

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

ZARA 成功要素：以策略矩陣分析之觀點

作者：嚴羚瑋、蔡芳慈、高于婷、施冠衣、陳雅芬、楊晨妤

系級：企業管理學系四年丙班

學號：D9532853、D9538699、D9580401、D9580462、D9580534、D9748480

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年： 98 學年度 第一 學期

中文摘要

ZARA 是西班牙公司 Inditex Group 旗下的一個服裝品牌連鎖，Inditex Group 旗下同時也擁有如 Massimo Dutti，Pull and Bear，Stradivarius 和 Bershka。公司總部在西班牙的 A Coruna，ZARA 1975 年年開出第一家分店。今天，Inditex Group 可能已經是世界上發展最快的零售商，其在全球七十多個國家擁有超過 3,100 家分店（比 2000 年時的分店數多了四倍），其中 ZARA 這個品牌佔有 1,000 多家分店。在 2006 年 3 月，Inditex Group 已經超過瑞典的 H&M 成為歐洲最大的時裝零售商。

ZARA 擁有獨一無二的商業模式，以至於可以使之在快速擴張和用適當的資金開設出有質量的分店。例如，ZARA 宣稱它只需要兩周的時間就可以設計開發出一款新產品並擺上貨架，而平均開發周期九個月的業界水平完全無法與之相比，ZARA 每年發布超過 10,000 新款服裝。ZARA 抵制全世界工業範圍內的一種趨勢——將產品製造業轉移到成本低廉的地區，也許 ZARA 最獨特的營銷策略就是零廣告（不做廣告），這家公司更傾向與把盈利資金來投資開設另一家分店。事實上其營銷物流模式已經可以抵消其在人工上花費的成本上。ZARA 被路易·威登的時尚大師 Daniel Piette 稱為世界上最有創新能力且最恐怖的零售商。美國傳媒 CNN 更把 ZARA 描述為「西班牙的成功故事」。

關鍵字：ZARA 競爭優勢、店面行銷

目 錄

一、前言	1
二、研究動機	2
三、ZARA 的背景介紹	3
四、ZARA 的快速時尚	8
五、ZARA 的製衣方式	16
六、ZARA 的供應鏈流程	19
七、策略矩陣-總表	23
八、單論	24
九、策略矩陣組合之論述	36
十、結論	54
附錄	56
參考文獻.....	62

一、前言

基於本科課程-策略管理之課程需求，故我們將根據一個我們所感興趣的個案內容來探討研究。本報告主要以搭配課本之決策矩陣來陳述，整個報告都是環扣在 ZARA 的整體的優勢與其主要策略主軸線來發展，藉由此種理論來分析 ZARA 整個企業的經營策略為何，我們也根據此方法來了解到 ZARA 的優勢與弱勢，就這種正反兩面的關係組合讓我們更了解到 ZARA 的主要理念與經營模式。而且在我們研討的過程中，不僅提升我們對於 ZARA 的了解之外，也讓我們可以清楚了解到策略管理課本上想傳的理念！但是在研討報告的過程中，總是有讓人感到挫折的地方，但幸好討論是以小組為單位，故唯有透過不斷的分析與研討以及小組間互相腦力激盪後才能讓我們得到更多的知識與能力。總之，我們藉由了實際分析探討來提升了我們對於專業知識、組織架構以及分工合作等等經驗與知識的累積。在這門課中，我們覺得受益真的匪淺。最後由衷地感謝鄭孟育老師不辭辛苦地指導我們如何做分析與決策，才能使得我們順利完成這份報告！

二、研究動機

食衣住行育樂是人們生活的基本要素，在衣著方面，俗話說：「人要衣裝，佛要金裝。」，可見個人的穿著在生活中，對一個人的重要，人們買衣服，除了考慮到價格外，不外乎就是穿著的衣服跟服飾代表著一個人的價值跟地位，而現在還有年輕人就算要省吃儉用，就是為了買流行的包包或衣服，尤其對不少女性來說，總是會覺得衣櫃裡衣服總是少一件。而且不只是女性，現在連男性也越來越重視自己的打扮，因為要給人有端莊且體面的感覺。

但在買衣服的背後，又有多少人對服裝及飾品業有更深入的瞭解，除了在雜誌上、電影、電視、廣告、海報或店面裡，看著漂亮的模特兒或明星漂亮的服裝搭配外，又有誰清楚衣服從整個設計到店面銷售的過程是如何？整個時尚怎麼被定位？趨勢又是怎麼得知？時尚業者又怎麼知道趨勢的潮流該如何走？這些是一般消費者所不清楚也不瞭解的。在 2008 年出現金融風暴，幾乎各行各業都被受到影響，時尚業也不例外，在時尚的服裝界中，儘管大手筆買高貴的品牌大有人在，如：Chanel、Dior、Gucci 等品牌的服飾及配件，但大眾流行品牌服飾，給了一般的消費者不用高價也能追求流行的機會，在經過金融風暴之後，有更多的消費者在追求時尚的同時也注重較便宜的消費，如：ZARA、H&M 等品牌，也吸引了負擔不起高價奢華品牌的消費者。

因此，我們針對在服裝及配件部分，研究 ZARA 不同於一般的品牌，依賴大量的廣告或請名人來當模特兒當活廣告，而是靠快速生產、快速時尚、平價奢華來吸引消費者，又是怎麼在時尚界占有一席之地。

三、ZARA 的背景介紹

ZARA 的創辦人阿曼西奧·歐特嘉 (Amancio Ortega) 跟未婚妻在拉科魯尼亞的商店櫥窗裡，看到一件漂亮的絲質長睡衣，但衣服上面標的價格卻是令人無法相信的高。剛好歐特嘉當時在一家襯衫工廠工作，於是就自己動手做一件類似的衣服，他的未婚妻也非常喜歡；隨後 1973 年歐特嘉設立一家製衣廠，而他也因此開始自己的生意，製作迷人但平價的睡衣。就在製衣廠慢慢壯大之際，德國人卻突然取消一大筆訂單，讓歐特嘉生意陷入了僵局。為了處理這些囤積的睡衣，1975 年歐特嘉被迫在拉科魯尼亞市花費 5000 披索(合約 72 美元)開了一家零售店，取名為 ZARA。其實，這家店當初取名為 Zorba，是歐特嘉最喜歡的演員安東尼·昆恩 (Anthony Quinn) 在電影《希臘左巴》(Zorba the Greek) 裡所扮演的腳色。不過，他無法取得授權使用這一個名字，因此開始將字母前後排列一番，最後停在「ZARA」這個字，因為這個字聽起來有女性味道、同時也帶有異國情調 (這個字西班牙念法「Thara」)。不過，歐特嘉發現到很多女性前來店裡購買睡衣，是因為他們本來以為這是一家女性服裝店，再加上以前在其他公司上班，知道很多會來店裡購物的客戶，總會不由自主將眼光放在櫥窗中的女裝上，就連男士都願意多看一眼這些獨特的設計，由於這二個經驗，讓歐特嘉決定停止大部分睡衣的生產，轉而生產女性服裝。

而 ZARA 是 Inditex 集團旗下品牌之一。集團的流行哲學就是創造力、品質與快速回應市場需求。加上創新與彈性的管理模式，造就今日的全球擴展到 63 國，還能掌握流行趨勢、快速回應顧客的喜好。整個集團的基礎與國際擴張是奠基於以下幾點：創意、費盡心思的設計、創新、快速地對市場變化作出回應、精心的店面設計、彈性管理。整個集團掌握了大部分的生產過程，包括設計、生產原物料供應、配送、配銷與管理。從設計到產品出現在消費者眼前的每一個過程都緊密的互相結合。沒有僵化的架構，從生產中心和決策團隊憑著對流行與工作的熱情，隨時注意市場變化，以求整個集團系統能以最有效率的方式運作。

Inditex 把員工視為一個團隊，整個集團共享的哲學與組織文化包括：創業家精神、專業精神、工作投入與熱情。共同的目標是將流行時尚平民化、變成融合現代都會男女的品味、慾望、與生活型態的大眾產品，並憑著這樣的信念陸續進駐世界各大城市。

【發展歷史】

1.雛型：1975 至1980 年

ZARA 第一家店於1975 年5 月15 日在Ortega 的家鄉，西班牙西北部的La Coruna開始營業。ZARA 一開始的定位就相當地明確，就是要以人人都負擔得起的價格，提供品質中上的流行服飾。雖然此時的規模不過只有四家工廠和兩家店面，創辦人Ortega 已經懂得使用電腦來掌握顧客訂單資料與工廠供貨狀況，他從此時就知道資訊科技對清楚掌握營運狀況的助益。

雖然集團的創辦人Amancio Ortega Gaona 在1975 年開ZARA 時，並沒有將品牌設定為全球品牌，而汲汲營營於達到今日的規模。但是ZARA 以其可親的價格、變化多端的流行設計且快速的更換產品的風格，吸引了求新求變的現代消費者。ZARA 的產品線包含男裝、女裝及童裝。營業的範圍橫跨歐、亞、美三大洲。幾乎每一個追求流行的消費者，都能在所居住的國家的大都市裡找到ZARA 的店面。人數不少的設計團隊(包括設計師、市場專家、產品生產規劃專家)是ZARA 的靈魂人物，掌握了產品的樣貌。會來ZARA 工作的人大多都是對流行懷抱著熱情。無論是在東京、倫敦、紐約或墨西哥，無論說哪一種語言，她們都抱持著相同的價值與理念，就是要帶給消費者不一樣的消費經驗。讓來ZARA消費的顧客都能用合理的價格買到品質中等、最新最流行款式的服飾。而消費者永遠能在店裡發現最新的款式，而消費者對新款式的反應也就是新設計的靈感來源。

2.在西班牙本土擴展：1980 年代

1979年時，ZARA 在西班牙總共有六家店。在1980年代在西班牙各大城市展店，於1989年成長到82家店。

3.積極往國外擴展：

3.1 保守擴張(1988 至1990)：

早先的擴展還是以歐洲為主，後來才漸推展至美洲。第一家國外分店於1988年時開在鄰國葡萄牙，接著一年在美國紐約開店以及1990年在法國巴黎開店。

3.2 快速成長(1998 至2001)：

真正開始往國外擴張的時間集中在1998到2001這三年。此期間Inditex 在二十一個國家開店，不過都是集中在歐洲國家。除了在歐洲各國大舉開起ZARA 之外，Inditex 也在集團下建立幾個新品牌，每個品牌都有自己的店面、倉儲與配送系統等等，希望能以相同的經營理念提供不同消費族群「價格實惠與中等品質的流行服飾」。

3.3持續積極全球展店(2001 迄今)：

在2001 年時，Inditex 集團不僅公開發行股票上市，同時已經是全球第三大的成衣零售商。近幾年在亞洲太平洋地區的擴張也越來越積極。不只在日本的店數已超過18 家，在俄羅斯已經有12 家店。在中國的擴張情形也不僅止於在香港開店。ZARA 在2004 年時於香港開了第一家店，現在香港已有5 家店。在2006 年時，進入中國市場，首家旗艦店在上海設立，並跨足50個國家和地區，全球共有917家；2007 年在中國共設立13家門市，此時，ZARA已跨足63個國家，全球有1009家店。另外一個積極開發的市場為義大利。自2003 年開了第一家店之後，每年展店數高達十家以上。2008年ZARA全球有1361家店，比創立於1969年的GAP多出800多家，銷量超過H&M和Gap，成為世界第一，截至2009年一月底，ZARA已跨足72個國家，全球共1520家店。

表 1：ZARA 的歷史

年代	發展
1975 年	在西班牙拉克魯尼亞市開設第一家零售門店
1976~1984 年	在西班牙各大城市開設 ZARA 分店，使得 ZARA 的時尚概念得到廣泛的肯定
1985 年	確立為 <u>INDITEX 集團的母品牌</u> ，為日後集團的發展奠定了基礎，樹立了靈魂
1988 年	在 <u>葡萄牙波爾圖市</u> 開設第一家海外門店，邁出了集團海外擴張的第一步
1989 年	在 <u>美國紐約</u> 開設第一家門店，打入美國市場得到了兩大對時尚有著苛刻要求的服裝市場，使得 ZARA 的時尚理念在世界得到進一步的推廣
1990 年	在法國巴黎開設第一家門店，打入法國市場。
1992 年	在希臘開設第一家門店，集團開始涉足 <u>歐洲</u> 一些較遠的市場
1993 年	在比利時開設第一家門店
1994 年	在瑞典開設第一家門店
1996 年	在塞浦路斯開設第一家門店，海外的進一步擴張
1997 年	在挪威和以色列開設門店
2000 年	在四個新的國家開設門店，包括奧地利、丹麥、卡達和安道爾，並 <u>開始建立新的總部大樓和配送中心</u> ，加大物流配送的能力、 <u>增強快速配送的核心能力</u>

