

高雄市高英高級工商職業學校

Kao Ying Industrial Commercial Vocational High School

專題製作報告



國外平價服飾在台展店與營運模式之探討

— 以ZARA和UNIQLO為例

指導教授：_____ 陳 權 _____ 博士

指導老師：_____ 王美金 _____ 老師

科別班級：_____ 資料處理 _____ 科 _____ 3 _____ 年 _____ 1 _____ 班

座 號：_____ 04、05 _____

姓 名：_____ 蔡捷安、陳盈君 _____

中 華 民 國 104 年 03 月

目錄

壹、前言	1
一、研究動機	1
二、研究目的	1
三、研究方法與流程	1
貳、文獻探討	3
一、企業背景	3
二、營運模式	3
三、行銷手法	3
四、促銷方案	4
五、SWOT 分析	4
六、4P 分析	4
參、研究分析與說明	6
一、受訪者基本資料分析	6
二、問卷分析	7
肆、結論與建議	13
一、結論	13
二、建議	13
參考文獻	15
附錄一 問卷	16

圖表索引

圖 1 研究流程圖	2
圖 2 消費者性別比例圖	6
圖 3 消費者年齡比例圖	6
圖 4 消費者職業比例圖	6
圖 5 消費者平均一個月在 ZARA 的消費次數比例圖	7
圖 6 學生平均一個月在 ZARA 的消費次數比例圖	7
圖 7 服務業平均一個月在 ZARA 的消費次數比例圖	8
圖 8 其他行業平均一個月在 ZARA 的消費次數比例圖	8
圖 9 消費者平均一個月在 UNIQLO 的消費次數比例圖	8
圖 10 學生平均一個月在 UNIQLO 的消費次數比例圖	9
圖 11 服務業平均一個月在 UNIQLO 的消費次數比例圖	9
圖 12 其他行業平均一個月在 UNIQLO 的消費次數比例圖	10
圖 13 消費者如何得知 ZARA 資訊比例圖	10
圖 14 消費者如何得知 UNIQLO 資訊比例圖	11
圖 15 消費者選擇 ZARA 的主要因素比例圖	11
圖 16 消費者選擇 UNIQLO 的主要因素比例圖	11
圖 17 消費者覺得 ZARA 需要改進的地方比例圖	12
圖 18 消費者覺得 UNIQLO 需要改進的地方比例圖	12
表 1 ZARA 和 UNIQLO 之 SWOT 分析比較表	4
表 2 ZARA 和 UNIQLO 之 4P 分析比較表	4
表 3 ZARA 和 UNIQLO 的差異比較表	13

國外平價服飾在台展店與營運模式之探討—以 ZARA和UNIQLO為例

摘要

在經濟不景氣的年代，對於消費者而言，購買商品時，商品 CP 值（性價比，cost/performance ratio）的高低具有極大的影響力。在短短 5 年間有許多的國外平價服飾品牌紛紛來台展店、擴店，本組針對 ZARA 和 UNIQLO 兩家分別來自西班牙及日本的平價服飾品牌探究其營運模式。

關鍵字：ZARA、UNIQLO、平價服飾

壹、前言

一、研究動機

近年來平價服飾在台灣掀起一股風潮，在這經濟不景氣的時代，價格對消費者來說更是具重要的影響力，在短短五年來就有如 ZARA、UNIQLO、GAP、H&M...等平價服飾來台展店。在這些眾多品牌中，本組僅針對 ZARA、UNIQLO 兩家的國外平價服飾來比較與探究其營運模式。

來自西班牙 ZARA 與來自日本的 UNIQLO，兩家都選擇台北做為在台灣的第一家據點，2014 年 ZARA 在台灣已有六家分店，而 UNIQLO 更是有四十六家分店，到底他們是怎麼成功打進台灣的市場？其成功的營運模式與展店的策略為何？他們的消費者族群有何區別？他們對各自產品的定位與價格策略有何差異？...，這些問題都讓本組深感興趣，所以促成以此主題作為專題研究之題目。

二、研究目的

相較於本土品牌大多由網購起家，ZARA 和 UNIQLO 卻可以在短時間內在台灣市場佔有一席之地並成功展店，然而細究其營運模式與經營策略，可以發現其中有些異同，如：坪數、消費者族群和設櫃地點等。

- (一) 比較 ZARA 和 UNIQLO 展店模式與分店規模之差異
- (二) 比較 ZARA 和 UNIQLO 的產品種類與價格之差異
- (三) 分析消費者族群之差異
- (四) 了解消費者購買動機、資訊來源

