，申報減稅額，需要根據條約處理。自 1996 年起，若在國外擁有 10 萬加元以上投資(包含個人和公司)，便要向加拿大稅務局申報國外資產。

非稅務居民 (Non-Resident for Tax Purpose)

該居住者課稅年度在加停留的時間不滿 183 天，且在加國沒有居住的關聯佐證 (Residential Tie)，不論該居住者是否為加拿大公民，無須將海外所賺取的所

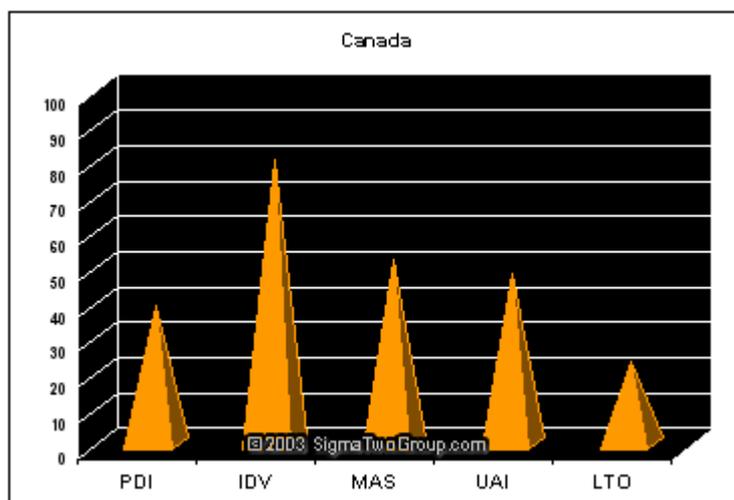
得向稅務局申報，也僅就加拿大所得來源課稅。

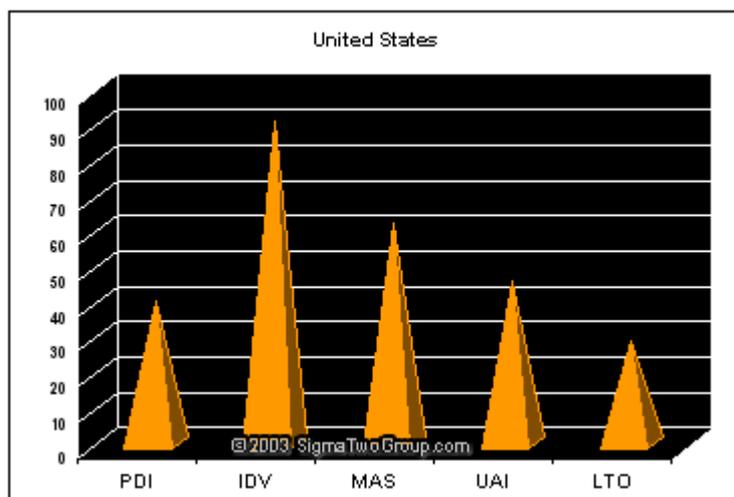
社會福利制度

加拿大擁有世界最完善的社會福利制度，加拿大公民或永久居民都有權利申請

1. 子女稅務優惠(Child Tax Benefit) 俗稱牛奶金，為協助家庭撫養 18 歲以下子女而設，申請家長必須與其受撫養的子女同住。
2. 就業保險(EI: Employment Insurance) 或稱失業保險，如果因為失業、患病、生孩子或領養孩子而不能工作時，都可以獲得臨時收入，還可獲得職業培訓。
3. 加拿大退休金計劃(CPP: Canada Pension Plan) 是一種社會保險，以保障投保者及其家人退休、失去工作能力或死亡時，獲得保險給付。
4. 養老金(Old Age Security) 65 歲以上的老年人符合年滿 18 歲後長期居住加拿大且核准領取時為公民，不論仍在工作或從未工作過，便可以領取養老津貼。
5. 低收入養老補助金(Guaranteed Income Supplement) 合乎領取上述養老金且收入有限人士，可領低收入養老補助金，收入越少，此項津貼就會越多。
6. 全民健保(Health Card) 健保費以家庭計，除每年繳的健保費外，看病無須再付錢，也無須掛號費，即使開刀或作檢查也可免費。
7. 托兒津貼 (Universal Child Care Benefit) 針對家中有六歲以下的兒童，發放每個月 100 元加幣/人的托兒津貼，藉此鼓勵生育。
8. 子女教育儲蓄計畫 (RESP: Registered Education Savings Plan) 鼓勵家長幫孩子做教育的規劃與儲蓄，政府提撥出相對於家長儲蓄的教育金額。

Hofstede 分析





→分析結果大致上加拿大與美國非常相近，但還是有些微不同

1. Power Distance Index (PDI)權力距離：加拿大與美國比較，對於權力不均分配社會的接受程度相似，上司與部屬間有些距離。
2. Individualism (IDV)個人主義：加拿大與美國比較，加拿大相對重視團隊合作。
3. Masculinity (MAS)陽剛性：加拿大與美國比較，加拿大的男性特質(重視金錢、果斷、不重視他人)相較於美國低。
4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)不確定性迴避程度：加拿大與美國比較，加拿大接受不確定和模糊狀況的忍受程度相似。
5. Long-Term Orientation (LTO)長期導向：加拿大與美國比較，加拿大比較尊重傳統，履行社會義務，並顧全別人。

四、經濟分析

今天的加拿大與美國在市場導向、生產模範以及高生活水準上十分地接近，同樣是一個富裕的以及高科技工業發達的社會。自從二次大戰後，製造業、採礦業、服務業和教育的快速增長使得加拿大從一個農村經濟國家轉變成一個工業化和城市化國家。充足的能源使得加拿大東岸和西部三省擁有大量的天然氣儲備以及世界上最大的汽油存儲量。在今天，國際資源價格不斷上漲，加拿大的礦業機會有更多機會進入近他國家市場，與澳洲的鐵礦石來競爭。另外，教育是加拿大的其中一個最重要的經濟產業，每年吸引不少來自世界各地的留學生前來讀書，不僅為國家帶來豐厚的外匯，也為這個屬於知識型經濟體系的國家吸納不少人才，這使得加拿大成為全球最重要的教育樞紐之一。

1989 年的美加自由貿易協定以及 1994 年的北美自由貿易協定，也明顯增加了加拿大與美國之間貿易與經濟的統一。由於美國和加拿大親密的文化地理背景關係，使得美國在 2001 年的景氣衰退給加拿大帶來了很多負面影響，由此可見，美加之間的經貿關係，不是這麼容易可以被取代的。

在經濟不景氣的風暴前，加拿大經濟的實際增長率為 3%，但在 2001 年衰退。失業率明顯上升，製造和自然資源部門債務虧欠。然而，走過痛苦的 2009 年，加國再度以 2.5% 的增長率跨過 2010 年，就憑著它豐富的自然能源、熟練的勞動力資源、現代經濟系統，加拿大仍然擁有堅實的經濟發展前景，從各方面看來，消費者信心增強，以反映了經濟全面向好。

第一節 交通

加拿大是一個已發展國家，其經濟包括廣大國土內的原料開採與出口。因此，加拿大的交通運輸系統擁有總長超過 140 萬公里的公路、10 座主要的國際機場、300 座的小型機場、總長 72,093 公里的鐵路，以及超過 300 座通往太平洋、大

西洋、北極海、五大湖與聖羅倫斯航道的商業港口，其中五大湖與聖羅倫斯航道位於加拿大和美國交界處，形成重要湖港，貨運繁忙。2005 年，交通運輸部門約佔了加拿大全國 4.2% GDP。五大湖與聖勞倫斯灣



五大湖與聖羅倫斯航道



加拿大橫貫公路

公路

加拿大境內公路總長約為 1,042,300 公里，其中大概有 413,600 公里是已鋪面的公路（包括 17,000 公里的快速道路）。主線為加拿大橫貫公路（Trans-Canada Highway），又稱橫加公路，主線從最西邊布魯內威爾斯省的維多利亞，一直橫貫加拿大遼闊的中部，到最東邊紐芬蘭省的聖約翰斯。

空中運輸

空中運輸約佔 2005 年交通運輸部門 GDP 的 9%。加拿大最大的航空公司為加拿大航空(Air Canada)，也是加拿大國家的航空公司，2006 年乘客數有 3400 萬，航空器營運數量為 368 架（包括加航爵士 Air Canada Jazz）。

多倫多皮爾遜國際機場是加拿大最繁忙的機場，也是唯一一座進入 2006 年世界 30 大機場的加拿大機場。機場服務整個大多倫多地區，並是加拿大航空的主要樞紐，機場的運作曾由加拿大政府運輸部負責，現時則改由非謀利的大多倫多機場管理局負責。2009 年，前十大機場的旅客數量共有 9590 萬。未來預測，多倫多皮爾遜國際機場到 2020 年的年旅客量將達到 5500 萬人。其次機場為被列為北美最佳機場，位於卑詩省的溫哥華國際機場。

鐵路

2007年，加拿大擁有總長 72,212 公里的貨運或客運鐵路。城間客運鐵路運輸現已十分稀少，但貨運鐵路仍十分常見。**加拿大國家鐵路與加拿大太平洋鐵路**是加拿大兩大主要的貨運鐵路公司，雙方業務均遍及北美。