2002 年	開始修建 ZARA 位於 ZARAgOza <u>新的物流中心</u> ，同年，開始在以下國家開設門店，包括薩爾瓦多、芬蘭、多米尼加共和國、新加坡和瑞士， <u>進一步增強自身的物流配送能力，協調較遠市場的快速反應機制</u>
2003 年	開設第一家 ZARA HOME 的門店；ZARA 的 <u>第二家配送中心</u> Plataforma Europa 在 ZARAgOza 落成，彌補了位於 Arteixo 的老物流中心的工作。並在俄羅斯、斯洛伐克、斯洛文尼亞以及馬來西亞首次開設門店
2005 年	全球最有價值的品牌中， <u>ZARA 位於第 77 名</u> 而門店達 917 家，遍佈世界五十多個國家和地區
2006 年	ZARA 已跨足 50 個國家和地區，全球共有 917 家，且在上海開了兩家店
2007 年	ZARA 已跨足 63 個國家，全球有 1009 家店
2008 年	ZARA 全球有 1361 家店，比創立於 1969 年的 GAP 多出 800 多家，銷量超過 H&M 和 Gap， <u>成為世界第一</u>
2009 年	ZARA 現已跨足 72 個國家，全球共 1520 家店銷售額占整個集團的 64.5%

四、ZARA 的快速時尚

1975 年設立於西班牙的 ZARA，隸屬於西班牙服裝巨頭 Inditex 集團(Inditex 集團為全球排名第三、西班牙排名第一的服裝商)，ZARA 在全球 56 個國家內設立超過一千多家的服裝連鎖店。ZARA 深受全球時尚青年的喜愛，設計師品牌的優異設計，價格卻相對低廉，簡單來說，ZARA 就是讓平民擁抱 High Fashion。ZARA 充分迎合了大眾對於流行趨勢熱衷追逐的心態，穿得體面，且不會傾家蕩產。而在定價略低於商場裡的品牌女裝，它的款式色彩特別豐富。在 ZARA，既可以找到最新的時髦單品，也可以找到任何需要的基本款和配飾，再加上設計豐富的男裝和童裝，一個家庭的服裝造型甚至都可以一站式的購齊。

簡單來說，顧客可以花費不到頂級品牌十分之一的價格，享受到頂級品牌的設計，因為它可以在極短的時間內複製最流行的設計，並且迅速推廣到世界各地的店裡。假設今天你在米蘭看到當季最新款的裙子，5 天後，就可以在 ZARA 店裡買到神似的衣服。ZARA 每年設計出來的新款式將近 4 萬種，真正投入市場銷售的大約 12000 多種，是其競爭對手平均的 5 倍。ZARA 的秘密就在於：旗下擁有超過 200 名的專業設計師，平均年齡只有 25 歲，他們隨時穿梭於巴黎、米蘭、紐約、東京等時裝之都的各大秀場，並以最快的速度推出仿真的時尚單品。

ZARA 的每間門店經理都擁有一部特別訂製的 PDA，通過這台聯網的 PDA，他們可以直接向總部下訂單，而總部可以直接掌握每間門店的銷售情況，同時門店店長也可以和總部的產品經理及時溝通。這樣做的好處是什麼？例如，幾個月前一位同事在 ZARA 的北京店裡看中了一件風衣，但是由於一般服飾的尺寸較偏向歐美人，適合亞洲人的尺寸可能會很快就賣光，只能遺憾而歸，但在 ZARA 卻可以很容易就找到屬於自己的尺寸，因為在西班牙的總部會及時掌握中國市場的狀況，快速做出反應。這樣的 ZARA 可以做到設計、生產、交付在 15 天內完成。《哈佛商業評論》稱：ZARA 建立了一個不同於傳統行業的通信供應鏈，正是這個供應鏈幫助 ZARA 完成了它的 15 天神話。

ZARA 的產品上市快，下架也快。商品種類多，但是每種商品的數量不多，少量製造讓 ZARA 更能即時反應市場需求。熱賣品可以隨時追加製造，冷門產品也可以隨時停止生產，減少存貨問題。因此，ZARA 只有 15%到 20%的產品，最後必須打折求售，是業界平均水準的一半，提高公司利潤。

產品少量加上更新快速，可以提高顧客上門頻率。ZARA 顧客每年平均上門 17 次，是一般服飾店的五倍。ZARA 向顧客溝通產品的主要管道不是廣告，而是櫥窗。ZARA 喜歡將店面開在知名的都會購物區，櫥窗展示由總公司統一設計，並且經常更新。對 ZARA 而言，這就是最佳的廣告。被櫥窗展示吸引的顧客，轉身就可以走進店裡消費。對手的廣告經費往往占營收的 3%到 4%，ZARA 只有 0.3%，幾乎等於沒有廣告。對 ZARA 而言，櫥窗是最佳廣告，產品少量加上更新快速，也可以增加顧客購買慾。因為產品具有稀有性，今天看到的商品，可能明天就賣完了，讓顧客覺得現在非買不可，而不是等到打折再買。加上 ZARA 走的是平價風，低售價高流行的產品，自然讓顧客難以抗拒。

所以在 ZARA 你總是能夠找到新品，並且是限量供應的。這些商品大多數會被放在特殊的貨架上。雖然這種暫時斷貨策略在多數人的眼中顯得很大膽，但限量供應商品在市場上總是受到人們的追捧，人們需要的不只是產品而是“與眾不同”、“獨一無二”。而 ZARA 的暫時斷貨正好滿足了人們的這種心理，由於 ZARA 這種顛覆性的做法慢慢變成了“獨一無二”的代言人。

近年來，它的商業模式、供應鏈管理等，獲得越來越多管理學者和企業人士的注意，成為討論的焦點。為什麼 ZARA 是速食時尚品牌中的翹楚？

(一)靈活應變的快速策略

對於其他大多數時裝零售商來說，ZARA 的三個特點：快速、少量、多款，是件不可思議的事。在很短的時間內小批量產大量的款式幾乎是不可能的。但 ZARA 卻完成了，並形成其獨特的商業模式。

1.快速：保持與時尚同步

ZARA 在時尚雜誌正報導著當季最新服飾潮流時，其商店的櫥窗就開始展示迎合時尚潮流的新款服裝。因此，當追逐時尚的顧客才剛清楚自己的慾望時，ZARA 就已經用服裝將這種慾望詮釋清楚，並以比競爭對手快得多的速度，將新流行元素轉換成服裝，陳列在自己店內。在一種時尚正在風行時，便牢牢抓住此的最大好處，就在於更多的利潤空間，零售商們因此能以全價或者較低的折扣賣出更多衣服。

從流行趨勢的識別到陳列出符合流行趨勢的新款時裝，ZARA 僅需 15~30 天的時間，以傳統模式運作的服裝零售商卻需要 4~12 個月來完成這個週期。當大多數的零售商努力地預測幾個月後會流行什麼，以及會有多大銷量時。ZARA 卻與顧客保持同步，更快地識別並成功抓住每個時尚潮流。

2.少量：創造稀有價值 (scarcity value)

與其它同業相比，ZARA 每一款服裝的數量都非常少，這創造了一種稀少稀有價值 (scarcity value)。對於流行事物來說，越不容易得到，就愈能激發人的慾望，也就更令人嚮往，顧客購買的積極性也愈發增加。時裝也不例外，當 ZARA 在倫敦的 Regent 大街開設它在英國的第一家分店時，有些購物者就只是逛一下而沒有購買，她們想著等打折時再過來買也不遲。但款式每周都在變化，該款式可能稍晚一點就買不到了。隨後的事實讓所有對此還持有疑慮的人都相信了。Regent 大街的這家店之後也成了 ZARA 營利最高的商店之一，ZARA 在英國也有了越來越多的分店。每一款服裝供貨數量都很少的另一好處是，當一種款式賣的不是很好，在季末折扣促銷時就沒有太多存貨需處理，也不會影響最終的利潤。很明顯的，ZARA 折扣商品的數量平均約占它所有產品總數量的 18%，約只有競爭對手的一半水準。以其主要競爭對手 H&M 經營狀況最好的 2001 年為例，ZARA 的折扣商品占 7%，H&M 則為 13%，Gap 為 14%。

3.多款：讓商店保持新鮮感

ZARA 不講求單一款式的量產，而是注重款式的多樣性。ZARA 每年生產的服裝款式超過 12,000 種。即便一種款式非常暢銷，也早有新款等著填補它的貨架位置。比起其他競爭對手，ZARA 在流行時裝上提供更多選擇。它每周為它的商店供貨兩次，同時因為很少對售完款式再定購，商店每隔 3~4 天看起來就幾乎全變了，這給人一種新鮮感。由於 ZARA 每家店裡的服裝都不停地在變換，即使沒有促銷活動，忠實顧客也會經常光顧，有時只是為了看最新的款式是什麼。對那些時尚敏感的顧客來說，更多款式意味著更多選擇，選中自己合意服裝的機會因此增加，顧客對 ZARA 的偏好和忠誠也隨之加強。在 ZARA 店裡，顧客總可以找到自己期望的「流行」服裝，這省卻了他們追逐流行的奔波之苦。緊跟時尚趨勢、頻繁的更新和更多的選擇，造就了 ZARA 對顧客的獨特吸引力。

(二)卓越的通訊技術造就驚人的速度

通訊技術是 ZARA 商業模式的核心。正因在這方面表現卓越，才使得 ZARA 擁有如此驚人的速度。它的卓越性主要表現在四個方面。

1.蒐集顧客的需求訊息

ZARA 積極蒐集顧客的需求訊息與時尚潮流趨勢。每天各家 ZARA 商店會將時尚潮流趨勢的各種相關訊息匯總入總部辦公室的資料庫。設計師們一邊核對當天的出貨量和每天的銷售量，一邊利用新訊息以產生新想法，並改進現有的服裝款式。在與生產、經營團隊決定具體的款式用什麼布料、如何剪裁以及如何定價前，設計師必須先參考資料庫中的數據。

2.服裝訊息的標準化

對一個典型的服裝零售商來說，不同或不完整的尺寸規格、不同產品的有效訊息通常需要幾個星期，才能更新至產品設計和核准程序中。但是在 ZARA 的倉庫中，產品訊息都是通用、標準化的，這使得 ZARA 能快速、準確地進行設計，給予明確的生產指令。

3.產品訊息和庫存管理

卓越的產品訊息和庫存管理系統，使 ZARA 的團隊能管理數以千計的布料、各種規格的裝飾品、設計清單和庫存商品。ZARA 的團隊也能透過此系統提供的訊息，以現有的庫存設計服裝，而不必再去訂購新原料。

4.分銷管理

ZARA 在西班牙的分銷設施非常先進，營運所需的人數非常少。大約 20 公里的地下運輸帶將商品從 ZARA 的工廠運到位於科盧納 (La Coruna) 的分銷中心。為了確保每筆訂單準時到達目的地，ZARA 捨棄耗費時間的人工分揀方法而採用光學讀取工具，可以達到每小時挑選並分揀超過 60,000 件的衣服。在 Inditex 總部還設有雙車道的高速公路直通分銷中心。由於其快速、高效的運作，該分銷中心實際上只是服裝的轉運點，而非倉庫。

(三)快速的生產流程

1.垂直整合，加速生產速度

在時裝業，最流行的做法是「第一世界的時裝在第三世界的工廠裡生產」，諸如 Benetton、Gap、H&M、Nike 等都是這種模式。其最大的優點就是成本低，缺點則是速度慢。相較之下，ZARA 有 80% 的生產都在歐洲進行，很多是在其西班牙總部周邊一個很小的範圍內，差不多一半的生產都由自有工廠或控股工廠來完成。與外包潮流相反的還有，母公司 Inditex 在西班牙擁

有資本密集型的製造工廠，這個垂直整合的集團擁有染色、設計、裁剪和服裝加工的一系列最新設備。並從西班牙、遠東、印度和摩洛哥買來原料布（還沒染色的織布），透過對染色和加工的控制，Inditex 具有按照需求來生產的能力，能提供新款式所需的布料。但它不擁有勞力密集型的衣服縫製過程，而是與西班牙和葡萄牙的小加工廠簽訂合約。這種垂直整合的模式，使 ZARA 能以比競爭對手快得多的速度、小得多的數量進行生產。