三、研究方法與流程

本組將研究法分為三點：

- (一) 文獻分析法

透過蒐集此兩大企業的相關報導及資料並加以分析，能夠得到一個較為客觀的參考資料。利用這些資料，本組將針對此兩大企業在展店模式、商品種類及價格等方面的差異性做比較。相信透過這些歸納且有系統的資料，可以解釋欲研究之主題。

(二) 實地訪查法

兩企業在高雄漢神巨蛋購物廣場均設有分店，故為了確保資料的統一性，本組選擇高雄漢神巨蛋作為實地訪查的地點。

(三) 問卷調查法

印製根據本專題研究目的所設計出的問卷給消費者填寫，並依照消費者填寫的內容做出整理及分析。

此次專題研究的研究流程圖如下：

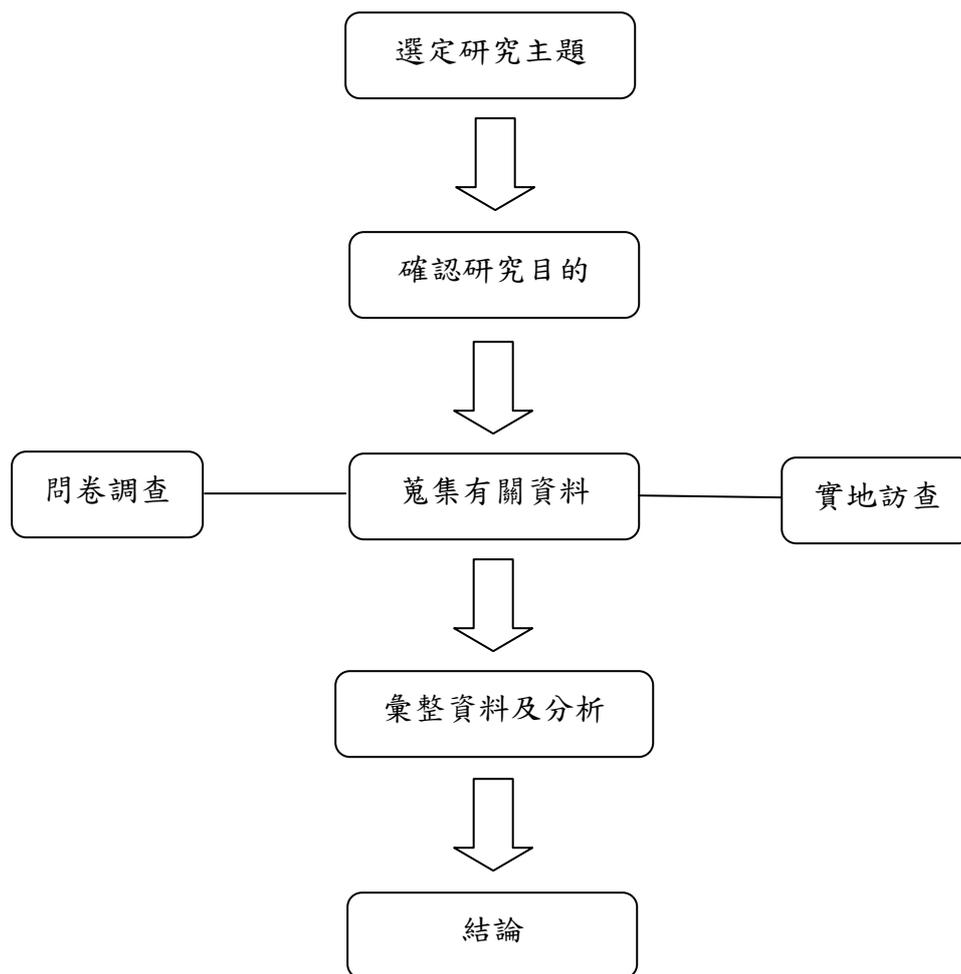


圖1研究流程圖

貳、文獻探討

一、企業背景

(一) ZARA

創辦人阿曼西奧·歐特嘉 (Amancio Ortega Gaona) 和羅莎莉雅·梅拉 (Rosalía Mera Goyenechea) 於1975年在西班牙拉科魯尼亞市 (La Coruña) 成立第一間ZARA。他們於1985年創立Inditex集團，整合設計、生產、物流等資源，同時也是ZARA的母公司，在Inditex 集團之下有九個服裝品牌，旗艦品牌在全球各地有超過 2000 家的分店，其中ZARA是最為一般消費者所熟知的品牌，被〈紐約時報〉稱為「世界上最有創新能力且最恐怖的零售商」。