水路

2005年，加拿大港口的國內貨物裝卸量為 1 億 3920 萬噸。溫哥華港 (Port of Vancouver) 是加拿大最繁忙的港口，溫哥華港為天然不凍的深水港，即使嚴冬，該港的平均溫度也在攝氏 0 度以上。由於得天獨厚的地理條件，溫哥華港是北美西岸處理散裝貨的最大港口，與亞洲、大洋州、歐洲、拉丁美洲均有定期海輪往返，每年進港停泊的船隻有數千艘，貨物年吞吐量約 1 億噸。據統計，在來港的船舶中 80%-90% 是來自中國、日本及其他遠東國家和地區。因此，溫哥華有加拿大通往東方的門戶之稱。

都會運輸

以公車系統來說，多數加拿大城市都設有公共運輸系統。六座加拿大重點城市均擁有捷運系統，三座城市也都有通勤鐵路系統。2006年，11% 加拿大人使用大眾運輸前往工作，相較之下，使用汽車有 72.3%，走路 6.4%，騎腳踏車 1.3%。一般而言，加拿大城市的都會運輸使用率大約是美國同規模都市的二至三倍。人口普查數據顯示 4.8% 的美國人使用公共運輸系統上班。拿大目前有六個營運中的大眾捷運系統：多倫多地鐵、蒙特婁地鐵、溫哥華架空列車、卡加利輕鐵、艾德蒙頓輕鐵與渥太華輕鐵。最普為人知的是在多倫多的 TTC (The Toronto Transit Commission)，結合了地鐵 (subway)、公車 (bus)、與街車 (street car) 的都會運輸系統，TTC 是大多倫多地區民衆每日最主要的交通工具。據多倫多交通委員會統計，TTC 每年運送 4 億 7100 萬人次旅客往返于各地鐵站及停車點

第二節 重要城市

▲多倫多

多倫多 (Toronto) 是加拿大安大略省的首府。多倫多有 250 萬人口，是加拿大第一大城和金融中心。嶄新的大型購物中心和摩天辦公大樓群反映出這二三十年來的經濟成就，吸引了來自全世界各地的移民潮，使得原本是一個以英國人為大宗的城市(63%人口為歐洲裔)，變成了一個有大約 60 個族群的國際大都會。多倫多的國際性人口¹體現出它是前往加拿大移民的重要落腳點，而市內 49%的人口是在加拿大以外誕生，也造就多倫多成為世上種族最多樣化的城市之一。目前多倫多的低犯罪率、潔淨的環境、高生活水準、以及對多樣文化的包容性，令該市被多個經濟學智囊團列為世界上最宜居的城市之一。另一方面，多倫多於 2006 年被列為加拿大生活成本最高的城市。大約 1/3 的加拿大人居住在距多倫多兩小時車程的郊區。加拿大大約 1/6 的就業機會在該市。多倫多當地的華僑及華裔人口多達四十萬，相當於加拿大全國約百分之一的人口。

作為加拿大的經濟中心，多倫多是一個世界級城市，也是世界上最大的金融中心之一。多倫多在經濟上的領先地位在於金融、商業服務、電信、宇航、交通運輸、媒體、藝術、電影、電視製作、出版、軟體、醫藥研究、教育、旅遊、體育等產業。多倫多證券交易所是世界第七大交易所，總部設於市內，有多數加拿大公司在這裡上市。

▲渥太華

渥太華 (Ottawa) 是加拿大的首都，全國第四大城市，面積 4,662 平方公里，位於安大略省東南部與魁北克省交界處。首都地區 (包括安大略省的渥太華市、魁北克省的赫爾市和其周圍城鎮) 人口 110 多萬 (2005 年)，面積 4662 平方公里。市內有渥太華河由西向東湍流而過，將整個城市南北分開。南部居民是英國移民後代，講英語；北部居民是法國移民後代，講法語。裏多河自南向北穿

城而過，注入城北的渥太華河。渥太華為加拿大第四大城市，是水、陸、空交通樞紐。水力資源豐富，以輕工業為主，有造紙、木材加工、食品、機械制造等工業。

渥太華所處的優越地理位置為工業、農業、商業和金融業的發展提供了有利的環境和條件。渥太華的主要農作物是小麥、大豆、玉米、甜菜、土豆和煙草，其農業全部實現了機械化、電氣化、水利化和化肥化，並在加強農業科研和成果推廣的基礎上實現了由“兩育農業”向“生態農業”的轉變。渥太華的主要僱主是聯邦政府和高科技行業：北電網路、阿爾卡特、國際商用機器公司、思科、加拿大貝爾公司、JDS Uniphase、科立爾數位科技、Cognos 等知名企業在本地設有分公司。渥太華西郊的 Kanata 地區通訊行業高科技公司密集，因此被稱為北方矽谷。

▲魁北克

魁北克市或魁北克城（法語：Ville de Québec，當地英語人口稱 Quebec City）是一座加拿大城市，位於魁北克省南部魁北克幅員遼闊，陸地半島廣袤無垠，魁北克是加拿大面積最大的省份，面積達 170 萬平方公里，相當於 3 個法國或 5 個日本，佔加拿大陸地總面積的六分之一。人口約 70 多萬，是魁北克省首府。主要使用法語。魁北克市是墨西哥以北唯一的留有古老城牆的北美洲城市。魁北克是全北美第一個被列為遺蹟保護的城市，因為它如歷史之城，擁有豐富的歷史遺蹟，俯瞰聖羅倫斯河的舊城面積不大，景色猶如十七世紀的法國。該省人口約占加拿大總人口的 1 / 4。其中約 82% 的人把法語作為第一語言，9% 的人講英語，另有 9% 的人講英語和法語以外的語言。由於文化背景不同及歷史上的種種原因，英裔與法裔之間一直存在著較深的矛盾。聚集在魁北克省的法裔長期試圖脫離加拿大，成立獨立國家。

▲溫哥華

溫哥華市 (City of Vancouver) 是加拿大英屬哥倫比亞省 (俗稱卑詩省) 的第一大城市 (但非該省省會—維多利亞), 也是全國第三大城市及最大港口城市。2010 年冬季奧運會於溫哥華舉行。在 2010 年的世界最佳居住城市評選中溫哥華為全球第一位。

溫哥華是一個景色優美的地方, 並以豐富的人文資源而著稱, 使她成為加拿大的旅遊勝地。她擁有潔淨的空氣和新鮮的水質。由於氣候溫和, 溫哥華可提供全年的戶外活動。溫哥華的消費水準並不高, 交通也很便捷, 作為太平洋的貿易中心, 溫哥華的居民本身由不同文化背景的移民組成。溫哥華聚集了大批中國移民, 使得位於市區東部柏特街的唐人街成為全加規模最大的中國城 (縱橫十幾個街區), 而在整個北美地區, 其規模也僅次於美國三藩市的唐人街而位居第二。唐人街上處處洋溢著濃重的香港風韻, 中文隨處可見, 中華商品琳琅滿目。溫哥華的「中國城」是北美除舊金山以外最大的中國城。溫哥華是華人重鎮, 通用普通話 (國語) 和廣東話 (粵語) 及其它各種中國方言。

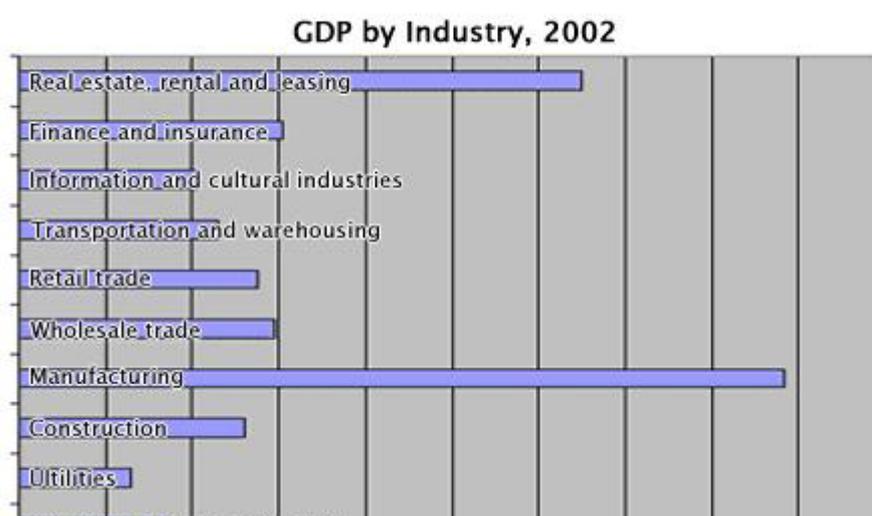


第三節 主要產業

加拿大製造業和高科技產業較發達，資源工業、初級製造業和農業也是國民經濟的主要支柱；地域遼闊，森林、礦藏、能源等資源豐富；75%的漁產品出口，是世界上最大的魚產品出口國；旅遊業也十分發達，在世界旅遊收入最高的國家中排名第九。加拿大以貿易立國，對外資、外貿依賴很大。加拿大地域遼闊，森林、礦藏、能源等資源豐富。阿伯塔省富含油沙，可開採的儲量為4000億桶，佔全國石油產量的17%，森林資源豐富，覆蓋面積達440萬平方公里，產材林面積286萬平方公里，分別佔全國領土面積的44%和29%；木材總蓄積量為172.3億立方米，每年出口大量木材、纖維板和新聞紙。農業以麥類為主，主要種植小麥、大麥、亞麻、燕麥、油菜籽、玉米等作物，可耕地面積約佔全國土地面積16%，其中已耕地面積約6800萬公頃，佔全國土地面積8%