2. 高效率的設計開發團隊

服裝的設計與產品開發是一項需要投入大量人力、財力和物力的工作，ZARA 在這上面尤其願意投資。它擁有一支超過 200 人的設計、開發團隊，團隊所有成員都集中在公司總部。他們每年要設計和完成 12,000 多件新款服裝，平均每位成員每年要完成約 60 種款式的設計和開發工作，每星期約 1~2 款。為了使設計和開發高效率地運作，ZARA 相當重視訊息蒐集，包括專門派人在大學校園、狄斯可舞廳和其它集會場所觀察記錄年輕時尚領袖們的穿著打扮，從專業機構、行業協會、時裝發表會和其它專業媒體中廣泛收集各種關於時尚的訊息，它裝配 POS 銷售系統在所有 ZARA 分店內，並給予店經理 PDA（個人數位助理），以便店裡的銷售人員和店經理將他們所觀察到的各種訊息，隨時隨地透過網路傳至 ZARA 總部。從 ZARA 的各家商店傳至總部的各種訊息，不僅是訂單，還包括對剪裁、布料或對新款式的想法和建議，以及顧客意見，有時甚至是顧客身上穿著的新設計。傳統的日常銷售報告很難提供這種動態、隨時更新的市場訊息。ZARA 在資訊技術和通訊基礎設施進行大量投資，使得最新訊息能快速傳至產品設計者和決策者，為他們提供大量有用的訊息，讓他們能快速、準確地做出設計和決策。隨著新款式不斷地開發、投入市場，每種款式雖只供應 20~30 萬件，但其設計和開發成本的不經濟性遠被較高的零售利潤所補償。

3.快速運作流程貫徹顧客導向的理念

ZARA 跟競爭者不同的地方在於其對商業訊息的利用模式不同。它並不專注於預測流行趨勢，而是快速回應已存在的時尚潮流。它的快速回應模式能成功是因為它在流行趨勢剛出現時就準確判斷並迅速推出相似的服裝款式，當這些新款服飾開始出現在 ZARA 商店時，也是這股時尚潮流正當道時。

(1)傳統服裝零售商運作模式

傳統服裝零售商或服裝品牌大約在某一時間，由設計師們開始預測時尚趨勢，著手為來年設計一系列新款式。支持他們創作的訊息和靈感來自於預測機構、時裝發表會及其它相關媒體的各種報導。在超過 3~5 個月的時間裡，他們將自己的創意構思變成實物樣品。然後基於前一季的銷售情況定出銷售預算和庫存計畫。這過程是不斷的會議決策，哪些款式應接受、哪些應拒絕以及哪些地方還需修改、相關利潤決策以及估計最終會有多少訂單。為了更周全的決策，企業還會召開多個有經銷商、設計師，技術專家、訊息專家和其它相關人士參與的會議，然後向全球的一個或多個國家的供應商下訂單。典型的情況是，供應商會用幾個星期到二個月的時間來採買布料，並取得零售商的許可，接著生產樣品，等到這些都獲得認可後，再按部就班地生產這些款式。因此，對於一個典型的服裝零售商來講，從一個服裝概念到服裝出現在零售店裡，整個過程大略需花上 9~12 個月，在這些時間中約只有 60~65%用在實際作業上。

(2)ZARA 的快速運作模式

Zara 將預測的努力轉為專注於布料的選擇與份量上。對一個服裝零售商來講，這是預防風險的好辦法，布料失誤帶來的損失要比已經製作完工的服裝小得多，再且，同樣的布料還可做成不同的衣服。Zara 購入半成品或未染色的布料，以便在銷售季節根據即時的需求來染色。它認為最了解顧客的就是顧客自己，再精確的預測也無法完全準確地反映顧客需求。因此 Zara 所

做的事便是真正地從顧客出發，將顧客的想法和需求轉化成他們所期望「流行」的服裝，以最快的速度生產消費者最想要的款式。

4.快速、彈性的後勤系統

ZARA 之所以反應如此快速，是因為該公司的結構是一個從下往上建立的快速、彈性組織。與大部分時裝成衣公司一樣，ZARA 的原料布 90%來自海外。但與其他公司不同的是，ZARA 沒有把產品的製造轉包到亞洲或拉丁美洲，而是由自己將大部分的原料布轉化為產品。



五、ZARA 的製衣方式

8年前，瑪丹娜到西班牙巴塞隆納演唱三天，演唱會還沒有結束，瑪丹娜在演唱會穿的衣服，就出現在台下觀眾的身上，沒多久，一股瑪丹娜旋風在西班牙街頭出現，讓 ZARA 大發利市。這就是它的能耐。全球任何一個地方，只要出現最新款式的時裝，5 天內就可以在門市看到 ZARA 推出新設計的時裝，並且可以在競爭對手推出同樣款式的 5 天內，在 ZARA 就看不到。如此迅速地回應市場，其中一個好處，是能夠令顧客幾天、甚至是每天來到店舖時，都可以看到新貨，吸引顧客更常逛街；而就算某一款式受歡迎，接到新訂單時，總部設計部門都會略為改變一下(例如顏色)才會再推出市面，這令顧客不會擔心穿到跟其他人一樣的衣服，令顧客覺得珍貴。

這套方式的關鍵就在於：ZARA 採行一套很獨特的商業模式，從時裝設計、生產、配送到銷售都與眾不同。最大的不同是，它全程掌控流程，打造出一條「極速供應鏈」。說來奇怪，時裝業的運作流程理應就很快，但 ZARA 追求的是比這更快。一般的時裝業流程是先有設計，然後才生產，最後到零售店，但 ZARA 的工序倒轉，先由分店向總部報告當地最新潮流，特別是商店各類貨品的銷售情況，然後設計師部門才依據數據再對設計作調整。傳統運作模式，由設計到售賣，一般需要 6 個月或以上，但 ZARA 一套時尚的服裝從設計、採購、生產、物流、到在全球 1520 家連鎖店上架，只要十五天，特殊的款式甚至只需要七天。

時裝設計：快速模仿最時尚的設計

快速設計是 ZARA 的獲利來源，為保證時裝設計緊跟著時尚潮流，ZARA 不預測時尚，也不創造時尚，它只快速反應時尚。所謂的快速反應時尚，說白一點，也就是快速複製時尚。ZARA 擁有龐大的設計師團隊，設計師的主要任務是掌握最新流行、最新時尚，他們經常在世界各地旅行搜集資訊，最重要的就是到米蘭、巴黎等看秀，這是掌握最新流行、最新時尚的捷徑，加上全球各地 ZARA

店長在銷售過程，會同步把顧客反應、口味的變化等資訊傳回 ZARA 總部，設計師可準確掌握顧客喜好。

生產計畫人員與採購人員參與設計開發

儘管 ZARA 設計師陣容龐大，不過，時裝設計並不是由設計師獨挑大樑，而是由市場分析專家、採購人員和設計師一起合作，在 ZARA 的設計大廳共同設計。這是 ZARA 最獨特的地方。為什麼要把市場分析專家、採購人員拉進來？市場分析專家平常負責管理連鎖店，與連鎖店經理互動密切，對銷售情形以及市場趨勢瞭若指掌，他的加入能夠幫助設計師掌握時尚。至於採購人員的參與，則是因為 ZARA 規定，只要時裝完成設計就必須立即估算成本，定出銷售價格，因此採購人員必須在場，決定新設計究竟要自製還是外包，材料要使用庫存還是再採購。在採購方面，ZARA 為掌握時效，40%的布料在集團內部採購，其中一半沒有染色，這樣 ZARA 就能隨時根據市場需求而調整顏色。另外，60%的布料向 260 家原材料供應商採購，為避免過於依賴某些供應商，ZARA 採分散採購策略，每家廠商份額最多只有 4%。這樣一來，不僅可以有效控制採購成本，還可以提高廠商的供貨速度。

舉例來說，若是在設計階段就提早完成定價，ZARA 馬上將定價換算成各國幣值，連同服裝的條碼一起印在標價牌上，並在生產時掛在服裝上，只要完工就可以直接上架，節省時間。



生產：自己包辦 速度才快

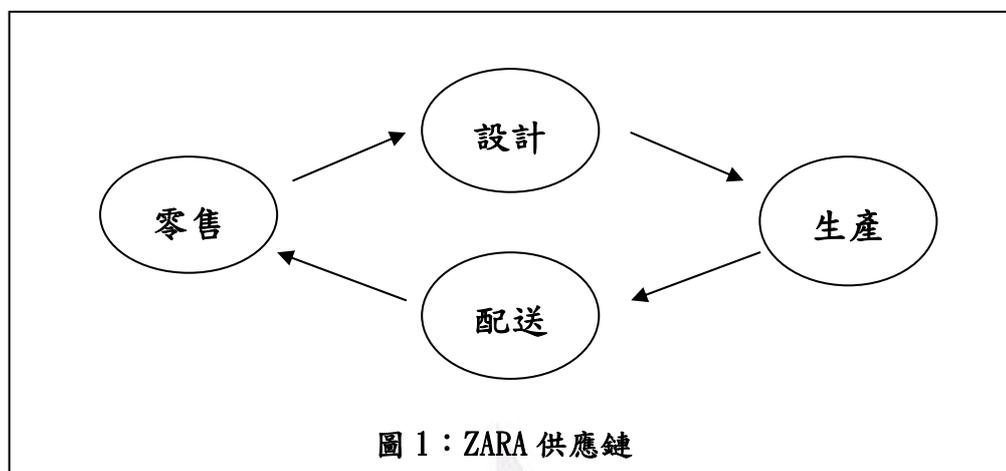
在生產方面，ZARA 自己設立 20 個高度自動化的染色、剪裁廠，把勞力密集的衣服縫製工作全部外包給鄰近的四百家小工廠，為求快速，一個廠只縫製一個款式，因此工作效率特別高，然而由於總部與 400 家縫製廠間存在運輸問題，往往是欲速則不達。為一勞永逸，ZARA 竟然從總部挖了一條 200 公里長的隧道，然後鋪設自動軌道，剪裁廠裁剪後的衣料就從隧道運輸給縫製廠，它們縫製好了，也從這裡送回 ZARA，進行整燙、包裝。

在實際運作上，要做到如此的快，ZARA 要做到每週最少送貨 2 次，而且每次送貨都一定要包括新款式、分店每 24 小時向總部匯報分店銷情，以及他們留意到當地的時裝趨勢有什麼變化；當接到分店訂單，貨物要 10 小時內出貨，48 小時內運到分店，物流部門 24 小時運作；而工廠生產線、各部門溝通、物流等都配備最先進的科技，甚至不惜成本，大部分服裝以空運送貨。

而 ZARA 為什麼能夠有如此精彩的表現？就在於它出色的供應鏈管理，包括：在時裝設計上，它快速複製時尚；在生產上，它進行垂直整合；在銷售上，它製造人為的缺貨，還不惜成本打造高速的物流配送。只有牢牢掌握供應鏈，一方面才能迅速貼近最新潮流趨勢，另一方面也才能快速應變。有了這條獨特的供應鏈，ZARA 能夠快速生產、快速設計、快速出售，建立一個平價、快速、時尚的時裝王國。