(二) UNIQLO

創辦人柳井正 (Yanai Tadashi) 在 1984 年 6 月於日本廣島市開設的綜合服飾店「Unique Clothing Warehouse」英文縮寫為 UNI-CLO，但在 1988 年在香港開設分公司時，註冊商號人員誤將「C」填寫為「Q」作商業登記名稱，之後便 UNI-QLO 作為商標。創業初期，UNIQLO 在日本開設多家大型店面，以在中國工廠大量生產製造的低價服飾為主要商品，同時參考國外品牌開始設計屬於獨家販售的產品，目標是以較低的價格提供更高的產品品質，這樣的改變非常成功，UNIQLO 現在已經成為日本人心目中服飾業的「國民品牌」。

二、營運模式

(一) ZARA

以快速為基礎，出貨品皆在由位於在科倫納的倉儲運輸中心統一配送，產品從物流中心配送到歐洲門市平均費時 24 小時，因為產品都要從歐洲送至各分店所以美國及亞洲門市平均在 48 小時以內。

(二) UNIQLO

主要以舒適為主，因此款式種類顯得比較少，在此情況下，會更方便也較容易提升主打某一產品的銷售量。所有的 UNIQLO 都是直營店，為的是快速地掌握顧客的需求。

三、行銷手法

(一) ZARA

設計風格因為和頂級品牌具高相似度，因此對於喜好 LV、CHANEL 等精品設計的消費者而言，只要花不到一半的價錢，也可以享有類似於國際精品的風格。另外，ZARA 就其經營品牌形象的手法的也和其他平價的服飾品牌大不相同。

(二) UNIQLO

主要的行銷手法為在鬧區設立大型廣告看板，搭配每季製作商品型錄並於在網路、報紙及雜誌刊登廣告。另外，UNIQLO 每半年會更換不同代言人，以2011年為例，6位代言人，包括陳柏霖、陳意涵、鈕承澤、王聖芬、嚴爵和王若琳各以不同的領域象徵著 UNIQLO 「Made For All」。

四、促銷方案

(一) ZARA

產品更新十分頻繁，因此幾乎沒有打折的活動，只有一年兩次的換季出清。另外，藉由不找明星代言、不打折，將成本降低回饋消費者的方式吸引消費者。

(二) UNIQLO

利用降價策略，以「期間限定」、「體驗特價」，使消費者產生「不買可惜」的想法。透過短期特價及推出多種顏色的方法，讓顧客可以購買同款但不同色的產品，增加產品銷售。

五、SWOT分析

表 1 ZARA和UNIQLO之SWOT分析比較表

	ZARA	UNIQLO
S(Strengths) 內部優勢	1.少量生產因此不易有庫存問題，且能達到限量和供應的效果 2.較接近時下流行設計	1.日系品牌著重服務，強調顧客至上的原則 2.與台灣本土平價服飾品牌同價位商品比起來質感方面較佳
W(Weaknesses) 內部劣勢	1.產品數量少 2.模仿頂級品牌之設計 3.在台灣尚未開發網路市場 4.與其他平價服飾品牌相比，價格較高，因此不易取得學生族群的市場	1.服裝設計講求簡單，因此無法在造型上有所突破 2.因為大量的生產難以具備獨特性 3.在台的售價較其他國家高
O(Opportunities) 外部機會	1.於歐洲已經奠定基礎因此可以全力發展亞洲市場 2.設計款式多樣化	1.藉由產品廣告，提高品牌的曝光率 2.親民的價格，讓消費範圍遍部各年齡層
T(Threats) 外部威脅	1.與頂級品牌具有高度的相似性，時常面臨抄襲、仿冒等官司 2.相較於其他品牌折扣較少	1.商品替代性較高 2.商品設計與其他平價品牌的同質性高，在國內市場競爭激烈

六、4P分析

表2 ZARA和UNIQLO之4P分析比較表

	ZARA	UNIQLO
Product 產品	◎男裝、女裝、童裝、配件 如：圍巾、包包 ◎設計以高貴、時尚為主 ◎款式多、數量少	◎男裝、女裝、童裝、配件 如：皮帶、帽子 ◎設計以舒服為主，採用能長時間穿著的布料

	◎產品有 30 天的退換貨服務	◎款式少、數量多 ◎產品 30 天能換貨不提供退貨
Price 價格	◎衣款約 500-2000 元 褲款約 1000-2500 元 外套、大衣約 3000-8000 元 ◎全年不折扣，僅一年兩次的換季出清	◎衣款約 500 元 褲款約 800-1500 元 外套、大衣約 1000-300 元 ◎不定時推出「期間限定」、「體驗特價」等促銷活動
Place 通路	◎實體專賣店 ◎線上購物（目前僅部分國家開放，如：美國、英國、法國等）	◎實體專賣店 ◎線上購物
Promotion 推廣	◎利用名人出席公共場合增加產品曝光度 如：碧昂絲（Beyoncé）、凱特摩絲（Kate Moss）	◎利用親切的服務態度加深顧客印象 ◎聘請名人代言 如：林依晨、陳意涵