，是一個農業高度發達的國家，也是世界上最大的糧食生產國之一，糧食產量僅次於美國、中國和印度，居世界第三位。但按人口平均的糧食產量，名列世界各國之首。加國領土面積中有89萬平方公里由淡水覆蓋。淡水資源佔世界的9%。漁業很發達，75%的漁產品出口，是世界上最大的魚產品出口國。加旅遊業也十分發達，在世界旅遊收入最高的國家中排名第九。

儘管各產業都有不錯的發展，在原子能和水力發電、通訊和空間技術、石油化工、地球物理勘探、紙漿造紙、客運車輛製造等方面擁有先進技術設備，但是機器製造業較弱，在很大程度上仍須依賴美國的技術與資本。加拿大政府為了發展經濟和增加就業主張充分吸收和利用外資，目前65%的大企業為外國資本所控制，其中85%的企業為美國資本所控制，美國占外國在加直接投資的75%。



第四節 貨幣制度

加拿大的貨幣系統有分成元 (dollars) 和分 (cents)。美金和加幣比較之下，美金會比較強，而美金的兌換率亦會比較高。原油價格持續上揚，加拿大幣繼續對美元升值，加幣對美元升值的最主要原因為，世界經濟前景看好，加拿大生產的商品需求量將增高。世界市場對加拿大的原油，金屬及其他自然資源需求量高，加幣便會上揚，但此同時，加幣升值會對加拿大製造業及出口商不利。

加拿大錢幣 (CAD/Canadian Dollars) 分為紙鈔及硬幣，1 分、5 分、10 分、25 分及 1 元、2 元為硬幣，5 元、10 元、20 元、50 元、100 元、500 元、1000 元則為紙鈔。貨幣圖案，以加拿大的人物或動植物為代表。

主要的信用卡如 VISA、AE、Master Card 等都能在加拿大使用，普及率相當高。

第五節 投資環境

最近，英國權威機構“經濟學家智囊團”一項關於商業投資環境調查顯示，在今後 5 年裡，加拿大將成為世界投資環境最佳的國家。

◎加拿大地大物博而又基礎設施完備，商業運作成本在 8 個工業國裡是最低的。例如，在加拿大建立一個製造業工廠，成本要比其他八個工業國以及澳大利亞都低。由於消費成本較之其他主要工業國有競爭性，加拿大的研究和發展環境位居前列。2004 年世界銀行「Doing Business in 2005: Understanding Regulation」：在加國成立新企業只需 2 個步驟、三個工作天及廉價收費，係設立公司最便捷的國家之一。

◎加拿大聯邦政府對外資企業通用的研究和發展支出，包括用於研究與發展方面的機器設備的資本支出實行優惠稅率，即稅率扣除 120%。

◎加拿大勞動力的總體素質和技術水平較高。2003年3月加國統計局「2001 Census figures」：工業國家中，加國受過大專以上教育之人口比例最高。

◎加拿大政府財政連年有盈餘，財政政策比較健康穩健，這在八個工業化國家中也幾乎是絕無僅有的。

◎加拿大受到國際恐怖主義威脅較小。

◎加拿大的貿易法規比較完備。《加拿大投資法》的主要著眼點是，積極鼓勵國內外資本在加拿大境內進行投資活動。來自美國和墨西哥的投資項目，則可根據《北美自由貿易協定》在加拿大享受國民待遇。加拿大能較好履行《與貿易相關的投資措施協議》所規定的義務，承諾不會對外商在加拿大投資設置附加條件，對外商投資企業所獲利潤轉移和賦稅，都有明確法律規定。

◎加拿大國內政局比較穩定，經濟政策有連續性，尤其是自由黨不久前在魁北克省選舉中獲勝，排除了就魁北克省獨立問題進行第三次公民投票的可能，也標志著魁北克省與其他省的關係開始了新的篇章，解除了加拿大政治環境可能不穩的擔憂，這無疑大大增強了投資者的信心和對外資的吸引力。

美國向為加國最大的外來投資國家，以業別觀之，工業部2008年外來投資案統計，製造業及能源吸收外來投資約占加國吸收總外來投資額的34.5%，商業及服務業其次，約占34.0%。

2005-2008年加國外來直接投資主要國家單位：億加元

國別	2005年	2006年	2007年	2008年
美國	2,515	2,711	2,927	2,936

維多利亞的秘密進軍加拿大行銷計劃

英國	295	378	524	544
荷蘭	211	248	306	339
法國	283	169	171	185
瑞士	131	147	136	153
日本	105	134	136	130
巴西	31	118	112	119
德國	88	84	92	94
總計	3,978	4,386	4,913	5,049

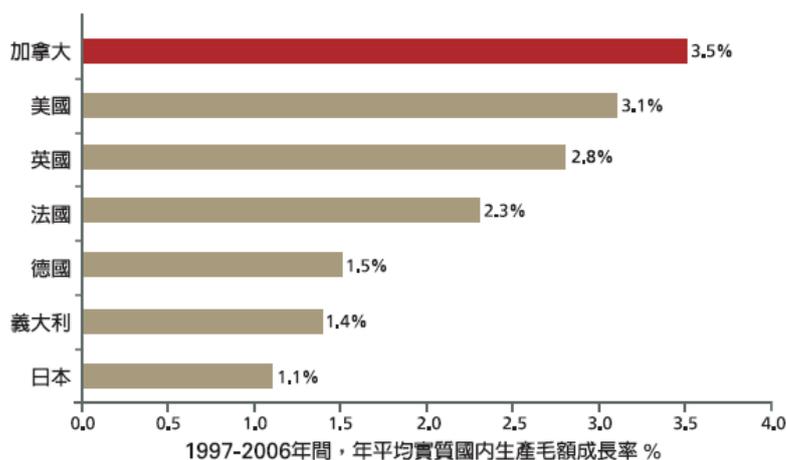


五、市場分析

1. 市場背景

加拿大是全球最具競爭力、活力充沛、勇於創新的經商地點。全球許多頂尖公司都在加拿大投資，也還有更多公司已將加拿大列入下個投資地點的首選。比起許多其他地方，加拿大優異的策略性與競爭性優勢，深深吸引外商投資。加拿大在 2007 年創造出一兆五千億加幣的國內生產毛額，國民平均所得也高達 46,462 元加幣，讓加拿大成為全球第八大消費市場。

在1997-2006年間，加拿大是七大工業國中經濟成長率最高之國家



資料來源：經濟合作暨發展組織之經濟展望No.82, 2007年12月

加拿大是高度工業化國家，製造業、資源工業、高科技業與農業是該國經濟的重心，人民的生活水準很高，因此，加拿大的紡織品與成衣是一個值得重視的市場。加拿大以貿易立國，對於外資與外貿依賴相當大。紡織與成衣產業在加拿大的製造業中，並不是最主要的部份。為了持續改善產品的品質，加拿大紡織與成衣產業在近年來均投入大量資源更新設備，以因應競爭日益激烈的全球貿易環境。

由於加拿大成衣產業的原材料非常依賴進口，因此關稅成為影響價格的重要因素，同時加拿大人工成本較高，加拿大生產的成衣價格較進口產品昂貴，使得價廉的進口產品主宰了該國中低層級的成衣零售市場。然而，大多數的高層級成衣仍然在加拿大生產，只有少部份是從歐洲進口。

2. 市場特色

加拿大市場是一發展成熟且制度化之市場，其主要特性有：

(一) 地域遼闊，人口稀少，形成以多倫多、蒙特婁及溫哥華等三大城市為代表的都會區市場特性。

(二) 東西向幅員遼闊，人口集中於與美國接壤之邊界區，深受美國市場影響；導致市場形態分別是加東同美東相似，加中同美中相似，加西同美西相似之三種垂直畫分之市場形態。

(三) 加拿大官方語言為英、法兩種語言。因此文件、商標等均需英、法兩種語言齊備。加拿大雖以英、法裔人士為最大族裔，但亦有德、義、烏克蘭及其他少數民族市場，呈多元文化色彩。特別是西部近太平洋區及安大略省，東方文化色彩已相當濃厚。

(四) 加拿大是人平均進口量最多的國家之一，也是消費等級較高的國家，因此向加拿大這類成熟的市場推廣產品時，首先要能確保品質、訂出合理的價格、實時回復洽詢、按時交貨，以及維持供應的長期性。其次是必須維持出口成衣與樣品的一致，零售的包裝要精美。接著是要熟悉並遵守相關法律與法規，包括紡織品標示法、進口商品標準、紡織品標示與廣告法規，以及關稅法。