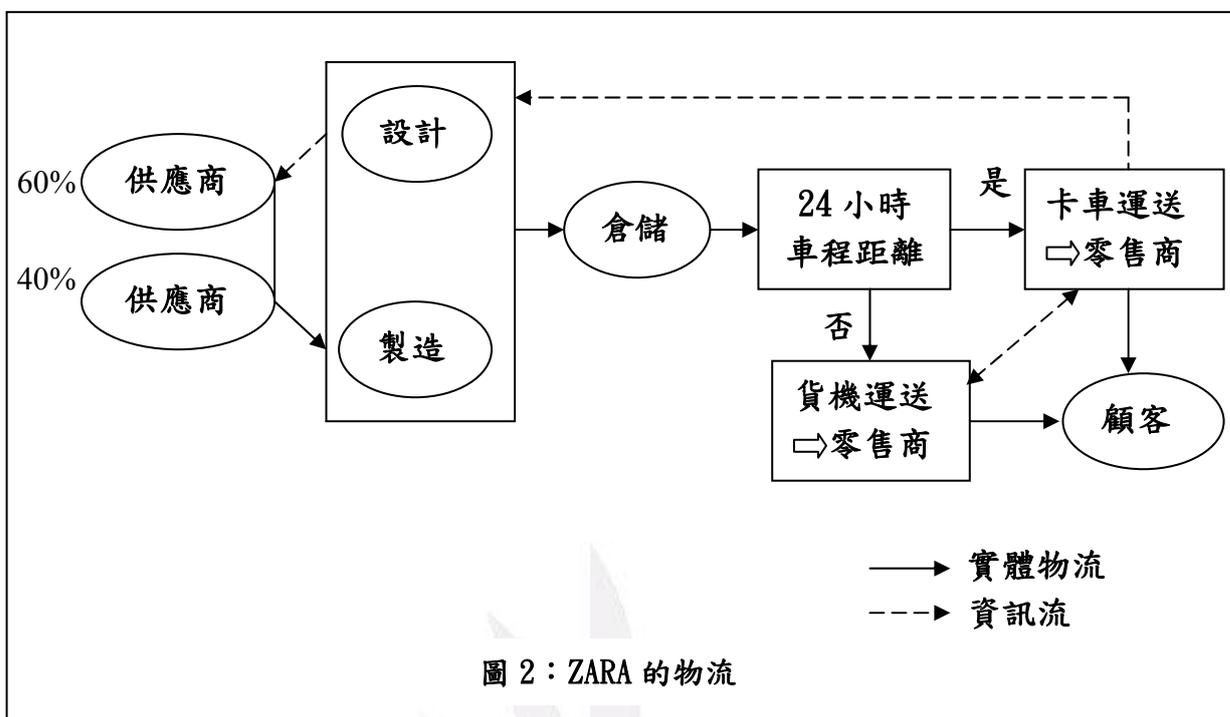
六、ZARA 的供應鏈流程

ZARA 設計靈敏供應鏈



ZARA 花鉅資一體化設計自己的靈敏供應鏈，生產基地設在西班牙，只有最基本款式的 20 服裝在亞洲等低成本地區生產。ZARA 自己設立了 20 個高度自動化的染色、剪裁中心，而把人力密集型的工作外包給周邊 500 家小工廠甚至家庭作坊，而把這 20 個染色、裁剪中心與周邊小工廠連接起來的物流系統堪稱一絕。在西班牙方圓 200 英里的生產基地，集中了 20 家布料剪裁和印染中心，500 家代工的終端廠。ZARA 把這 200 英里的地下都挖空，架設地下傳送帶網路。每天根據新訂單，把最時下的布料準時送達終端廠，保證了總體上的前導時間要求，建設這樣一個生產基地，需要投資達幾十億歐元。許多品牌服裝想模仿 ZARA，可是卻沒有這樣鉅額投資的生產基地。

ZARA 成立物流中心



所有的產品都是通過拉科魯尼亞的物流中心發送出去的，該中心有 5 層樓高，建築面積超過 50000 平方米，運用非常成熟的自動化管理軟體系統，大部分是由 ZARA 或者 Inditex 的員工開發出來的。中心的員工有 1200 人，每周通常運作 4 天，運送貨物的數量依需求而定，物流中心內設有每家連鎖店的商品存放區域，每家連鎖店的訂單都會獨立地裝在各自的箱子裡。通常收到訂單後，8 個小時以內就可以裝船運走，多數商品停留在倉庫內的時間只有幾個小時而已。儘管在 2001 年 6 月份的時候，該物流中心的實際利用率大約只有 50%，但是 10 月份的時候，集團宣佈將耗資 1 億歐元新建一個物流中心，而且 ZARA 公司的 CFO 也拒絕從財務角度做出評價。除了在西班牙的總部物流中心，ZARA 公司還在巴西、阿根廷和墨西哥建有三個小型的倉儲中心，用來應對南半球在不同季節的需求。ZARA 在 2002 年興建第二家物流中心，希望能在營運規模擴大的同時，持續維持出貨的速度與彈性。

在 2001 年的時候，物流中心全年發送了 13 億件產品，平均每天為 40 萬件，其中的 75% 都是發往歐洲的。每年大約有 30 萬種新品推向市場(大約 1 萬種擁有 5~6 種顏色，5~7 個尺碼的不同樣式)。時裝銷量占據了 ZARA 公司產品總量的 80%，剩餘的為一般的服裝。在歐洲，分銷商通過卡車把貨物從拉科魯尼亞的物流中心直接運送到 ZARA 在歐洲的各個連鎖店。物流中心的運輸卡車的依據固定的發車時刻表，不斷開往各地(就像公車一樣)。例如：在荷蘭的連鎖店可以知道發貨的卡車是在周四的上午 6:00 離開拉科魯尼亞的物流中心的，同樣總部也很容易計算出貨輪從中國返回到鹿特丹港口的具體時間。該公司還有兩個空運基地，一個在拉科魯尼亞，另一個在智利的聖地亞哥。通常歐洲的連鎖店可以在 24 小時以內收到貨物，美國的連鎖店需要 48 小時，日本的在 48~72 小時之間。ZARA 特別強調速度的重要性，為了節省時間，ZARA 將出貨的時間依不同時區劃分，早上當歐洲店經理進行盤點時，ZARA 就先處理美國與亞洲的訂單，到了下午才輪到歐洲。正如該公司的一位高級經理說的那樣：“對於我們來說，距離不是用千米來衡量的，而是用時間來衡量的”。相對於中小企業來說，ZARA 公司的物流系統相當不可思議，出貨正確率達到了 98.9%，而出錯率不到 0.5%



ZARA 控管訂單時間

ZARA 的每一位門店經理都擁有一部特別訂製的 PDA，通過這臺聯網的 PDA 他們可以直接向總部下訂單，而總部可以直接掌握每一間店的銷售情況，同時店長也可以和總部產品經理及時溝通，連鎖店通常每周向總部發兩次訂單，產品也每周更新兩次，訂單必須在規定的時間之前下達：西班牙和南部歐洲的連鎖店通常是每周三下午 3:00 之前，每周六下午 6:00 之前，其他地區是每周二下午 3:00 之前和周五下午 6:00 之前。如果連鎖店錯過了最晚的時間，那麼只有等到下一次了，公司對這個時間限制的管理非常嚴格，訂單必須準時，以免有生產過多或不足的問題。大部分產品待在連鎖店裡的時間不會超過 2 個星期，公司在每個季節開始的時候只會生產最低數量的產品，這樣可以把過度供給的風險控制在最低的水平，一旦出現新的需求，ZARA 可以通過其有效的供應鏈管理迅速組織生產。在存貨方面，大部分同業的做法是，季末的時候一般會儲存下季出貨量的 45%~60%，而 ZARA 公司的該項指標最大不會超過 20%，它的供應鏈依靠更加精確的預測和更多更即時的市場訊息，反應速度比一般的公司要快得多。

在 ZARA 的連鎖店裡如果有產品超過 2~3 周的時間還沒銷售出去的話，就會被送到所在國的其他連鎖店裡，或者送回西班牙。通常，這樣的產品數目被控制在總數的 10% 以下。在實際運作當中，通常只有不合常規的比例數的產品會被送回到西班牙。這樣一來，連鎖店的產品更新速度相當快，而且有些款式的衣服是不會有第二次進貨的，顧客也就會受到刺激在現場馬上就做出購買的決定，因為他們知道一旦錯過之後，就有可能再也買不到了。從上面可以看出，ZARA 公司每種款式的存貨水平都比競爭對手低，並且季節末期的時候需要打折出售的產品也相對地少。而且，即使打折銷售，同業的平均水平是 6~7 折，而 ZARA 公司卻能控制在 8.5 折以上。

七、策略矩陣-總表

投入									產出			
原料	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

—：無法明確判斷其關係 △：只有部分關係符合



八、單論

1. 原料

	關係	原料說明
廣度與特色	△	根據 ZARA 的資料可以得知，ZARA 為集團內部採購布料，在特色、品質方面並沒有特別強調，並沒有明顯特色；但其布料可以根據市場需求決定其顏色，因此具有廣度。
目標市場區隔與選擇	×	目標顧客群為不追求高品質或低價格的大眾市場，他們以在對的時間、地點提供顧客最想要的衣服且價格不貴為使命，故 ZARA 的布料並不追求高品質。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 的經營哲學是一切強調快速和彈性，例如在香港和巴塞隆納設置布料採購中心，就近從西班牙、遠東、印度和摩洛哥收購原坯布，以便在銷售季節根據即時的需求進行染色。
相對規模	○	ZARA 具有自己的布料採購中心，與其他同業相比，原料對於 ZARA 來說能構成相對規模經濟，在採購上也能夠達到降低成本的效果。
地理涵蓋範圍	○	目前，ZARA 的原料供應 69% 源自歐洲，也有 27% 來自亞洲，故其地理涵蓋範圍是相當大的。
競爭優勢	△	ZARA 並不以提供最優質的材質給顧客為其使命，故其在布料上對於產品給人的品質是較無競爭優勢，但布料可自行決定顏色，與其同業競爭者不同，因此在布料配色方面具有競爭優勢。

2. 採購

	關係	採購說明
廣度與特色	△	ZARA 產品多為自製，為掌握時效，50%的布料在集團內部採購，其中 40%沒有染色，這樣 ZARA 就能隨時根據市場需求而調整顏色。而另外六成向 260 家原材料供應商採購，因此，並沒有明顯的產品特色，但有其廣度。
目標市場區隔與選擇	×	ZARA 價格便宜，不強調產品品質，從材質的角度來看，由於衣服材質的成本會很直接反應在零售價格上，平價品牌所用的材質勢必會被限定在某些類型，所以，在布料的選擇上並未用精緻、且上等的布料
垂直整合程度之取決	○	Inditex 有在巴塞羅納自有的布料公司 Comditel，其中 Comditel 所產 89%的布料都是供應給 ZARA，這樣不但可以加快 ZARA 採購的速度，還可以配合 ZARA 彈性生產所需要的靈活性。同時，ZARA 還有 260 多家布料供貨商隨時待命。
相對規模	○	為避免過於依賴某些供應商，ZARA 採分散採購策略，每家廠商份額最多只有 4%。這樣一來，不僅可以有效控制採購成本，還可以提高廠商的供貨速度，為局部規模經濟。
地理涵蓋範圍	○	ZARA 採購主要是透過總公司來決定其採購方面的決定權，在香港和巴塞隆納設置布料採購中心，就近從西班牙、遠東、印度和摩洛哥收購原坯布，所以總公司會根據銷售季節世界各地分店經理的訂貨量，決定布料的採購。
競爭優勢	○	只要時裝完成設計就必須立即估算成本，定出銷售價格，因此採購人員必須在場，決定新設計究竟要自製還是外包，材料要使用庫存還是再採購，因此，可縮短時裝上市的提前期，有利於採購部門及早安排生產。

3. 資訊系統

	關係	資訊系統說明
廣度與特色	○	總部會參考店面回饋的資訊，並和設計團隊一起討論，並可以快速製造出大眾喜愛的產品。而 ZARA 除了生產服裝外，更有開發資訊系統的能力，降低了公司購買 IT 技術的成本。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 透過 PDA 以及銷售資訊系統可以快速得知不同地區顧客的需求以及不同區域的銷售表現，並根據不同地區的顧客需求以及銷售表現，快速反應其需求與改善。
垂直整合程度之取決	○	擁有 IT 系統將顧客需求傳回 ZARA 總部設計端，根據店內顧客反應和流行雜誌的即時資訊來快速生產服飾，以支持其講求快速應變的商業模式，也可以有效控制該廠的產能規劃與產出。
相對規模	○	ZARA 總部和所有門店的管理、財務、人事、物流等都是資訊化管理，使得整體的運作效率得到大幅提升。
地理涵蓋範圍	○	ZARA 從設計、生產、物流到銷售回報等都搶「鮮」。在各個地區的資訊隨時隨地透過 PDA 和網路傳送至總部。這些資訊讓設計師和銷售員所組成的團隊，能夠快速掌握各地消費者的需求。
競爭優勢	○	可由零售商處利用 POS、PDA 等 IT 系統將顧客需求傳回總部設計端，可以快速掌握並回應消費者的訴求。

4. 設計

	關係	設計說明
廣度與特色	○	ZARA 每年能夠設計出四萬多種款式，篩選過後推出 12000 種新款式的服飾，是一般品牌的五倍。借鑑別人的東西，並從大品牌的設計作品中獲得靈感和創新，巧妙的把別人的東西轉換成自己的作品。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 所設計的衣服款式比例大約為當季占 40%，下一季占 60%。
垂直整合程度之取決	○	擁有跨功能的設計團隊，融合了設計師、市場專家與生產的經理們，三種領域的人才共 300 多人。
相對規模	○	ZARA 設計師約 4000 多名，招聘不是在某個時段統一招聘，而是常年進行，只要有合適人選就會招聘；公司不設首席設計師，因為總部裡的設計師幾乎水準相同。
地理涵蓋範圍	○	為更貼近市場，ZARA 採用了買手、設計、市場專家員組成商業團隊的設計模式，設計師分布在 70 多個國家，幾乎有 ZARA 連鎖店的地方就有設計師，這些設計師無時無刻都在搜尋、捕捉時尚走向和流行趨勢。
競爭優勢	○	設計的同時考慮生產的成本、時間配置、境外外包或由附近代工廠或自製的選擇，以及考慮市場的反應，更能準確抓住消費者變化多端的喜好。