參、研究分析與說明

本組針對ZARA和UNIQLO所做的營運模式與滿意度調查，包括基本資料、消費情況與消費者滿意度。此次問卷調查共發出120份問卷，有效問卷110份，無效問卷10份。

一、受訪者基本資料分析

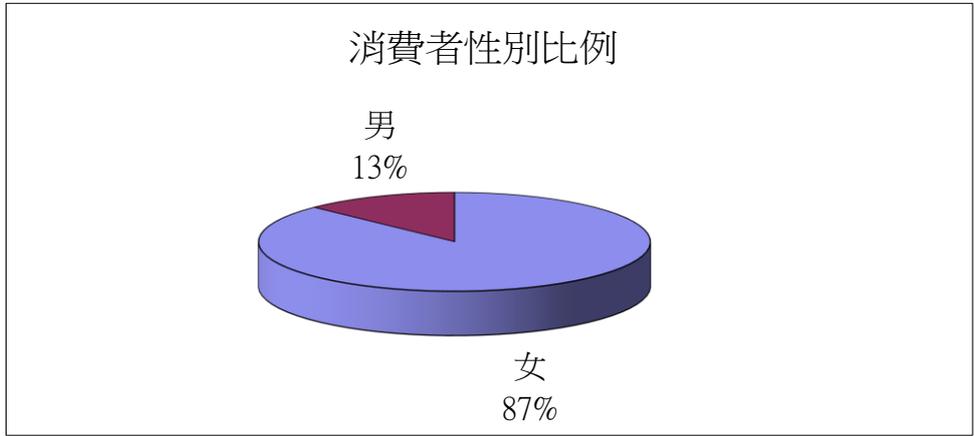


圖2消費者性別比例圖

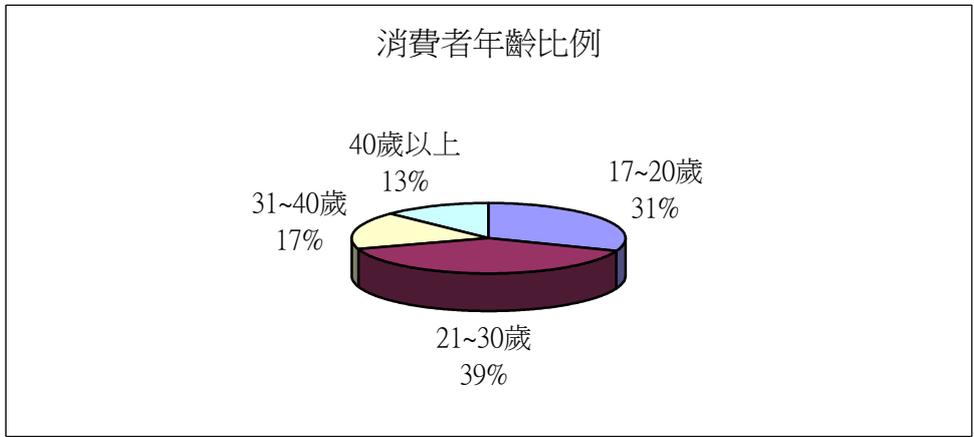


圖3消費者年齡比例圖

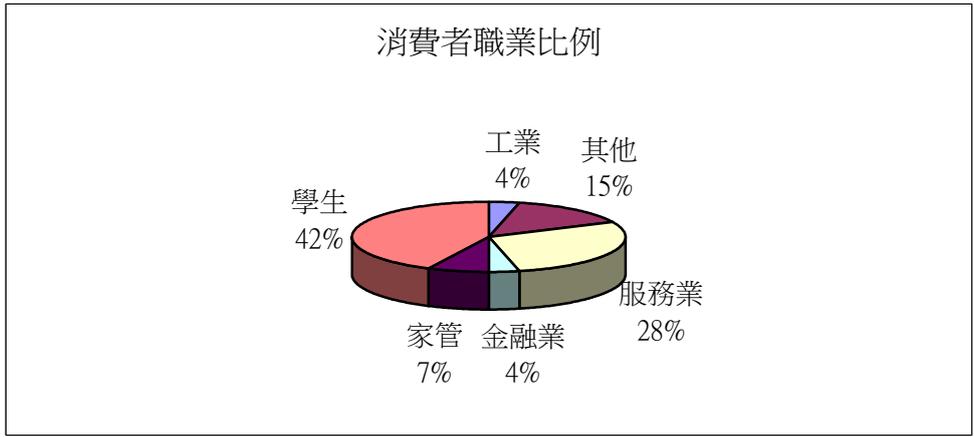


圖4消費者職業比例圖

受訪者基本資料如圖 2、圖 3 和圖 4，其中男性佔 13%，女性佔 87%，可以明顯看出女性消費者遠高於男性消費者，年齡主要集中在 17~20 歲和 21~30 歲。而這些差異不會造成不平均的結果，反而反應出最真實的狀況。