3. 市場優勢

〈一〉美國的與加拿大的文化相似，語言相通，地理位置又接近，因此將產品銷售到加拿大的過程中不容易發生文化隔閡

〈二〉強勢加幣，降低進口生產物料成本，輸入生產物料並投資在工廠與機器設備上，進而讓其出口成本更具競爭力。

- 〈三〉在加拿大原本內衣生產是需要許可認證的，但是後來安大略省的小型企業和消費者服務部取消了法規，因此將這項優勢運用在我們在加拿大生產內衣的有利條件之一。
- 〈四〉根據加拿大 2009 年的人口統計顯示，加拿大是一個女多男少的國家且女性平均壽命也比男性長。內衣幾乎是每位女性必要的貼身衣物，因此自然擁有廣大的客群。
- 〈五〉加拿大包容多元文化，對性別歧視低，男女平等程度高。西方女權主義思想和行動史，已經有兩百年，特別是二十世紀六十年代以來的女權主義運動和民權思想根本改變了西方社會的機制。在過去二十五年加拿大歷經重大社會變遷，女性在職場上扮演更重要的角色，根據去年數據顯示，加拿大在職女性達到 7 1 0 萬，多於男性的 6 9 0 萬，這是加歷史上女性就業人數首次超過男性，也是加拿大歷史上一個里程碑，表明婦女被輕視的日子已經遠去，女性已成為勞動力市場舉足輕重的組成部分。女性有穩定的收入後，自然會犒賞自己辛苦的工作，除了名牌服飾包包，化妝品外更需要增加自己的內在美，內衣當然是她們的首選

4. 競爭者廠商

(一) La Senza 娜聖莎

La Senza 於 1990 年創立，來自加拿大，La Senza 是世界數一數二的內衣連鎖店，總部位於加拿大，在加拿大女性內衣業市佔率高達百分之二十以上。到現在為止，加拿大擁有超過三百家店面，全球超過三十個國家有據點。據權威機構調查報告顯示，娜聖莎 (La SENZA) 是加拿大發展最快速且銷售量最高的女性內衣品牌，也是聞名全世界的高級內衣品牌。

他內衣設計結合時裝的時尚潮流，使用最新的技術和衣料，除了時尚性感的內衣，也開發了個性化的風格。採用品質良好的雪紡、舒適的純棉等柔軟舒服的材料，打造出與其他品牌不同的內衣款式。藉著嚴格的管理制度，保證所有 La

Senza 專賣店都能達到世界級水準。內衣價格約介於 18-50 美元之間。

(二)CK

1968 年創辦的 Calvin Klein 品牌，以內衣起家，這個以創始人姓名來命名的服裝品牌早已享譽於世，他來自美國。他是全方位發展的時尚品牌，calvin klein 旗下一共有三個主要的服裝路線：高級時裝的 calvin klein，高級成衣的 ck calvin klein 和牛仔系列的 [calvin klein jeans](#) 而配件產品的種類則涵括了香水、眼鏡、襪子、內衣、睡衣、泳衣以及家飾用品的方面。

CK 的內衣也是世界知名的品牌，走的是性感、可愛、舒適路線，它使永純綿的布料來製造，讓舒適度增加，也非常地實穿。Calvin Klein 用簡單的線條和內斂的設計，創造出一種舒適愉快的穿衣態度，又因為樣式簡單而具有大量生產的優勢。內衣價格約介於 30-50 美元之間。

(三)黛安芬

1868 年由 Gottfried Spiesshofer 和 Michael Bruan，在德國創辦 Spiesshofer & Bruan，在僅有六部縫紉機和六個員工的小穀倉起家。當時在法國皇室風潮正流行 Gottfried 設計生產可以亮顯胸線、束腰、翹臀效果的新款緊身束衣，滿足女性對 s 曲線的渴望。1902 年 Spiesshofer & Bruan 意識到需要創立一個令人難忘的品牌名稱，以凱旋門(Arc de Triomphe)為靈感，Triumph 這個品牌便誕生了，並積極拓展海外市場，很快地，黛安芬便站上歐洲內衣領導品牌的地位。價格約介於 30-50 之間。

5. 消費者購物習慣

根據加拿大威士卡 (Visa Canada) 所作民調顯示，2007 年加拿大人預估將花費 1061 加元來購買聖誕禮物，而禮物件數為 11.9 件，比起 2006 年金額增加了 14%，禮物件數則是下降。此項調查顯示出加拿大人逐漸「重質不重量」。在

購買聖誕禮物種類方面，衣飾佔 78%，玩具佔 64%，電子產品佔 54%。

(一)大量消費期間

歷年來每年聖誕節前的星期五，通常零售商銷售金額為全年最高，根據數據顯示出聖誕節的星期五，加拿大人單日消費金額就高達 6 億 2500 萬元。推測消費者在聖誕節的購物慾，加拿大人將於 12 月消費 230 億加元。平均起來，加拿大人每人平均花 1061 加元購買禮物，較同期增長 14%，雖然加元升值讓大量的加拿大人前往美國購物，但根據民意調查顯示，加拿大人於聖誕節、過年期間在國內的支出也會有所增加。加拿大讓一向都在聖誕節、節禮日大量消費，也讓他們卡債節節升高。

(二)信用卡付費習慣

信用卡之使用在加拿大各地均極普遍且便利。據統計，在 2000 年到 2006 年間，加拿大人的信用卡債從 1970 億增加到 3400 億，且還在快速增加當中。這項數據顯示出，加拿大人越來越喜歡使用信用卡來消費。

(三)上網購物

根據加拿大統計局的數據顯示，加拿大人 2007 年網上購物總額近 128 億元，較 2005 年上升 61%。其中介 25 歲到 34 歲的人最多上網購物，主要原因是他們有心用卡和金錢，而且他們覺得上網購物比較舒服自在。在 2007 年有超過 840 萬年齡在十六歲或以上的人上網購物，2005 年則有 690 萬人。佔該年齡的 32%，2005 年則是近於 28%。

(四)赴美購物

加拿大人一向喜歡赴美購物，但是根據加拿大統計局數據顯示出，2008 年加拿大赴美購物金額大幅地下降。2007 年加拿大人大量跨越邊境赴美購物，其原因是加元對美元升值，於下半年突破 1:1。加拿大人到美國購物，為了享受加元升值，所增加的購買力。加拿大統計局資料顯示，2007 年第四季加拿大人在美國消費金額達到 46 億加元，這樣的情況再 2008 年有所改變。根據加拿大統計局數據顯示，2008 年前三個月加拿大人在美國消費金額下降到 41

億加元，比 2007 年第四季減少五億元。

6. 品牌相對優勢

長期以來深受美國文化影響的加拿大，來自於美國的維多利亞的秘密，對加拿大女性而言沒有適應上的問題。

(一) 時尚性

維多利亞的秘密品牌在 LTD INC 公司的精心打之下，已成為全世界女性趨之若鶩的時尚品牌，她所引領的不僅僅是時尚，更是一種生活態度。維多利亞的秘密品牌一直倡導“穿出你的線條，穿出你魅力，穿出屬於你的秘密的風景”。其大膽的設計，新穎的款式，鮮亮的顏色不僅全全球女性帶來了神秘與時尚，更多手是讓她們沉醉於 VS 的夢幻世界裡。維多利亞的秘密內衣設計具時尚感，不僅可以當貼身衣物，甚至還可以搭配衣服外穿，實用性相當高。

(二) 知名度

維多利亞的秘密擁有眾多的名人擁護者，這是最好的宣傳。每年二月份，在紐約舉行的春季時裝表演會，眾多世界超級名模們的爭相亮相，使得 Victoria s Secret 更加充滿秘密色彩。而這種時裝表演是公司向市場推出自己品牌產品、通往市場銷售的有效工具之一。再加上維多利亞的線上內衣秀，讓全球的人都能透過網路直接欣賞，最經典的內衣展示，讓維多利亞秘密成為全球眾所皆知的品牌，如此一來，進入加拿大市場，便減少了為了要打響名號所需花費的廣告費用。

(三) 產品多樣性

維多利亞的秘密有眾多的代表性內衣產品如：聖誕夢幻、第二層皮膚緞面 (Second Skin Satin)、性感形體服、完美外形文胸產品、T 恤式文胸等。新的產品生產線，如「第二層皮膚緞面」，主要用棉製品做的「性感形體服」及「完美外形」的胸衣產品。這樣的產品，每分鐘都有 650 件被賣出。產品的多樣性，讓女性有更多的選擇機會，購買的慾望也就更強了。

7. 市場分析總結

加拿大是個地廣人稀的國家，主要人口集中在都市地區，而各大知名內衣也都將行銷據點設立在都市，主要是考慮都市是人口聚集之處，且都市人一般而言消費能力較高。此外，加拿大在職女性多於男性，在職女性會更加重視外表，當然也不會忽視內在美，女性有收入，便增加了消費能力，可以較無顧忌地購買自己想要的東西。加拿大人有赴美購物的習慣，對於來自美國的維多利亞的秘密，自然也非常熟悉，不會有接受度的問題。

雖然維多利亞的秘密在全球有極高的知名度，但在加拿大市佔率達百分之二十的娜聖莎，和維多利亞的秘密一樣走的是時尚路線，對維多利亞的秘密進軍加拿大是很大的障礙，如何和娜聖莎有所區別，需擬定更進一步的產品策略及研究加拿大女性消費者的需求。