5. 製造

	關係	製造說明
廣度與特色	○	製造過程中依然遵循自製的準則，根據店內顧客反應和流行雜誌的即時資訊來快速生產服飾。
目標市場區隔與選擇	○	新款式根據發送國別的不同，在設計上也略顯不同，用料和染色也有些微差異，與各國流行趨勢密切配合。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 採用整合式垂直行銷系統，將製造垂直整合成同一公司旗下的部門。
相對規模	○	ZARA 本身有工廠，可以應付各訂單的需求。
地理涵蓋範圍	○	所有產品都由位於西班牙拉科魯尼亞市的製衣廠生產。其服飾有 30%是在亞洲生產，5%在北非，還有 3%在南美洲。
競爭優勢	○	因為製造和通路同屬於 ZARA 公司，因此更容易建立暢通的溝通管道。

6. 倉儲

	關係	倉儲說明
廣度與特色	○	採用 make-to-order 的拉式生產效果以降低存貨並大幅提升季節性商品的週轉率。
目標市場區隔與選擇	—	倉儲與目標市場區隔與選擇較無關係。
垂直整合程度之取決	○	這些衣服生產好後，會被卡車送到公司的物流中心，裡面有最成熟的自動化管理系統。
相對規模	○	ZARA 注重前導時間的控制，採取「快速、少量、多款」的品牌管理模式，這一模式保證了與時尚同步，持續開發新款式，快速地推出新產品，同時也能減少存貨風險和折扣促銷的成本。
地理涵蓋範圍	○	除了在西班牙有一座大型物流中心，巴西、墨西哥、阿根廷三地建造了小型配送中心。
競爭優勢	○	從製造到消費者購買產品，平均只需要兩週的時間。

7. 物流

	關係	物流說明
廣度與特色	○	ZARA 擁有強大的物流系統支持，還有即時快速交貨的自有物流系統、越庫作業、低庫存政策、導入 JIT。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 會藉由資訊管理系統得知不同國家的顧客需求，進而配送不同的款式到不同的國家。
垂直整合程度之取決	○	製作好的衣服，會送至物流中心貼上標籤，只要用物流中心的光學讀取工具掃描，就可以分類出不同國家需要的不同款式。掃描之後，貨物會滑向屬於自己的斜道。透過簽約的物流車隊將貨物運送到歐洲的各零售點，只需花費 24 到 36 小時，歐洲以外的地區則以空運送達，也可以在 24 到 48 小時送達。
相對規模	○	ZARA 在西班牙修建一座大型物流中心，也在巴西、墨西哥、阿根廷三地建造了小型配送中心，也就是中轉倉庫，負責南半球季節的國家供貨。
地理涵蓋範圍	○	ZARA 的配送與物流，影響範圍相當的廣泛，從西班牙的總物流中心，加上在巴西、墨西哥、阿根廷三地建造了小型配送中心，搭配物流車隊及空運配送至各個國家的門市。
競爭優勢	○	ZARA 有自己的物流中心負責產品的配送，能夠掌握快速及準確的數量供應給各國門市。

8. 店面

	關係	店面說明
廣度與特色	○	ZARA 都在最時髦的地點開店，並且投注很多心力在店面、內部裝潢以及櫥窗擺設上。不靠偶像明星代言，更不花錢打廣告，僅靠實體店面來吸引顧客，所以成本足以平價銷售。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 走平價奢侈，極力將店面裝潢得美輪美奐，而且直接開在許多知名國際名牌的隔壁，表現出他們的品質與時尚、奢華，且會考慮其商圈特性而有所調整。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 採用垂直整合的直銷模式，將店面行銷垂直整合成同一公司旗下的部門，經由 ZARA 的倉庫統一配送到各地的直營店，供消費者參觀選購。
相對規模	○	ZARA 的店面是唯一的行銷方式，所以投注很多心力在店面、內部裝潢以及櫥窗擺設上，都會由西班牙的總公司安排好。
地理涵蓋範圍	○	ZARA 分店跨越 70 個國家，門市店面約 4000 家，各分店的經理會將不同的顧客需求藉由 IT 系統傳回西班牙總部，而店面的設計也會由西班牙總公司的團隊，專門設計各地的店面。他們在設計各分店的時候，都會依據當地的特色來做設計，並且都挑在最時髦的地點開店。
競爭優勢	○	各分店的店經理是策略中很重要的一環，他們負責掌握客戶的品味及要求，根據不同訂購需求訂貨。因此，不同城市的分店甚至是同一城市的兩家分店，也很少會有完全一樣的存貨。

9. 品牌

	關係	品牌說明
廣度與特色	○	「一流的設計、二流的用料、三流的價格」，將知名品牌或時裝秀的新鮮設計改頭換面，變成 ZARA 自己的產品。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 的價格、品質策略為中等價格與中等品質的中價值策略。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 從設計、倉儲、配銷、物流都是自行管理，總部就在西班牙阿曼西奧的家鄉拉克魯尼亞，設計和製造中心也在此。一半以上的服裝是自家的十餘家工廠製造，其他外包給 300 多家歐洲和少數亞洲的供應商承製。
相對規模	○	ZARA 在品牌知名度上，靠著快速時尚及平價奢華，在時尚業占有一席之地，其龐大的設計師團隊、整合程度高的生產線、先進的物流及資訊系統等，都是同業難以模仿的地方。
地理涵蓋範圍	—	品牌與地理涵蓋範圍較無關係。
競爭優勢	○	各自營店的店長可透過 PDA 將顧客的需求反應給設計部門，讓設計部門獲得第一手的消息，讓 ZARA 製造的服飾更貼近消費者的需求。

10. 女裝

	關係	女裝說明
廣度與特色	○	女裝產品的款式設計多樣化。設計跟品牌服飾如出一轍，價格卻不及十分之一，能避免追求特立獨行的人，免於撞衫的尷尬。
目標市場區隔與選擇	○	目標顧客群為不追求高品質或低價格的女性市場，特色為收入中等到中上，大多居住在都會區、有一定的教育程度、追求流行與變化，且不需要花費太多金錢在單一件產品上。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 將顧客的想法和需求轉化成他們所期望「流行」的服裝，。所以 ZARA 是以最快的速度生產消費者最想要的款式，每種款式提供的數量都不多，款式不斷推陳出新。
相對規模	○	ZARA 的定價略低於商場裡的品牌女裝，而它的款式色彩特別豐富。對時尚快速反應的理念使 ZARA 可以將它強大的設計和開發能力轉化成每年 12000 件以上的新款服飾。
地理涵蓋範圍	—	女裝與地理涵蓋範圍較無關係。
競爭優勢	○	款式更新速度快，使消費者感受到產品的設計與供貨的快速。

11. 男裝

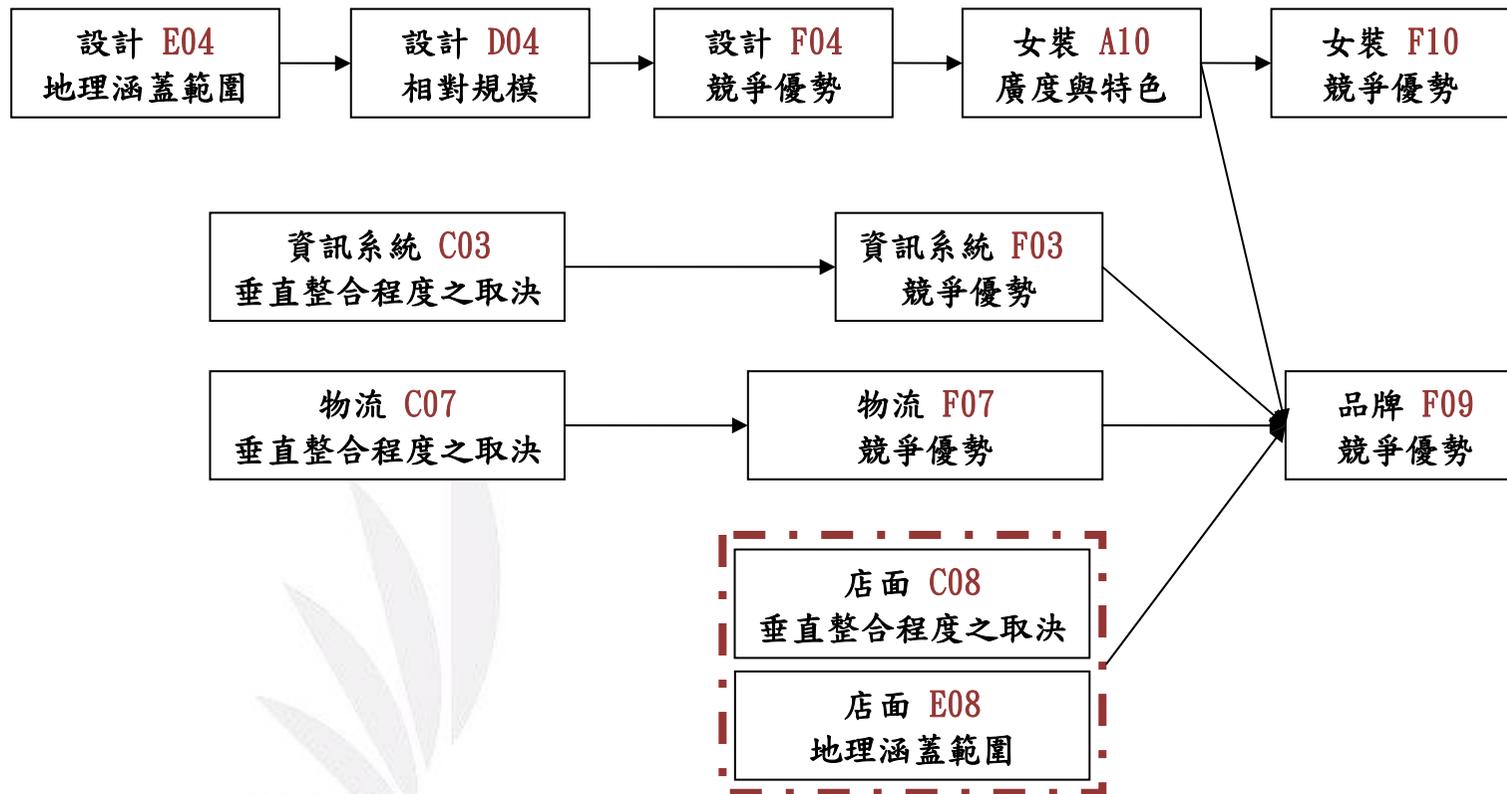
	關係	男裝說明
廣度與特色	○	以質優平價著稱，上新貨的速度很快、很頻繁，每周就上貨 2 次。單價較高一點點，流行感高，適合型男或上班族。
目標市場區隔與選擇	○	流行上遠超過於其他平價服飾品牌，可以說是與競爭對手相比屬流行性最強的品牌。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 將顧客的想法和需求轉化成他們所期望「流行」的服裝，。所以 ZARA 是以最快的速度生產消費者最想要的款式，每種款式提供的數量都不多，款式不斷推陳出新。
相對規模	○	以低價低貨量和快速銷售策略為名,ZARA 每一件產品和其他品牌相較之下產量少,所以通常看到一件喜歡的沒有當場買下過幾天就沒有了。
地理涵蓋範圍	—	男裝與地理涵蓋範圍較無關係。
競爭優勢	○	因為快速反應的流行資訊系統，讓 ZARA 能以一個禮拜上新貨兩次的速度，給時尚人新鮮貨，以合理的價格和品質要求，隨時緊追流行步伐。

12. 配件

	關係	配件說明
廣度與特色	○	ZARA 在配件方面蠻多樣化，包括鞋子、圍巾、領帶、飾品、包包，而不單單只有服裝而已。
目標市場區隔與選擇	○	ZARA 的目標消費群是收入較高並有較高學歷及追求時尚的年輕人，雖然都是以女裝為主，配件可以提供更多的搭配。
垂直整合程度之取決	○	ZARA 在配件方面，是由設計團隊所設計的，而不是外包的。
相對規模	○	以低價少量和快速銷售策略為名，ZARA 每一件產品和其他品牌相較之下產量少，但每樣款式會從顏色搭配上做出數種樣式，讓消費群有更多選擇。
地理涵蓋範圍	○	依門市經理傳回的訊息，設計出受大眾喜愛的配件。配件是每家直營店都有，所以地理涵蓋範圍算大。
競爭優勢	○	配件種類多，而顏色搭配樣式比競爭對手多，供消費者更多的選擇。

九、策略矩陣組合之論述

1. 品牌策略流程



【品牌策略流程組合圖】

		○		○		○		○		○		產出		
原料	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件			
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色		
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇		
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○			
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍		
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○			
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢		
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			