二、問卷分析

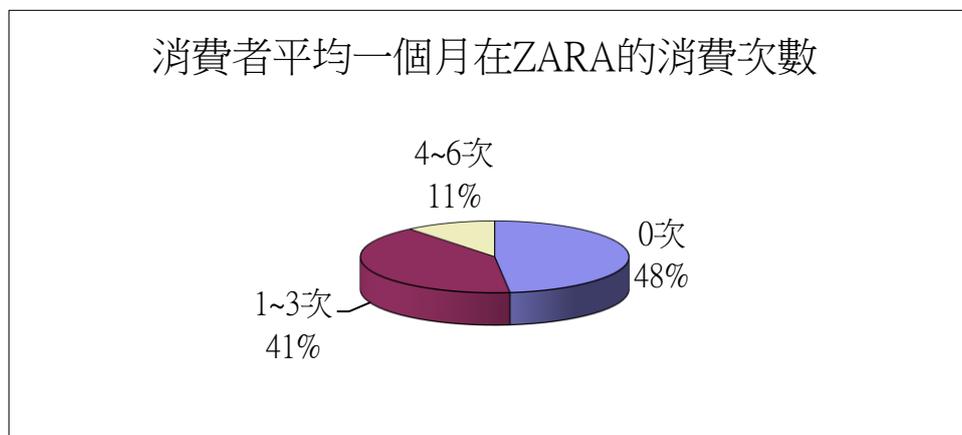


圖5消費者平均一個月在ZARA的消費次數比例圖

由圖 5 可見，0 次消費次數較多，本組認為主因是參與問卷填寫以學生居多，由於學生普遍沒有經濟能力，而 ZARA 的產品價位又偏高，因此消費次數才會較低。

以下針對消費者職業平均一個月在 ZARA 消費次數進行分析，職業共分為學生、服務業和其他行業（包含金融業、工業、家管）：

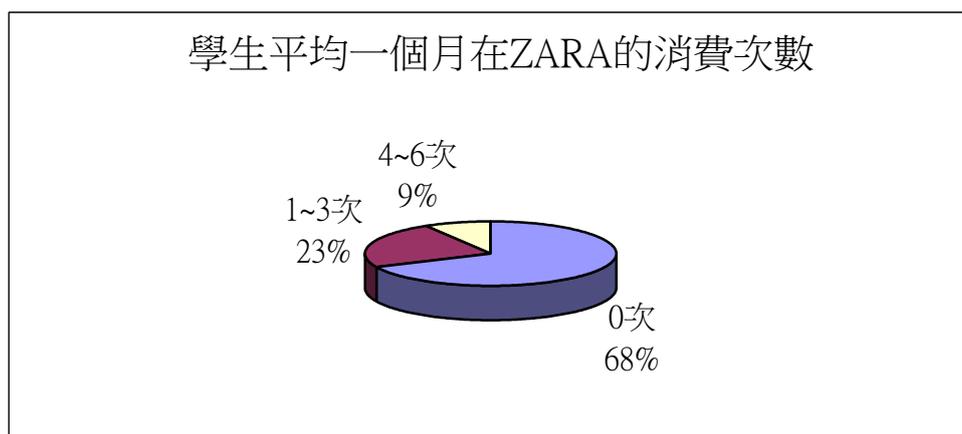


圖6學生平均一個月在ZARA的消費次數比例圖

由圖 6 可見，學生平均一個月消費次數以 0 次居多。由問卷結果得知大部分學生平均一個月可支配所得是 3000 元以下，由此本組推斷是因為學生大多都沒有經濟能力，且可支配所得有限，而 ZARA 其價位偏高且少有折扣的關係。