加拿大人喜歡上網購物及使用信用卡付費的習慣，維多利亞的秘密擁有線上購物服務的通路，正好符合喜好上網購物消費者的需求。而針對喜歡現場挑選的顧客，也會設立時尚的店面，以供顧客現場挑選。

六、STP 分析

(一)市場區隔(Segmentation)

1. **地理變數**：加拿大幅員遼闊，人口密度不高，主要城市人口密度較高，如：渥太華、溫哥華、多倫多、蒙特利爾。而銷售市場一般都選定人口密度較高的主要城市，通路較發達，主要考慮商品運輸的方便性和顧客人口較多。

2006 年城市人口統計

城市	渥太華	溫哥華	多倫多	蒙特利爾	總人口
人口	1, 130, 761	2, 116, 581	5, 113, 149	3, 635, 571	31612895
比例	3.6%	6.6%	16%	12%	



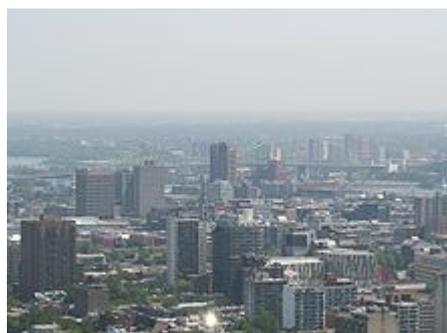
渥太華(來源：維基百科)



溫哥華(來源：維基百科)



多倫多(來源：維基百科)



蒙特利爾(來源：維基百科)

2. 人口變數：

(1)年齡：維多利亞的秘密內衣設計走時尚、優雅路線。年輕女性喜歡創新，注重外在，所以銷售對象針對年輕女性。

加拿大 2006 年人口統計

年齡組別	女性	比例	男性	比例	總人口
15-19 歲	1084322	49%	1128581	51%	2212903
20-29 歲	2013741	48.9%	2095935	51.1%	4109676
30-39 歲	2075573	49.5%	2034293	50.5%	4109886
40-49 歲	2529042	50.1%	2529021	49.9%	5058063
50-59 歲	2086411	50.3%	2061523	49.7%	4147934

(2)所得：直接影響消費者購買能力就是國民所得水準。加拿大每人平均 GDP 超過四萬元，屬於高所得國家。而維多利亞秘密內衣價格約介於 40-60 美金，對加拿大人而言屬於平價，人人都買的起，但也有針對金字塔頂端的消費者，推出動輒高達 200 美金的產品，搶攻最廣的市場。

3. 心理變數：加拿大女性獨立自主，年輕女性注重外表，又喜好自然舒適感。維多利亞的產品有第二層皮膚緞面和 T 恤式文胸等，這些產品的設計讓女性覺得穿內衣更舒適。加拿大人想法深受美國文化影響，由於居民來自各個國家，造成他們包容性強的性格，來自美國的維多利亞內衣銷售到加拿大，加拿大人的接受度完全沒有問題。

4. 行為變數：女性從十二、三歲開始，一生所消耗的內衣，大約有兩百件。內衣大概一季就該換一次，但現在年輕女性不僅重視外在的美麗，對內在美也很重視，許多女性爲了搭配衣服而購買新的內衣，現在女性對內衣的需求不僅只是爲了讓胸部不下垂，更要讓內在也美麗。所以購買內衣沒有一定的時間，想到就買，高興就買，買了新衣服也要買，任何時機都可以買。

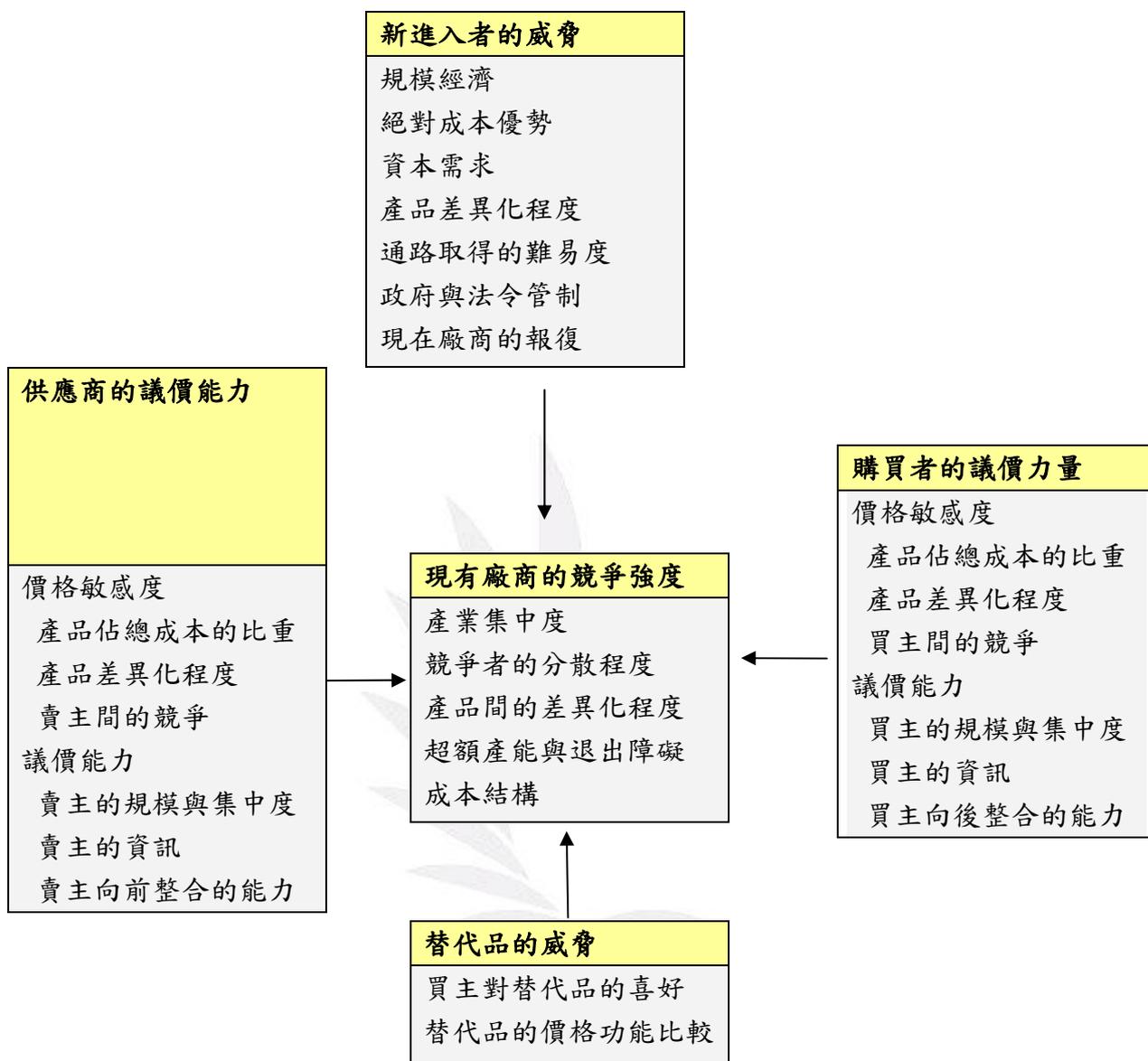
(二)Target Market (目標市場)

根據以上的市場區隔，決定選擇以年齡來區分市場，選定以年輕女性爲主要銷售目標市場。主要原因是因爲維多利亞秘密內衣一直以來，商品走的都是時尚路線。每年都會推出新的款式，滿足女性求新求變的需求，深受年輕女性喜愛，而且由於價格並不高，一般大眾都能負擔的起，也有針對金字塔頂端的高價產品。維多利亞秘密內衣目標市場遍及各個階層的年輕女性。

(三)Positing(市場定位)

維多利亞秘密內衣是全世界內衣的龍頭，平民化中帶著精緻感，他引領著全世界的時尚，充滿設計感的內衣吸引全球女性的注目。讓全球女性覺得穿上維多利亞的內衣，自己就充滿魅力，代表著走在時尚的尖端。他的價位屬於平價，讓每個女性都能擁有一件，創造屬於自己的時尚魅力，讓女性以普通的價格，就能擁有全世界都流行的時尚。

七、五力分析



(一) 新進入者的威脅 — 中

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，且不但會分享此市場，也會剝奪原有資源。Asker(1988)認為，業界中凡採行 a. 市場擴張策略者。 b. 產品擴張策略者。 c. 向後整合者。 d. 向前整合策略者。 e. 擁有特殊能力或資產待價而沽者等策略的公司，均為企業潛在的競爭對手。

新進入者會影響產業內的成本、價格、競爭所需的投資等因素。

產業常見的進入障礙：

1. 供應面的規模經濟
2. 需求面的規模優勢
3. 顧客轉換成本
4. 資金的需求
5. 與規模無關的既有優勢
6. 通路之取得
7. 政府政策的限制

在分析進入障礙時，應該站在新進公司的角度來評估，其可能是新創公司、國外企業或是其他相關產業的公司。此外，如果現有公司過去曾經大力反擊新進公司，或是現有公司擁有充沛的資源優勢，或是現有公司有意圖不計代價要捍衛市佔率，或是市場飽和(或是成長很慢)，此時就要仔細思考是否該進入到該產業。