《說明：》

供應鏈系統貫穿了整個流程：從每款服裝的設計一直到分配到各分店。從設計理念到成品上架僅需十幾天。這一切不得不歸功於 ZARA 公司獨特的供應鏈管理：強大供應鏈管理系統及其 IT 系統支撐，使其品牌更具有優勢。

〔設計〕

ZARA 採用了買手、設計、市場專家組成商業團隊的設計模式，設計師分布在 70 多個國家，幾乎有 ZARA 連鎖店的地方就有設計師，ZARA 每年能夠設計出四萬多種款式，但不會全部上市，會經由專家篩選過後，推出 12000 種新款式的服飾，以確保顧客永遠都可以在店裡發現最新、最流行的款式。而在設計的同時會考慮到生產的成本、時間配置、境外外包或由附近代工廠或自製的選擇，以及考慮市場的反應，更能準確抓住消費者變化多端的喜好。

〔資訊系統〕

ZARA 擁有 IT 系統將顧客需求傳回 ZARA 總部設計端，根據店內顧客反應和流行雜誌的即時資訊來快速生產服飾，以支持其講求快速應變的商業模式，可以有效控制該廠的產能規劃與產出，快速掌握並回應消費者的訴求。

〔物流〕

ZARA 會將製作好的衣服送至物流中心且貼上標籤，只要用物流中心的光學讀取工具掃描，就可以分類出不同國家需要的不同款式。掃描之後，貨物會滑向屬於自己的斜道。透過簽約的物流車隊將貨物運送到歐洲的各零售點，只需花費 24 到 36 小時，歐洲以外的地區則以空運送達，也可以在 24 到 48 小時送達。而 ZARA 有自己的物流中心負責產品的配送，能夠掌握快速及準確的數量供應給各國

門市。

〔店面〕

ZARA 採用垂直整合的直銷模式，將店面行銷垂直整合成同一公司旗下的部門，經由 ZARA 的倉庫統一配送到各地的直營店，供消費者參觀選購。ZARA 向顧客溝通產品的主要管道不是廣告，而是櫥窗，喜歡將店面開在知名的都會購物區，並投注許多心力在店面、內部裝潢以及櫥窗擺設上，櫥窗展示由總公司統一設計，並且經常更新，對 ZARA 而言，這就是最佳的廣告。

整個價值鏈的垂直整合及快速回應是 ZARA 品牌的競爭優勢。

《論述部份：》

E04 → D04

ZARA 的設計師以及搜尋時尚趨勢的人分別分布在 70 多個國家，地理涵蓋範圍很廣，另外，跨功能設計團隊包括買手、設計、市場專家共 300 多人，相較於對手的設計團隊規模較大。

D04 → F04

ZARA 的跨功能設計團隊每年可以設計出 4 萬多種款式，但不會全部上市，會經由專家篩選過後，推出 12000 種新款式的服飾，確保顧客永遠都可以在店裡發現最新、最流行的款式，形成了設計上的競爭優勢。

F04 → A10 → F09、F10

而 ZARA 的產品都以女裝為主，女裝產品特色是款式設計多樣化，並與時尚同步。而由於款式更新速度快，使消費者感受到產品的設

計與供貨的快速，成為女裝的競爭優勢，也成為品牌的競爭優勢。

C03 → F03 → F09

ZARA 的資訊系統垂直整合非常強，可由零售商處利用 POS、PDA 等 IT 系統將顧客需求傳回總部的設計端，因此在資訊系統上有其競爭優勢，所以可以快速掌握及回應消費者的訴求，並藉此調整衣服款式的設計風格，也掌握了消費者的喜好，形成品牌的競爭優勢。

C07 → F07 → F09

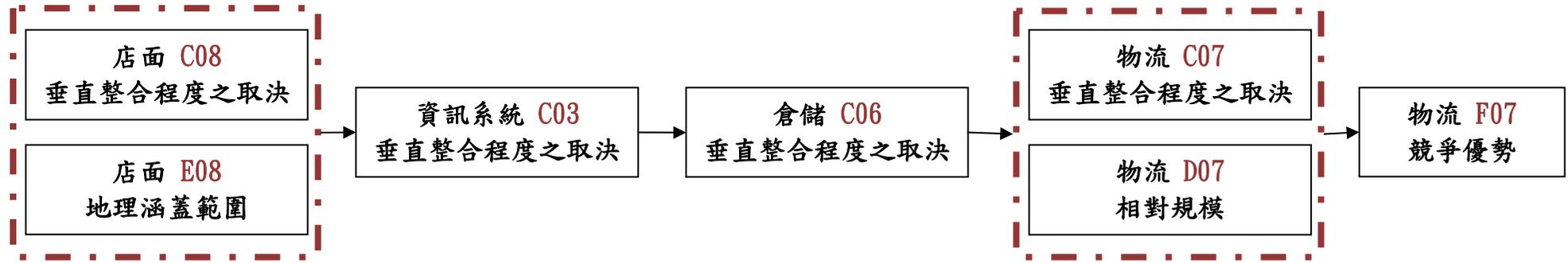
ZARA 物流中心的垂直整合，可以根據各地區不同的訂單快速送達各零售點，能夠快速掌握準確的數量供應給各國門市，且 ZARA 的物流中心與競爭對手相比也具有競爭優勢，這也形成了 ZARA 品牌的競爭優勢。

C08、E08 → F09

ZARA 的店面是唯一的行銷方式，所以投注很多心力及資金在店面、內部裝潢以及櫥窗擺設上，都會由西班牙的總公司安排好，造成其店面的裝潢也是競爭力的一環，因此各國的店面風格各具特色，也因為店面橫跨歐洲、亞洲、美洲，打響 ZARA 品牌，形成品牌的競爭優勢。



2. 資訊系統與物流策略



《說明:》

ZARA 自行設計的整套 IT 管理系統，使得在存貨及物流中心的流通十分迅速，不但能控制其低存貨政策及掌握快速、準確的數量供應給各門市，且採用垂直整合的直銷模式，將店面行銷垂直整合成同一公司旗下的部門。而根據各分店的店經理負責掌握客戶的品味及要求，按訂購需求訂貨，因此，不同城市的分店甚至是同一城市的兩家分店，很少會有完全一樣的存貨。

【資訊系統與物流策略組合圖】

		投入							產出			
原料	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

《論述部份：》

C08、E08 → C03

分布在不同地區的店面，透過總公司垂直整合的 IT 管理系統，將顧客的需求及訂單立即傳回總公司。

C03 → C06

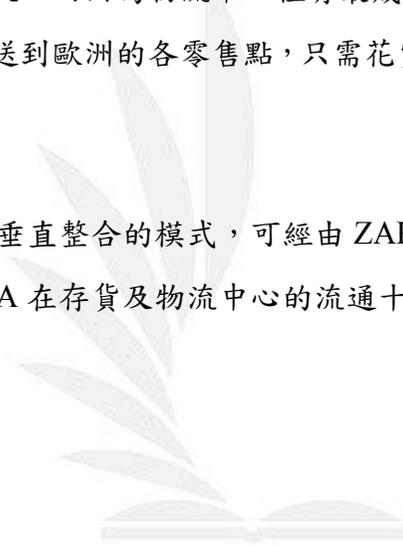
由於 ZARA 擁有強大的 IT 系統，各店下單後，可快速傳回 ZARA 總部，接下來只要用光學讀取工具立即掃描衣服包裝袋子上的標籤，即可將倉儲內不同款式的衣服分類出來。

C06 → C07、D07

而且 ZARA 在西班牙建有二座大型物流中心，也在巴西、墨西哥、阿根廷三地建造了小型配送中心，負責南半球季節相反國家的供貨，因此規模相較於對手來得大。而因為物流中心裡有最成熟的自動化管理系統，所以衣服掃描之後會自動滑向屬於自己的斜道，再透過簽約的物流車隊將衣服運送到歐洲的各零售點，只需花費 24 到 36 小時，歐洲以外的地區則以空運送達，也可以在 24 到 48 小時送達。

C07、D07 → F07

因為 ZARA 的供應鏈具有垂直整合的模式，可經由 ZARA 的物流中心快速、統一地配送到各地的店面，也因為 ZARA 的 IT 管理系統是自行設計的，使得 ZARA 在存貨及物流中心的流通十分迅速，也帶來了競爭優勢。



3.快速模仿之創意設計策略



《說明：》

ZARA 設計師分布在 70 多個國家，總部會安排設計師蒐集目標市場所在的國家最新時尚訊息，以及參加各種時裝發表會或未來時尚走向的展覽會，捕捉時尚因子，並且設計師會隨身攜帶筆記型電腦，用最快速度將設計好的產品傳到公司總部，此外，在各地也安排「酷獵手」穿梭於大街小巷、各大商場和專賣店捕捉最新流行的時尚元素，迅速回饋給總部。當獲得這些資訊後，大約 3-5 個月便將資訊轉換成設計，然後做出實物樣本；ZARA 採用商業團隊設計模式，將樣本就此與其他設計師、市場專家以及進貨專家進行討論，修改有爭議的部份，淘汰不被認可的作品，再由商務團隊決定是否將新設計投入生產；每年有 40000 個設計作品出臺（包括 12000 個新款、5~6 種顏色和 5~7 種尺寸），使其設計具有特色及廣度。ZARA 只進行改版（產品設計為參考知名品牌設計師的創意）不進行原創，平均每 12 天設計出一件通過市場認可之作品，款式更新迅速且所耗時間成本低，增加其設計之特色與廣度。通常約比同業提早半年進行新一年或新一季款式設計，當別人還在設計時已經將流行推向市場，表現出速度的力量，使設計更具競爭力，為其競爭優勢的

來源。

【快速模仿之創意設計策略組合圖】

		投入							產出			
原料	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

《論述部份：》

E04 → C03

ZARA 設計師分布在 70 多個國家，總部會安排設計師及「酷獵手」蒐集目標市場所在的國家最新時尚訊息，以及參加各種時裝發表會或未來時尚走向的展覽會，捕捉時尚因子；設計師用最快速度將設計好的產品傳到公司總部，而「酷獵手」也會將搜集到的資訊迅速回饋給總部。

C03 → C04、D04

總部獲得傳送之趨勢資訊後，總部裡專業的設計師團隊會馬上分類別、款式、及風格進行改版設計，再手繪出設計草圖，重新組合成 ZARA 自己全新的產品主題系列，後使用電腦繪製，確定織品種類、編織方法和顏色，然後做出實物樣本；由於 ZARA 採用商業團隊設計模式，使設計可垂直整合，並將樣本就此與其他設計師、市場專家以及進貨專家進行討論，修改有爭議的部份，淘汰不被認可的作品，再由商務團隊決定是否將新設計投入生產。

C04、D04 → A04

ZARA 只進行改版（產品設計為參考知名品牌設計師的創意）不進行原創。每年有 40000 個設計作品出臺，12000 個新款會上市，使其設計具有特色及廣度。

A04 → F04

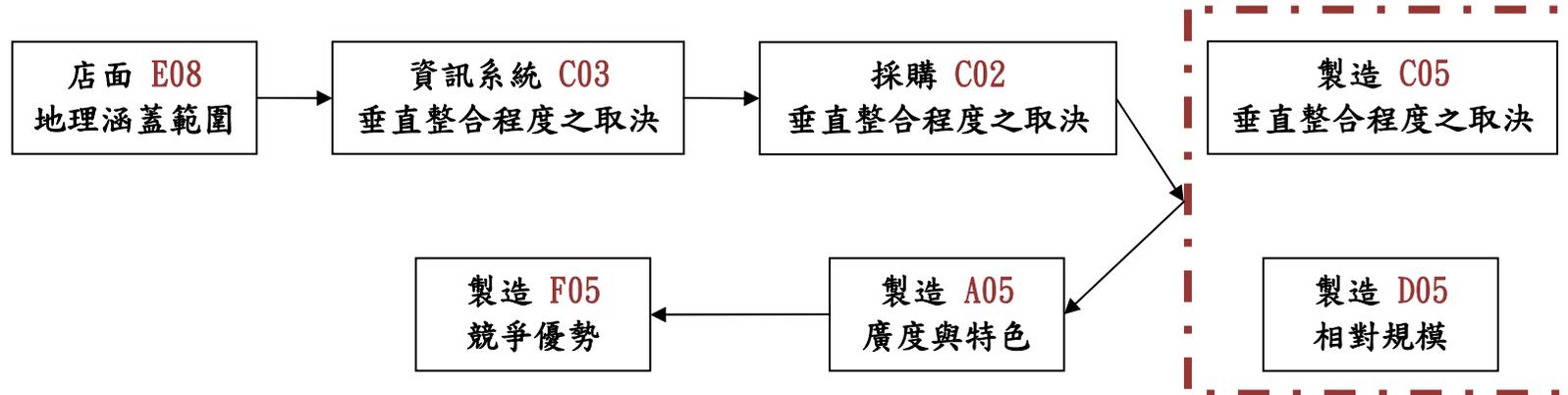


ZARA 之策略矩陣分析

比同業提早半年進行新一年或新一季款式設計，表現出速度的力量，使設計更具競爭力，為其競爭優勢的來源。



4.快速製造與供貨策略

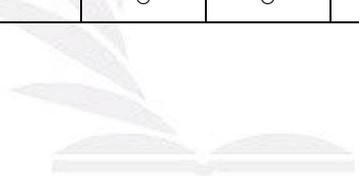


《說明：》

ZARA 在全球各地的分店經理能夠快速將不同地區顧客的不同需求藉由 IT 系統傳回西班牙總部，260 多家布料供貨商隨時待命，再加上 ZARA 自己有工廠，可以應付各地區訂單的不同需求，具備彈性生產所需要的靈活性，更因為製造和通路同屬於 ZARA 公司，因此更容易建立暢通的溝通管道，使得 ZARA 能夠根據店內顧客的反應和流行雜誌的即時資訊來快速生產服飾，以支持其講求快速應變的商業模式，也可以有效控制該廠的產能規劃與產出，形成了製造的競爭優勢。