服務業平均一個月在ZARA的消費次數

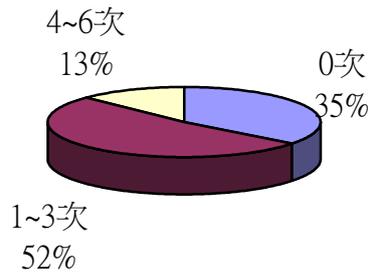


圖7服務業平均一個月在ZARA的消費次數比例圖

其他行業平均一個月在ZARA的消費次數

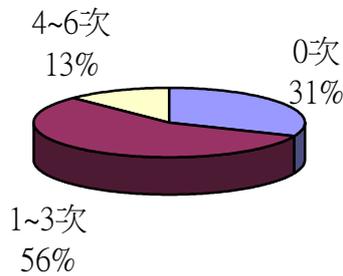


圖8其他行業平均一個月在ZARA的消費次數比例圖

由圖7和圖8可見ZARA較受已就業者的青睞。跟學生族群相比，服務業和其他行業0次的比例減少許多。尤其以1~3次的比例為主，兩者均高於50%。因此，本組認為消費者是因為經濟能力而選擇是否在ZARA消費。

消費者平均一個月在UNIQLO的消費次數

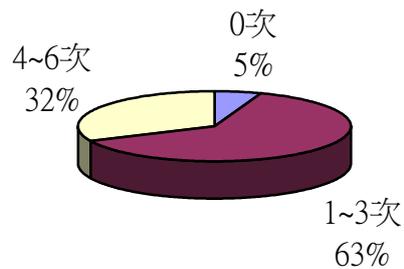


圖9消費者平均一個月在UNIQLO的消費次數比例圖

若以消費次數作比較，消費者每個月的消費次數 ZARA 都比 UNIQLO 明顯還要低（見圖 5 和圖 9）。這趨勢無論任何族群皆相似。消費次數的高低大略說明此二品牌在顧客消費頻率的差異。

以下針對消費者職業平均一個月在 UNIQLO 消費次數進行分析，職業共分為學生、服務業和其他業（包含金融業、工業、家管）：

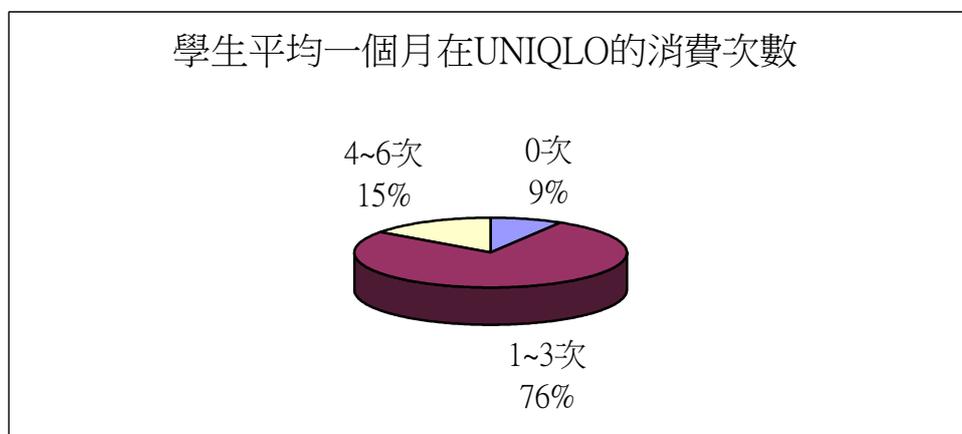


圖10學生平均一個月在UNIQLO的消費次數比例圖

學生平均一個月在 UNIQLO 的消費次數和在 ZARA 的消費次數，由圖 10 可見，以 1~3 次相比，差異相差非常大，本組認為最大的原因是因為產品價格對於學生而言較為平價且還有種種的促銷方案。