加拿大另有其他牌子也頗具知名度，例如：La vie en Rose 與 Jacob。

La vie en Rose 周邊商品多，功能性的內衣比較強大。而 Jacob 則是花樣漂亮且單價較高。

由於內衣是屬於典型的個人性產品，除了必需具有美觀、貼身、舒適等功能外，還必需具有顏色、流行、多種尺碼及罩杯，以提供消費者多樣化的選擇所以可以說是一項極為精密又複雜的服裝工業，其精密的車縫技巧，複雜的原料以及大量的女性員工等需求，皆不是一般公司所輕易提供的。因此，就內衣產業來說，其潛在進入者仍面臨著相當程度的進入障礙。

(二) 購買者的議價力量 — 小

購買者的議價力量的形成原因主要是基本的勞務或主要的零組件，由少數廠商供

應，沒有替代品，同時本身又欠缺向上游整合的能力。

在下列情況，買者會很強勢

1. 買方家數不多，採購量很大
2. 產業提供標準化或無差異化的產品
3. 買者更換賣方的轉換成本低
4. 買方向後整合能力

女性內衣市場上，消費者可說是沒有議價力的，專櫃賣出的內衣一定是標籤上的售價，也就是全省的統一售價。但隨著公平交易法的通過後，以及大量的外國品牌進口，消費者的議價力有提升的趨勢。因面對公平會的注意及外國品牌的競爭，多家品牌已放低姿態，在百貨公司週年慶時，給予百貨公司的彈性價格空間，以八折為底限，但規定折扣期必須間隔三個月。

(三) 替代性產品的威脅 — 小

替代性產品決定了企業本身廠商訂價的上限，且限制了產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的限制就愈大。

1. 替代性產品的價格與功能搭配上，深具吸引力
2. 買方改買替代性產品的轉換成本很低

舉凡具有罩杯形式的胸罩，如有肩胸罩、無肩胸罩、或者是二分之一罩杯、四分之三罩杯、全罩杯等皆是本組所想探討的主要產品。因此，如果想要討論此類胸罩的替代產品之前，我們必須先討論胸罩所具有的功能（如保護、保暖、掩飾的功能），進而介紹能夠替代某方面功能的產品。胸罩的功能性替代品有：

1、掩飾身材美化外觀的功能：

一般發育成熟的女性，由於女性第二性徵的突顯，因此為了美化外觀、修飾曲線，並且達到掩飾身材特殊部位的目的，通常都會穿戴具有罩杯形式的胸罩。除了胸

罩之外，一般女性亦常使用「襯墊」或「胸貼」來達此類的效果。

2、保護、保暖的功能：

胸罩除了具有掩飾的功能之外，亦具有保護及保暖的功能。而能夠替代此一功能的產品應當算是「基礎內衣」。通常少女一生中的第一件胸罩內衣應是從「基礎內衣」開始的。「基礎內衣」的設計多半是採用小背心的款式，在胸部加一層絲棉襯墊，對日漸發育的胸部加以保護與掩飾，而通常不會有明顯的肩帶或背帶設計。這樣的設計是針對一般剛剛開始發育的少女，羞於讓人知道她已經開始穿胸罩而考量的，而且剛發育的胸部還不需要具有深度的罩杯設計，「基礎內衣」在保護功能上便已經足夠了。

(四) 供應商的議價能力 — 小

購買者的議價力量，可決定其購買的數量，並且包括購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低，及自身向後整合的可能性都為影響之因素。

在下列情況，供應商會很強勢

1. 供應商集中度高於買方集中度
2. 現有產業非供應商主要營收來源
3. 現在廠商的轉換成本高
4. 供應商提供差異化的產品
5. 供應商提供的產品有無替代品
6. 供應商擁有向前整合能力

(五) 現有廠商的競爭強度 — 強

產業中廠商家數的多寡是影響競爭強度的基本要素，競爭者的同質性、產業產品的戰略價值以及退出障礙的高低，都是影響企業競爭強度之因素。

競爭的對立社會跟限制產業的獲利能力。以下情況出現，競爭程度會非常激烈。

1. 競爭公司非常多，或是各家規模力量不相上下

2. 產業成長緩慢，各家競爭奪市佔率
3. 退出障礙很高，廠商人會繼續留在產業裡
4. 競爭者對此業務投入很多，企圖取得領導地位
5. 各家公司彼此不了解，競爭方式與目標不一

來自加拿大的內衣品牌 La Senza 遍布加拿大，它的總部設在加拿大，且 La Senza 是世界數一數二的內衣連鎖店，遍及全球 14 個國家：加拿大、中國、英國、美國、科威特、波蘭、阿拉伯聯合酋長國、沙特阿拉伯、摩洛哥、巴林群島、卡塔爾、印尼、黎巴嫩、馬來西亞。佔據市場份額 20% 以上。並通過嚴格的特許經營管理制度，保證所有 La Senza(娜聖莎)專賣店都能達到世界級水準。

La Senza 之所以取得顯著的成功，取決於一個強大的綜合性的營運系統。這個系統為實現 La SENZA 對顧客全面投入的熱誠及奉獻精神而產生的，又在 La Senza 與其世界各地的特許經營者之間的關係體現出來。La Senza 的服務概念以「得到您的讚賞」為宗旨，讓每位顧客感到賓至如歸。一支年輕、專注、有才能和充滿熱情的管理隊伍，在加拿大及其他國家不斷地驗證和推動 La Senza 的品牌優勢。

八、行銷策略

(一) 願景

VICTORIA'S SECRET 主打流行時尚，堅持讓世界女性更具現代美，使內衣成為一種生活態度，更給您觸覺性感世界級的性感秘密，全方位提升女性的性感魅力指數幫助女人由內而外地演繹出最細緻的自我風情、或高貴典雅、或性感神秘、或甜美可人，充分展現女人多彩迷人風韻。

(二) 行銷目標

以美國總公司作為總部，將全美在第一大 VICTORIA'S SECRET 內衣在加拿大市場設立實體店面通路，搶攻女性顧客市場，引領加拿大內衣市場成為流行時尚文化，掀起一股熱潮。

(三) 目標市場

內衣是每一位女性必備生活用品，我們以加拿大地區所有女性作為主要目標市場。不同於其他內衣品牌，維多利亞的秘密品牌倡導“穿出你的線條，穿出你魅力，穿出屬於你的秘密的風景”。其大膽的設計，新穎的款式，鮮亮的顏色不僅全全球女性帶來了神秘與時尚，更多手是讓她們沉醉於 VS 的夢幻世界裡。美國是加拿大鄰國和最重要的盟

國，兩國在政治、經貿、軍事等領域保持著密切關係，能透過這種密切關係，順利的將 VICTORIA'S SECRET 直接在加拿大設立店面，如果有任何問題可以迅速向美國總公司回報問題，立刻解決。

(四) 行銷策略-4P 分析

產品的4P 分析可分為：product(產品)、price(價格)、promotion(促銷)與place(通路或營運點)的討論與策略運用。但是除了這4P 之外，還可以補充加上另外2P，也就是人 (People) 和定位 (Position) 的重要性其實也不可小覷，當直銷公司或是組織領導人思考如何在高度競爭的環境中擬定策略。

1. product(產品)

內衣可說是女性的第二層肌膚，VICTORIA'S SECRET 本著“穿出你的線條，穿出你魅力，穿出屬於你的秘密的風景”的設計理念，滿足現代女性穿著的需要，從多元化到個性化實現所有女性曲線的夢想。

VICTORIA'S SECRET 公司以生產胸罩、束衣褲、泳裝、內衣、休閒服為主，其中以胸罩產品為最大宗，除了是全世界內衣領導品牌，近年來也發表結合相關天然香氣的芳香產品，尤其是身體保養及美妝品，如同在內衣上的偉大成就一般，一樣散發出優雅，熱情，挑逗的讓人無法抗拒的品牌和品質魅力，受到好萊塢巨星、超級名模及空姐的瘋

狂熱愛。除了自己的產品外還可跟異業合作產品。或是製造或是代理

維多利亞的秘密的獨賣商品

依胸罩的訴求功能而言，可分為下列幾種：

類別	基本功能	設計重點	價位	款式	耐用度
一般型	吸汗、保暖、遮羞	著重在穿著上的舒適感	較便宜，大約十幾二十幾美元	簡單有質感、有些附有設計感	長
性感型	流行、美觀、增加情趣的效果	針對當季所流行的元素設計，配合新材質，迎合女性增加性感的期望	較高，大約三十幾美元到五十幾美元	華麗、性感、美觀、時尚感	較短，容易被流行所淘汰掉
機能型	能夠將胸部push-up，並且將胸部集中	針對身材缺點做補強或修飾	較高大約三十幾美元到五十幾美元	外觀性感時尚、並且能脫高胸型	長，應視實際調整
調整型	整體性曲線修飾、調整及維持曲線不下垂	以特殊超彈性材質，配合立體剪裁，穿著後需舒適耐久，呈現女性身材的美感	較高大約三十幾美元到五十幾美元	注重身型調整效果須全身穿著	長

一般型內衣



性感型內衣



機能型內衣



調整型內衣



2. price(價格)