【快速製造與供貨策略組合圖】

原料	○		○		○				產出			
	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	



《論述部份：》

E08 → C03 → C02

ZARA 分店跨越 70 個國家，門市店面約 4000 家，各分店的經理會將不同的顧客需求藉由 IT 系統傳回西班牙總部，透過資訊系統整合各分店的訊息，這樣不但可以加快 ZARA 採購的速度，還可以配合 ZARA 彈性生產所需要的靈活性。同時，ZARA 還有 260 多家布料供貨商隨時待命。

C02 → C05、D05

ZARA 採用整合式垂直行銷系統，將製造垂直整合成同一公司旗下的部門，再加上 ZARA 本身有工廠，可以應付各訂單的需求。再加上 ZARA 的採購擁有資訊系統的支援，能夠更即時省時，更可以有效控制工廠的產能規劃與產出。

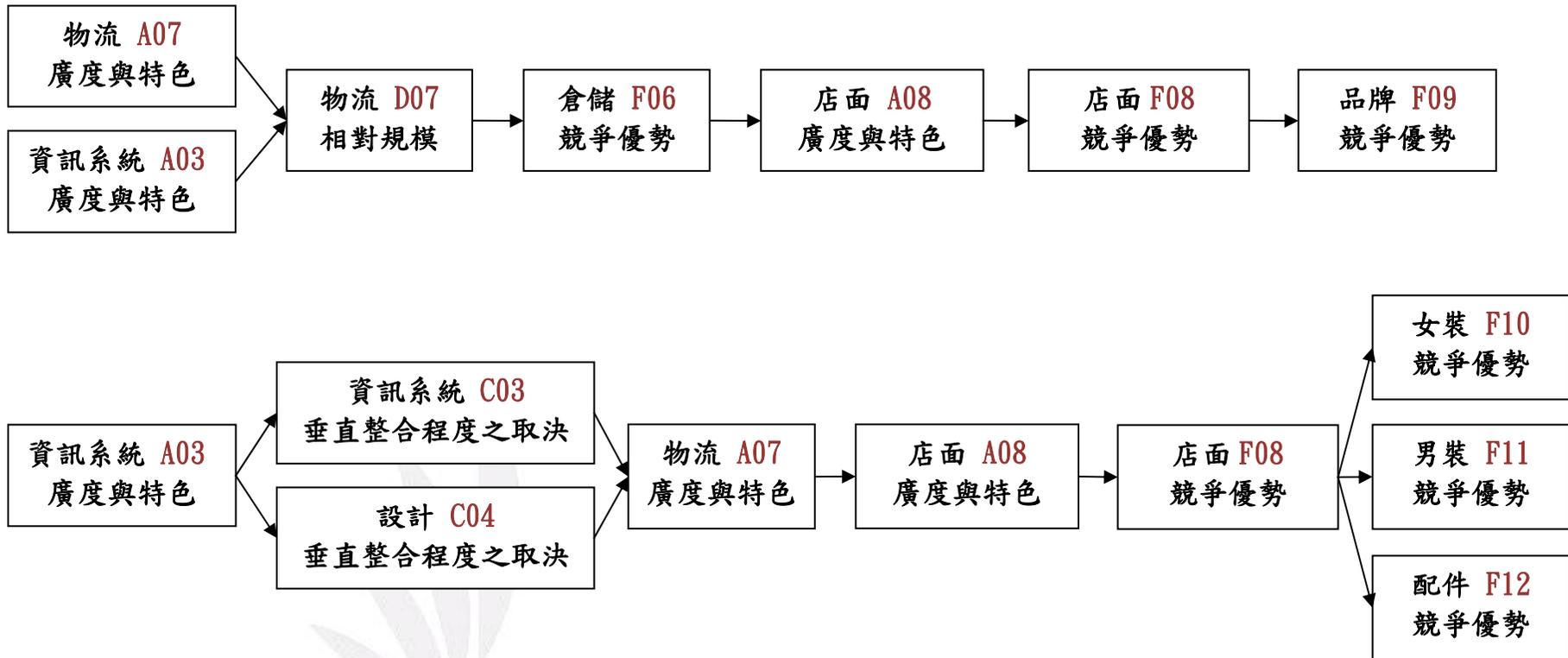
C05、D05 → A05

ZARA 的採購與製造，透過資訊系統的支援，建立了暢通的溝通管道，進一步使得 ZARA 能夠根據店內顧客的反應和流行雜誌的即時資訊來快速生產服飾，以支持其講求快速應變的商業模式，更使得 ZARA 在製造上具有廣度與特色。

A05 → F05

在資訊系統的支援之下，加強了 ZARA 的採購及製造，因此更能夠配合各個地區顧客的不同需求來應變生產，使得 ZARA 能夠迅速即時的將不同地區分店所需要的不同款式衣服製造出來，也形成了 ZARA 在製造上的競爭優勢。

5. 差異化分析策略



【差異化分析策略組合圖】

		○	○	投入	○	○	○	○	○	○	○	
原料	採購	資訊系統	設計	製造	倉儲	物流	店面	品牌	女裝	男裝	配件	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	廣度與特色
△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
×	×	○	○	○	—	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	—	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢
△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

《說明：》

ZARA 主要就是強調「一流的設計、二流的用料、三流的價格」，為了讓這個目標能達成，也就是注重前導時間的控制，採取「快速、少量、多款」的品牌管理模式，這一模式保證了與時尚同步，持續開發新款式，快速地推出新產品，同時也能減少存貨風險和折扣促銷的成本。主要的基礎在於他的龐大的跨領域設計團隊、自行設計的資訊管理系統及物流中心，而這些正是其他品牌難以模仿的地方，在差異化策略上，我們分別敘述快速時尚及低價奢華在整體上跟其他業者有什麼差異。

《論述部份：》

A07、A03 → D07

ZARA 的設計師除了生產服裝外，更有開發資訊系統的能力，不但自己開發資訊管理系統，還根據 ZARA 本身來設計有即時快速交貨的自有物流系統、越庫作業、低庫存政策，並導入 JIT，讓成品快速地推出新產品，同時也能減少存貨風險和折扣促銷的成本。

D07 → F06 → A08 → F08 → F09

客戶在店面裡的服飾將知名品牌或時裝秀的新鮮設計改頭換面，變成 ZARA 自己的產品，並外速上架，而總公司除了自行設計的快速物流系統及管理系統，配上低存貨政策及 JIT，再把廣告行銷的成本只有花在店面的裝潢及設計，成本較低，所以店內商品價格可以叫同業者低價，而因價格較低會使得客戶回流率較同業的高出許多倍，再加上自行設計的店面也給客人一種時尚的觀感，但價格卻給客人不像逛設計師或知名且高價位品牌的店一樣，看到喜歡的樣品，但買不下手，也因此這個品牌的認知讓顧客可以在店裡感受到低價奢華的感覺。

A03 → C03、C04 → A07

總公司設計的 IT 系統將顧客需求傳回 ZARA 總部設計端，除了根據店內顧客反應外加上各地的文化，大量且跨功能的設計師及酷獵人在世界各地吸收流行雜誌及時裝秀等即時資訊，配合網路可將資訊傳回總公司並迅速反應，來達到快速生產服飾，以支持其講求快速應變的商業模式，也可以有效控制該廠的產能規劃與產出。而單單設計快是不夠的，在快速的加工製造後，運輸上，ZARA 的快速物流中心能快速地推出新產品，也正是 ZARA 從製造到消費者購買產品，平均較其他知名品牌的上架時間快。

A07 → A08 → F08 → F10、F11、F12

服飾依據各地的訂單，在生產出來後送回物流中心做快速的配送，上架時間快，因為店面上的衣服因存貨少、替換快，給人這次不買，下次可能就下架或被人買走而缺貨的感覺。而且對於顧客只買得起知名品牌的配件，買不起服裝，卻不知可以穿什麼搭配時，又或許只買得起平價的服裝及配件的顧客，ZARA 的平價、流行的服飾相當的吸引人，且因存貨少、款式多，買衣服時，也比較不用考慮到會不會撞衫的情形出現，因此不管是服裝還是配件，在此特性下，有較大的競爭優勢。



十、結論

愈是熱賣的時尚經典款式，愈常成為山寨業者下手的目標，愈是走紅，就愈多「山寨版」。山寨，似乎已成為測試精品名牌是否蔚為流行的指標。沒有模仿、跟風，就沒有流行！時尚圈處處可見複製、抄襲的例子，尤其是快速流行（Fast Fashion）的平價服飾品牌ZARA。

ZARA 的成功就在於對的策略定位並將策略落實地執行，切實地提供顧客所承諾的價值。ZARA 所承諾的價值就是「在對的時間、地點提供顧客最想要的衣服且價格不貴。無論顧客在哪一國家、哪一季節購物，在ZARA 買的產品就代表了流行，而且顧客永遠可以在店裡發現新的款式」。ZARA 的經營哲學為「靈活應變與快速回應」；其中心原則是：「在流行產業，沒有比產品上市時間更重要的東西；廣告不重要、促銷不重要，最怕的是產品過時」。在同行中做出特色：創造出一種速食時尚，亦即將別人預測好、已經推出、或穿在名人身上資訊蒐集起來進行整合、修改，進而快速推出商品，款多量少、相對低價，以「人為製造缺貨」來吸引消費者。

許多服飾業將生產外包給第三世界國家，尋求低工資成本的優勢，雖然低工資可以降低生產成本但是運送貨品的費用增加了，更關鍵的是犧牲了回應市場改變的能力，沒有辦法藉由掌握市場喜好來推出產品的結果是銷售不會增加。

ZARA始終堅持將大部分的生產交由長期合作的廠商，這些散佈在西班牙加里西亞區域與葡萄牙北部的小工廠是ZARA 將製程縮短到10 至14 天的好幫手。西班牙加里西亞區域與葡萄牙北部是兩國最貧窮的農業地區，平均工資雖然比中國或印度等地區高，但已經是歐洲工資相對低廉的地區了。近來ZARA 也選擇了東歐一些新發展小國的廠商做為合作的對象。而且現在的消費者比以前注重生產國，ZARA在這部分而言，大多數產品堅持歐洲製造，相較於其他為了降低人力成本，選在中國或越南等人力成本較低的國家生產，歐洲製造會叫吸引消費者。

ZARA 的創始人、經營階層與整體員工都了解單靠降低生產成本與花大筆預算在廣告上並不是企業賺取利潤的根本方法。不斷地壓榨供應商只會產生對品牌形象不利的負面消息，例如近年來消費者相當關注的「血汗工廠」，況且降低生產成本有其極限。藉由廣告來刺激消費的效用也不如以往有效，消費者的自主意識越來越強烈，可說是「識破」品牌操縱消費者喜好的騙局。明星代言在消費

者眼裡只不過是品牌付錢請明星穿品牌想要賣給消費者的衣服，而不是明星因為喜愛產品而付錢消費購買。

ZARA 的廣告預算只占營業收入的百分之零點三，相對於競爭對手的百分之三點五，可說是相當低。行銷部門經理說時尚服飾零售業的廣告要靠口碑跟店面，不用預期網路或廣告會帶來多大的買氣，因為衣服要穿上了才知道好不好看，所以店面和口碑就很重要了。銷售人員在店面與顧客的互動是一種市場調查，再藉由分店經理將顧客意見整理回傳至總部，可以說ZARA 無時無刻都在做市場調查。ZARA 不用付錢請名人代言，因為產品的特性符合需常常更換造型且必須要跟得上流行的名人的需求，不少藝人及名人都是ZARA 的忠實顧客。和名人穿著相同品牌的衣服對消費者購買慾望的刺激相當大。