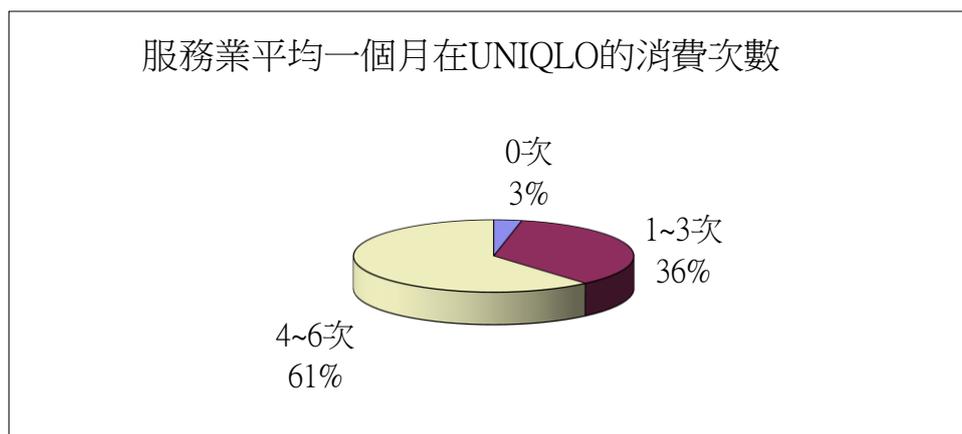


圖11服務業平均一個月在UNIQLO的消費次數比例圖

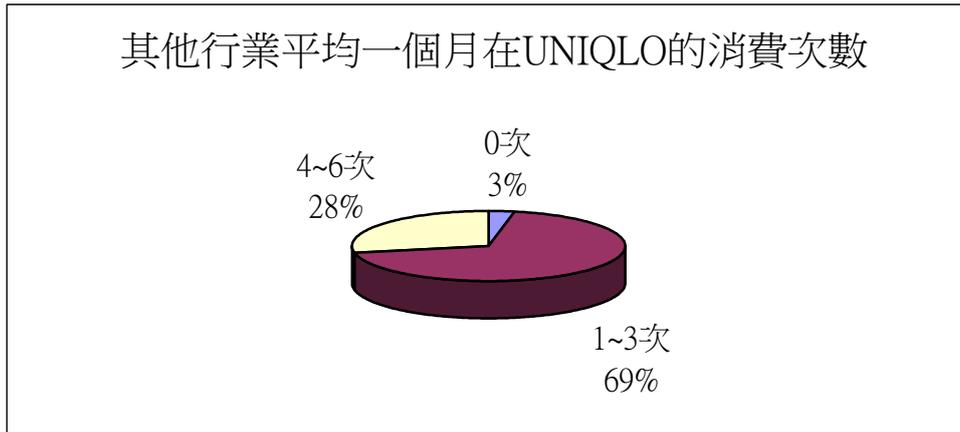


圖12其他行業平均一個月在UNIQLO的消費次數比例圖

由圖 10、圖 11 和圖 12 可見，在 UNIQLO 平均一個月消費次數無論針對任何族群，跟 ZARA 相比，平均一個月消費次數 0 次的比例上都減少相當多。本組認為可能是因為價格的因素，由於 UNIQLO 時常以特價、促銷等手法行銷，且價格相較 ZARA 也更為平價，故造成兩家品牌平均一個月的消費次數差異甚大。

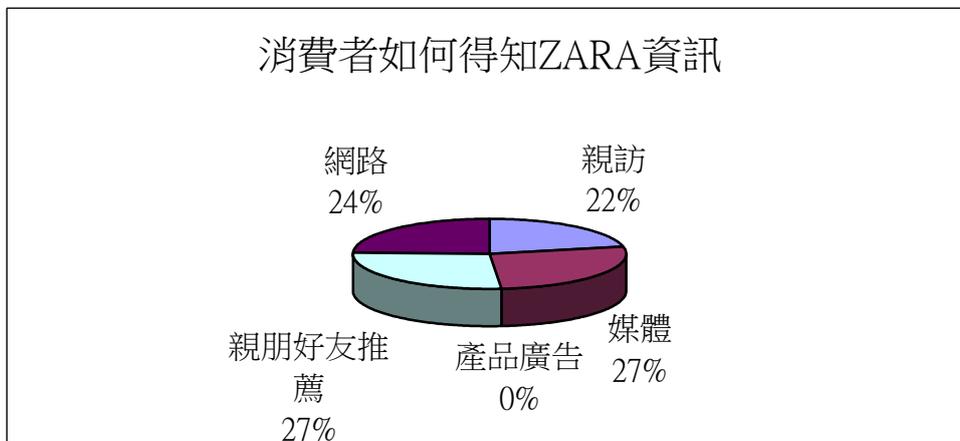


圖13消費者如何得知ZARA資訊比例圖

由圖 13 可見，產品廣告的比例是 0，是因為 ZARA 沒有產品廣告，而 4P 分析表(表 2) 提到 ZARA 利用名人出席公共場合增加產品曝光度，因此媒體的比例是偏高的。