在訂價方面，維多利亞的秘密的內衣在價格大部分走中低路線，品質高價格低，但是也是有價格高的內衣，大部分從十幾美元到五十幾美元都有，價格平易近人，加拿大人生活水準高，將 Victoria's Secret 開在物質充裕、文化層次比較高的地方，像是商業區，市區等人口較密集之處，且價格一般人消費的起，將 Victoria's Secret 的舒適宜人的內衣，及時尚尖端在加拿大引起一股女性內在美風潮。

3. place (通路或營運點)

維多利亞的秘密公司的主要銷售管道：

(1)、百貨公司：

加拿大國人消費能力及生活水準高，休閒之餘，一部分時間是花在逛街、逛百貨公司，而為因應此愈來愈多的消費行為，百貨公司紛紛駐立在街頭，形成非常重要的通路管道。初期我們會將 Victoria's Secret 設置在加拿大最有名的百貨公司(SEARS)裡面，這家百貨是人潮眾多之處

(2)、購物商場 (SHOPPING MALL)：

購物商場地區是許多人聚集消費的地方，，我們會將 Victoria's Secret 在溫哥華市中心最大的零售市場太平洋購物中心，位于喬治亞街和葛蘭湖街的路口。設置店面，太平洋購物中心(太平洋中心) 商場入口在喬治亞街(佐治亞街)，門口有高達 3 層樓的噴泉，及整片以玻璃設計的圓形入口。太平洋購物中心位于溫哥華的市中心，整個商場長達 3 條街，不過整體購物環境，及路旁設有可歇腳的小咖啡吧，逛來絲毫不覺累人。隔壁即是四季飯店，而溫哥華美術館和羅伯遜街就在一旁。這裡有提供外幣兌換，娛樂票券銷售和外帶的美食。相信在這裡設置營運點也可以吸引到很多人來到我們的店裡消費參觀。

(3)、專門店：

目前維多利亞的秘密在全世界各地約有多家直營專賣店，專門販維多利亞的秘密所推出的系列內衣品牌，及一些周邊產品如：睡衣、女鞋、泳裝、化妝品及各種配套服裝、豪華短褲、乳液等等。所以我們會加加拿大幾個主要城市像是多倫多、渥太華、溫哥華設立實體的專門店

(4)、加盟店：

到了後期，由於需要廣泛的販賣點，因此加盟店的設立，顯得蠻重要的，且為目前較新的通路型式。

4. 促銷promotion

女性內衣的差異性不大，所以促銷方式的好壞，直接影響到該公司產品的銷售量。Victoria s Secret促銷方式有以下幾點：

1. 電視廣告：

時機是在春秋兩季較多。因為在春秋兩季是服裝換季的時候，而在新季時正是新產品推出的最好時機。同時必須針對產品訴求來打廣告，Victoria s Secret 開

創性地與電視、網絡等媒體合作，在美國國內推出電視時尚秀並定於每年舉辦一次，節目的新潮時尚、美麗動人不意外地在世界範圍內引起狂潮名聲大噪，而能夠榮登該秀T型台的模特也都是在世界範圍內精挑細選的頂尖人物。

2. 報章雜誌：

定期的在報章雜誌中介紹維多利亞的秘密內衣新品。

3. 特賣週年慶：

如公司成立一段時間舉行週年慶，所有公司產品在此段期間皆可打折。或類似特賣期間打九五折。以及零碼尺吋的內衣以成本價來吸引顧客上門。

4. 贈送活動：

類似凡購買超過一定價格，即附送小產品，如內衣折價卷，或是維多利亞的秘密其他乳液香水試用包，讓顧客體驗看看我們的其他產品

5. 目錄 (DM)：

製作精美的目錄，可郵寄給消費者或是放在專櫃，任由消費者索取。

6. 人員推銷：

消費者在購買產品時，同時銷售人員可向消費者推薦目前公司所推出的其他相關產品或新產品。

7. 內衣秀：

每年二月份，我們會在紐約舉行的春季時裝表演會，眾多世界超級名模們的爭相亮相，使得 Victoria s Secret 更加充滿秘密色彩。而這種時裝表演是公司向市場推出自己品牌產品、通往市場銷售的有效工具之一。Victoria s Secret 每回的新品發表會儼然就是無國界的全民運動，不光是女人想看，男人更愛看，一旦惹火性感的畫面同步出現在公司的官方網站上，旋即就造成全球性的網路大塞車。



8. 口號的建立：

建立簡單又好記的口號，讓人家一想到口號就想到維多利亞的秘密。

9. 事件行銷的運用：

例如母親節可以多做促銷與廣告，鼓勵先生或小孩買內睡衣產品犒賞媽媽，或是情人節的時候，吸引男性購買者前來消費買給自己的另一半。

10. 網路行銷：

網路已經成為現在人不可或缺的工具，因此，如果可善加運用網路資源，作為行銷的一種手法，想必會有不錯的效果。

11. 異業結盟：

與不同產業的廠商結合，不僅可共同創立新的市場與利潤，更可避免同時搶奪同一塊的窘境。

例如：可以在店裡賣專門清洗內衣的洗衣乳。

(五)進軍加拿大市場開店方法：

1. 市場調查

“女人和孩子的錢最好賺”，Victoria's Secret 深知女人嚮往停駐他們的青春，所以我們必須要調查目前女性最訴求的內衣功能、樣式以及品牌忠誠度

2. 選址要充分考慮周圍的消費能力

開店一般是在物質充裕、文化層次比較高的地方，例如商業區、中高檔住宅區等。開店前要從多方面進行充分的調查，包括：店鋪所在地人口分佈情況，附近聚集的企業特性，本區域消費者能力，有無同類店鋪等。此外還要尋求好地點與房租之間的平衡點。我們將維多利亞的秘密設置在加拿大溫哥華、多倫多、渥太華等地主要的百貨公司及購物商場。

3. 裝修要注重視覺效果

裝修好壞與否是比較重要的一方面，裝修時要注意吸引大眾眼睛讓人為之一亮，而不一定要追求如何昂貴。另一方面，對於那些準備開連鎖的創業者，一定要保證連鎖加盟店的統一形象。我們維多利亞的秘密店面裝潢是非常的時尚豪華的

4. 重視服務行銷觀念

有些經營者往往忽略了對員工服務品質的要求。應當要求員工用真誠的心去對待客戶，上班的時候需要保持很愉快的心情，決不要帶著壓抑的心情去接待客人。無論客戶有沒有消費，都要給予優質的服務。假如看見客人需要幫助，一定要幫助他們盡力解決困難。這種服務很重要，雖然他這次沒有消費，但會覺得你很親切，會記著我們的親切服務，下次如果需要就會過來。這是一種潛在的廣告，一定要做好，不能急功近利。



九、財務報表預算及分析

(一)行銷預算(USD)

1. 人事費用

首先，我們將會在首都渥太華及兩個重點都市多倫多及溫哥華的百貨公司內或購物中心開設20家實體商店，會聘請當地加拿大人來當門市人員，依各家分店規模聘請員工數也會有所不一樣。同時我們也很注重網路行銷，會在總部設置物流中心，聘請專員負責處理網路訂單。所有在加拿大設置的店面，會由總部派出管理階層級人員，負責店裡各項營運。

2. 廣告促銷費用

- ◎ 維多利亞的祕密每年花費鉅款舉辦時尚內衣秀，聘請名模特兒來走秀，博得新聞媒體的版面及話題。
- ◎ 進軍加拿大時，我們會將加拿大當地名模Jessica Stam納入維多利亞的祕密模特兒旗下，並拍攝廣告播放於加拿大電視台，以增加加拿大人對維多利亞祕密的認識與認同。
- ◎ 第一年時，會提供各大大小小的促銷活動，例如在加拿大國慶日七月一號有買一送一等活動。配合西洋各節慶，也會有各種促銷折扣，還有加入會員優惠活動。

3. 供銷成本

- ◎ 大部分的產品都會在東南亞國家所製造，然後運送回美國總部作品質確認，確認無疑後，會將產品出貨到加拿大各家店面，由於北美自由貿易協定，產品從美國運送至加拿大是可以有關稅減免的利益，只需要負擔物流費用。
- ◎ 設備費用的事項有包含了：店面的設計，室內高級裝潢試衣間，還有基本的收銀檯等電腦設備。

4. 產品成本

產品的成本基本上會包括內衣製作、運送費用及物流費用。

9-1行銷預算

	第一年	第二年	第三年
1. 人事費用			
員工薪水	300,000	400,000	500,000
紅利獎金		77,000	82,000
2. 廣告促銷費用			
年度時尚走秀	11,000,000	10,000,000	10,000,000
明星代言	250,000		
節慶促銷活動	155,000	135,000	135,000
VIP系統	60,000	60,000	60,000
3. 供銷成本			
物流費用	50,000	80,000	12,000
設備費用	150,000	100,000	80,000
4. 產品成本			
原物料成本	1,500,000	1,900,000	2,100,000
包裝成本	50,000	90,000	110,000
總計	13,515,000	12,842,000	13,079,000

(以美元為計價單位)

9-2 預計盈餘年度虧損與報告--預估三個年度的財務狀況

年度 \ 項目	第一年 2011	第二年 2012	第三年 2013
營業收入	37,500,000	44,500,000	50,500,000
營業成本	13,515,000	12,842,000	13,079,000
營業毛利	23,985,000	31,658,000	37,421,000
稅後營業損益	22,306,050	294,419,940	34,634,130