在ZARA 根本沒有開店的台灣市場裡，消費者也是對此品牌耳熟能詳，因為許多台灣明星與模特兒都對ZARA 讚不絕口。這樣的口耳相傳才是ZARA 認為有效果的行銷方式，現在它的成功也證明了這的確有效，且也為ZARA 省下不少廣告費用。消費者因為喜歡產品而購買產品而不是因為品牌而購買產品是ZARA 的經營原則。品牌的建立要根基在產品符合消費者的喜好與期望，這才是消費者真正獲得的價值且這些價值是不易被取代的，消費者才會因此產生品牌忠誠。

快與慢，都是因為需要而存在。經濟學家郎咸平曾表示：「在21世紀，成功者已不再是創造者，而是快速反應者。」也許，這些快速的不景氣時尚不見得能討好品味高檔的頂級消費者，但它們轉向廣大的一般民眾，快狠準地緊抓住普羅消費者的脾胃，確實已締造出不景氣下的經濟奇蹟。

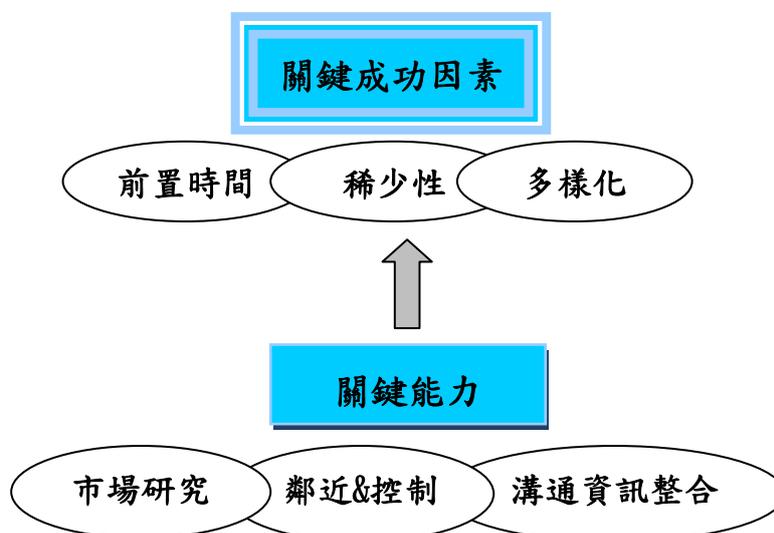


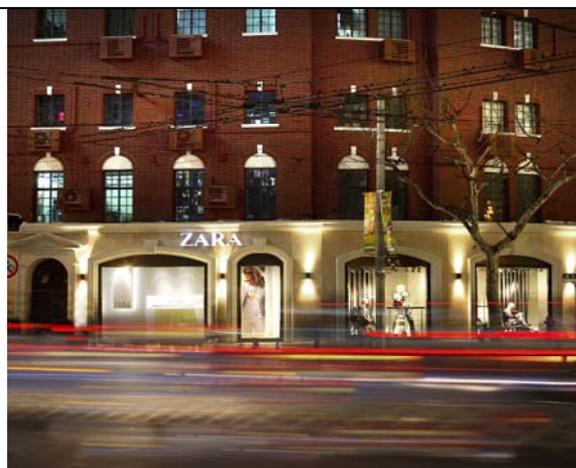
圖 3：ZARA 的關鍵成功因素

附 錄

【ZARA 在各個國家的店面】



北京



上海



東京



漢城



新加坡



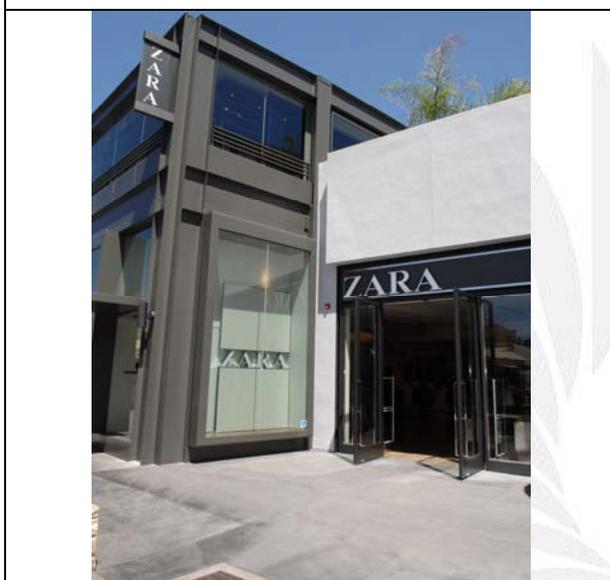
莫斯科



美國



美國



美國



歐洲



德國

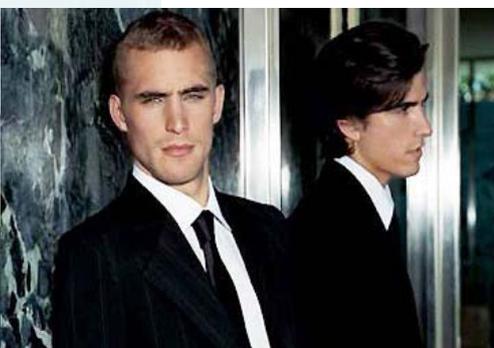


澀谷店

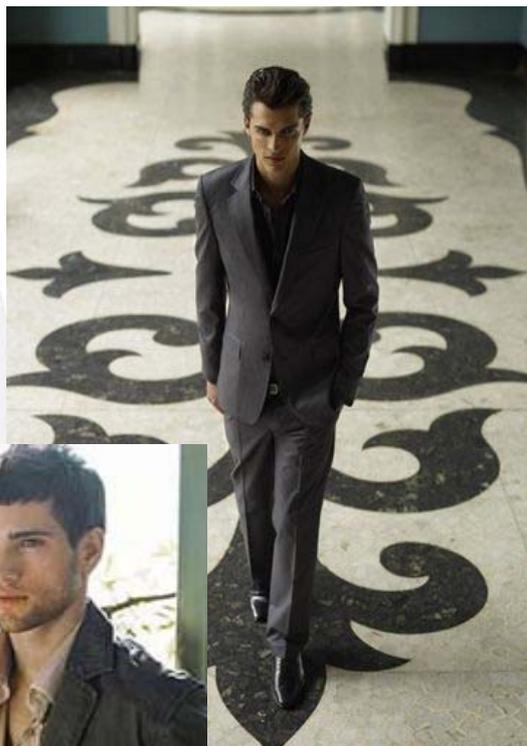
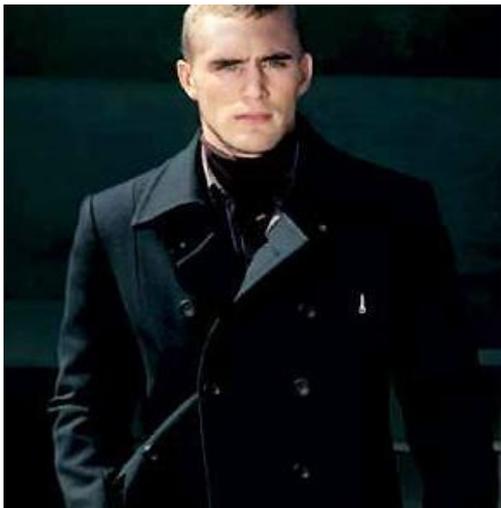
【ZARA 女裝】



【ZARA 男裝】



ZARA 之策略矩陣分析



ZARA 之策略矩陣分析



【ZARA 其他商品】



ZARA 之策略矩陣分析



參考文獻

書籍：

1. 劉瀟瀟，ZARA 一穿就上癮：時裝界的古柯鹼 散發致命吸引力，好優文化出版，2008 年 12 月
2. 馬克·敦格著，林宜萱譯，買與不買都上癮：從 Armani 到 ZARA 的時尚行銷，英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司出版，2007 年 4 月

論文：

1. 快速流行服飾零售業者的競爭優勢—以西班牙品牌 ZARA 為例
國立中山大學企業管理學系/96/碩士/研究生：黃秀儒 指導教授：方至民、李清潭

個案：

1. 《中山管理教室》ZARA 靈活多變 衣軍突起

報章、雜誌：

1. 難抵金融風暴 平價也行不通？H&M、GAP 業績吃癩
2009-08-05/聯合報/C6 版/消費
2. ZARA 有望超過 GAP 成為世界最大服裝零售商
2009-06-25/世界經理人
3. ZARA 平價行銷穿出高獲利
快速時尚和順暢的物流系統，讓母公司 Inditex 上年度銷售逆勢增加一成
2009-05-10/經濟日報/A7 版/國際企業
4. 山寨時尚 已成流行指標？
2009-04-19/聯合報/D5 版/精品味
5. 標竿學習 ZARA 時尚學 夠專業 敢顛覆
2008-10-14/經濟日報/A14 版/企管副刊
6. 管理實務 垂直整合製造 ZARA 致勝關鍵

ZARA 之策略矩陣分析

2007-04-29/經濟日報/C5 版/創新經營

7. 信奉時尚速食學的品牌，一知道顧客想要什麼，就會趕快採取行動。產品上市快、下架也快，公司不需要預測流行，而是隨知隨做。

2007-11 月號/EMBA 雜誌

8. ZARA 速食時裝席捲五十九國—少量平價上架快 八五%照標價賣出

2006-01-23/商業周刊/948 期/P.128

9. 亞洲獨家·西班牙總部全公開 ZARA 快速時尚橫掃全球平價奢華風

2006-12-08/遠見雜誌/246 期

10. 速度競爭的終極任務 趨勢瞬息萬變，決勝點即是速度。極速所產生的效益，將成為企業創造壓倒性優勢的關鍵。

12 月號/管理雜誌

11. 垂直整合製造 ZARA 致勝關鍵

2007-04-29/經濟日報

網路資料

1. Business Week

<http://images.businessweek.com/ss/06/08/ZARA/source/1.htm>

2. Inditex 官方網站

<http://www.inditex.com/en/>

3. ZARA 維基百科，自由的百科全書

<http://en.wikipedia.org/wiki/ZARA>

4. ZARA MBA 智庫·百科

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A5%BF%E7%8F%AD%E7%89%99ZARA%E5%85%AC%E5%8F%B8>

5. 中國時尚品牌網/ZARA 品牌全球化 杰尼亞現身說法

<http://content.chinasspp.com/News/Detail/2009-8-10/77140.htm>

6. ZARA 產業創新能耐平台

<http://www.poiic.org/2008/08/28/231.html>

7. 中國經濟網/ZARA 如何在 IT 平臺上舞蹈

http://big5.ce.cn/gate/big5/mba.ce.cn/manager/szbg/200708/15/t20070815_12542

[785.shtml](#)

8. 中國經濟網/ZARA 品牌故事

http://big5.ce.cn/gate/big5/luxury.ce.cn/pinpai/z/ZARA/xpsjzx/200804/14/t20080414_15148815.shtml

9. 中國經濟網/ZARA 如何在 IT 平臺上舞蹈

http://big5.ce.cn/gate/big5/mba.ce.cn/manager/szbg/200708/15/t20070815_12542785_1.shtml

10. Hudong 互動百科/ 西班牙 ZARA 公司

<http://www.hudong.com/wiki/%E8%A5%BF%E7%8F%AD%E7%89%99ZARA%E5%85%AC%E5%8F%B8>

11. 中國行業研究網/ ZARA 品牌在服装领域快速发展的原因分析

<http://www.chinairn.com/doc/70290/473814.html>

12. 中國管理培訓網/傳統服飾班尼路和快速時尚品牌 ZARA 選址之道

<http://www.glp.com/Article/PPYX/2009/05/21/11043111654.html>

13. 痞客邦

<http://loratadine.pixnet.net/blog/post/28931034>

14. 產業創新能耐平台

<http://www.poiic.org/2008/08/28/231.html>

15. 阿里巴巴服裝品牌庫

<http://info.china.alibaba.com/news/subject/v3000103-s5029381.html?head=efpp>

16. 供應鏈管理的典範 ZARA-東吳大學賈老師的部落格-新浪部落

<http://blog.sina.com.tw/kjscu/article.php?pbid=10843&entryid=447607>

17. IIC 產業創新能耐平台

<http://www.poiic.org/2008/08/28/231.html>

18. 品牌觀察 ZARA：来自歐洲的佐丹奴

<http://www.brandmarketing.com.cn/article.asp?id=257>