※註1：以美元為計價單位

※註2：計算公式如下

$$\text{營業收入} - \text{營業成本} = \text{營業毛利}$$

$$\text{稅後營業損益} = \text{營業毛利} \times (1 - 7\%)$$

※註3: 7%為加拿大營業稅

(二) 效益評估分析

從行銷預算分析表來看，在地一年內由於剛進入一個新市場，所以所砸下的成本會相對比較高。由於維多利亞的秘密在廣告行銷上查下重金建立品牌形象，所以在歷年傳統的時尚內衣走秀花費甚鉅，通常一場走秀下來，包括展示內衣、走秀模特兒、走秀場地租借、舞台燈光等設備。另外，維多利亞的秘密會簽下模特為位公司內衣走秀、拍廣告及宣傳，所花費的代言費也是很驚人！所以，維多利亞的秘密再進軍加拿大的頭一年廣告成本會占大部分的成本支出。通常代言契約都會為期幾年以上，所以到了第二年，就沒有代言費，其他廣告支出也會相對減少了。

到了第二年後，可能會拓展新分店，所以員工支出也變多了。但是由於店面設備等已經建好，在不需重新翻修下，設備成本方面支出大幅減少。第三年後，由於在新市場已有一段時間了，所以促銷活動方面的支出會漸漸減少。

根據美國NPD市場調查公司的統計，美國的內衣銷售市場達96億美元，由於美國文化背景與加拿大及其相似，可以看出在加拿大內衣銷售市場也很具有發展的潛力。又維多利亞的秘密位內衣界龍頭，她的時尚元素和流行訊息都是領先世界各地的潮流，佔有內衣市場很大的比率。可以由盈餘年度虧損與報告中看出，她的稅後營業損益布斷再成長，相信過不了幾年後，新分店繼續擴張，公司規模繼續擴大，在長期導向看來，會有很驚人的發展！

十、總結

整體評估

從文化分析來看，加拿大和美國其實很相似，同樣都是由多種族群所構成的國家，構成的族群也差不多，再加上地理位置相鄰，加拿大一直以來都深受美國文化影響，對於美國的品牌也相當熟悉。美國也是加拿大最重要的貿易夥伴，加上兩國有簽署自由貿易協定，讓來自美國的維多利亞的秘密不需負擔關稅，進軍加拿大省下更多成本。聞名全世界的維多利亞的秘密，進軍加拿大市場，從文化層面來看具有非常大的優勢。

以經濟分析上來看全加男性有 14,700,000，女性有 15,300,000 人，男女比例為 96：100，今天的加拿大與美國在市場導向、生產模範以及高生活水準上十分接近，Victoria's Secret 開在加拿大搶攻女性市場是有利可圖的。且 Victoria's Secret 內衣在全球也有相當的品牌知名度，在加拿大當然也不例外，顧客對於知名品牌也會願意掏錢買我們產品，我們便能迅速回收成本，達到效益。

以行銷方案來看，維多利亞的秘密內衣秀一向吸引著全世界全世界的目光，這是我們將所有最美麗時尚的內衣，展現給全世界的人最好的機會。除了內衣秀，還搭配著電視廣告跟報章雜誌等等方案，讓在哪裡都能看到我們的產品，深入每位女性的腦海中。由於第一年所需耗費的人力和開店成本比較高，所以會有虧損的情況，但憑藉我們的產品，平價就能擁有全世界所嚮往的時尚，公司的獲利一定會有所提升。

經過本公司詳細的評估，發現當地有和維多利亞的秘密一樣都走時尚路線的競爭者，這也顯示出，我們的產品路線在加拿大擁有極大的市場，但我們必須和他有所區隔，我們會深入的研究加拿大人的偏好，打造出適合當地市場的行銷方案。相信未來維多利亞的秘密，必能在加拿大的市場

擁有一席之地。

十一、心得

謝雯晴

這次的報告是我有史以來做得最嚴謹的一次，之前從來沒有做過這麼多頁、內容這麼多的報告，原來要做好一個完整的行銷報告著實不容易。好在現在網路發達，很多資訊可以更方便得取得，真不知十幾年前的學生要如何才能完成這麼一項報告。維多利亞的秘密是美國 The Limited 旗下一間公司，具有良好的品牌形象和知名度，由於她現在只有在美國本土發展，所以我也是去了美國後才知道這家品牌，我相信任何人都會馬上愛上她的多樣化產品、漂亮的設計以及親切的服務。這也讓我發現了我自己對行銷的興趣，希望自己以後可以繼續朝這個方向邁進！

彭彥禎

準備將近兩個月的期末報告終於要完成了，將想法付諸行動這中間的過程歷經了不少波折，像是我們找的維多利亞的秘密是屬於僅在美國開設的公司，因此資料並不多，但是透過每個組員分工合作，多次討論才有現在的成品出現，果然團結的力量不可小覷！其實不管行銷任何產品或銷售到哪些國家，最重要的就是態度，要誠懇且包容多元化，多為客戶著想，行銷不僅是買賣商品的行為，更是一種與人相處的責任心。

林欣怡

爲了這次的報告，我們忙了好幾個禮拜。其中工作分配我覺得是最難的，因為要讓每個人的份量都平均。我分配到的是市場分析跟 stp 分析，我覺得還蠻難做的，除了需要找廣泛的資料，還要動腦想跟我們的產品有什麼相關，再進一步分析。我們這次設的主題，雖然老師在期中報告時，誇讚我們很聰明的選擇讓美國的產品行銷到加拿大，但其實實際上加拿大和維多利亞的秘密的資料並不多，我們還得去看英文的網站，這讓英文不太好的我真是苦惱，再加上這學期又有貿政的報告，感覺我們這學期一直非常忙碌過，幸好最終報告還是完成了。

林夢妤

在完成這報告之後，才明白一間公司從無到有，需要花費多少的精力去發展以及維持，沒有我們看到的這麼簡單。也更深刻體會到團結的重要，要完成一個大報告，需要大家同心協力的一起努力，彼此間會有摩擦，想法需要溝通。如此一來一往，才會激盪出更美的火花，終於，把報告完成了，覺得很開心。

黃慧萱

眼看著全球行銷報告一步一步完成，所有人一點一滴的將自己的工作負責完，真的好有成就感，雖然過程中經歷了不少的波折，但是大家互相鼓勵，憑著大家的一股衝勁，想好好完成這份重要的行銷報告，我想這是我上大學來花最多時間來準備的報告吧，真的需要動腦花時間，連蒐集資訊也是花了很多時間，感覺真的學習到許多，我體會到了”做中學”之意義，畢竟我們已經大三了還是要訓練自己有這種分析表達理解的能力，才不枉費我們念了國貿系。



十二、參考文獻

- (1)<http://web.peopledaily.com.cn/leader/dl/b1021.html>
- (2)<http://baike.baidu.com/view/3647.htm>
- (3)<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%8A%A0%E6%8B%BF%E5%A4%A7>
- (4)<http://big5.destguides.ctrip.com/northamerica/canada/region29/holiday.html>
- (5)<http://www.gveducation.com.tw/data/travel/ca/catro.htm>
- (6)<http://www.ntdtv.com/xtr/b5/2010/04/21/a401945.html>
- (7)<http://sycamore.com.tw/education.htm>
- (8)http://www.geert-hofstede.com/hofstede_canada.shtml
- (9)<http://www.people.com.cn/BIG5/guoji/1031/2007676.html>
- (10)<http://www.atlaspost.com/landmark-285131.htm#ixzz0oI9UsdHS>
- (11)<http://www.gveducation.com.tw/data/travel/ca/catro.htm>
- (12)<http://taes-cd2.taes.tp.edu.tw/title/social/9362stuworks/ework/9360221.ppt>
- (13)<http://www.ccyai.ca/view.php?tid=48&id=34>
- (14)http://info.hktdc.com/productsafety/chi/200901/psl_garments_090103_c.htm
- (15)<http://www.foodmate.net/hrinfo/news/40950.html>
- (16)<http://www.eycans.com/html/2010-1/201014171551.htm>
- (17)http://edu.21cn.com/ca/g_98_152051-1.htm
- (18)<http://www.triumph.com.tw/>
- (19)<http://www.europefashion.com.tw/index.php?pid=76&theme=OfficialSite>
- (20)<http://edu.big5.dbw.cn/system/2009/06/22/051975129.shtml>

(21)http://vancouver888.blogspot.com/2008/05/blog-post_28.html

(22)http://www.2canada.com.tw/news.asp?news_id=195

(23)<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!yWfy1GeZGBjNX949Q--/article?mid=35>

7

(24)<http://www.takungpao.com.hk/news/07/07/19/YM-767763.htm>

(25)<http://www.singtao.ca/financial/2008-11-18/1227021230d1435645.htm>

1



十三、工作分配

摘要、公司簡介、行銷策略、書面報告統整	黃慧萱
經濟分析、財務報表預算及分析	謝雯晴
文化分析、市場分析	彭彥禎
五力分析、行銷策略、PPT 統整	林夢妤
STP、市場分析、總結	林欣怡