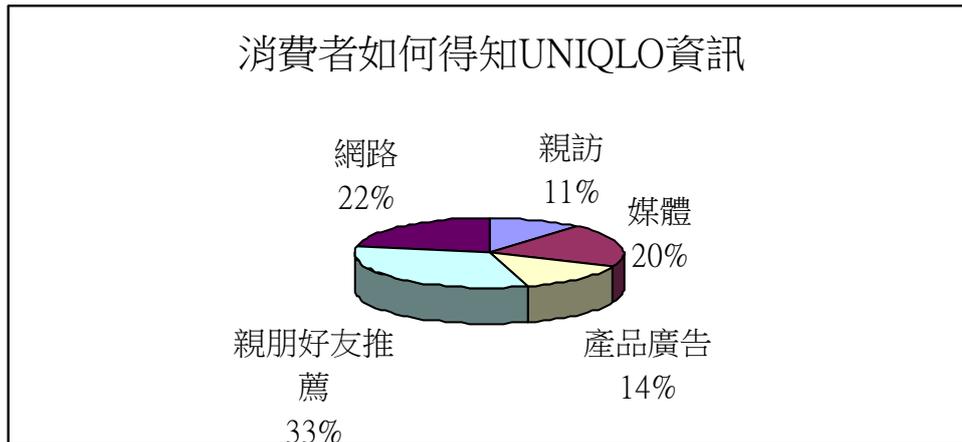


圖14消費者如何得知UNIQLO資訊比例圖

由圖 14 可見，大眾普遍得知 UNIQLO 的相關資訊跟 ZARA 一樣是由親朋好友推薦，SWOT 分析表（表 1）提到 UNIQLO 藉由產品廣告，提高品牌的曝光率，但值得注意的是，產品廣告的比例並沒有因為 UNIQLO 有廣告行銷而增加。

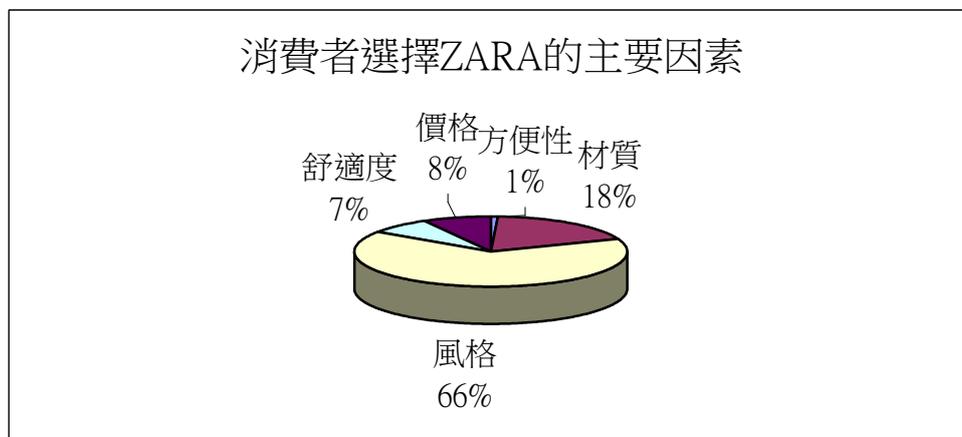


圖15消費者選擇ZARA的主要因素比例圖

SWOT 分析表（表 1）提到 ZARA 的設計風格較接近時下流行而且款式多樣化，由圖 15 可明顯得知消費者選擇 ZARA 的主要因素是因為消費者喜愛其風格。

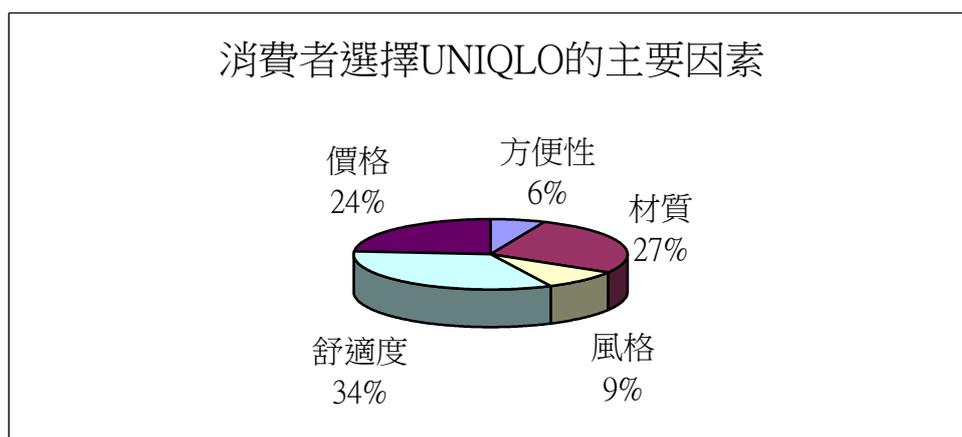


圖16消費者選擇UNIQLO的主要因素比例圖

SWOT 分析表 (表 1) 提到 UNIQLO 與台灣本土平價服飾品牌同價位商品比起來質感較佳，而由圖 16 可見，消費者選擇 UNIQLO 的主要因素是因為其產品的材質和舒適度。

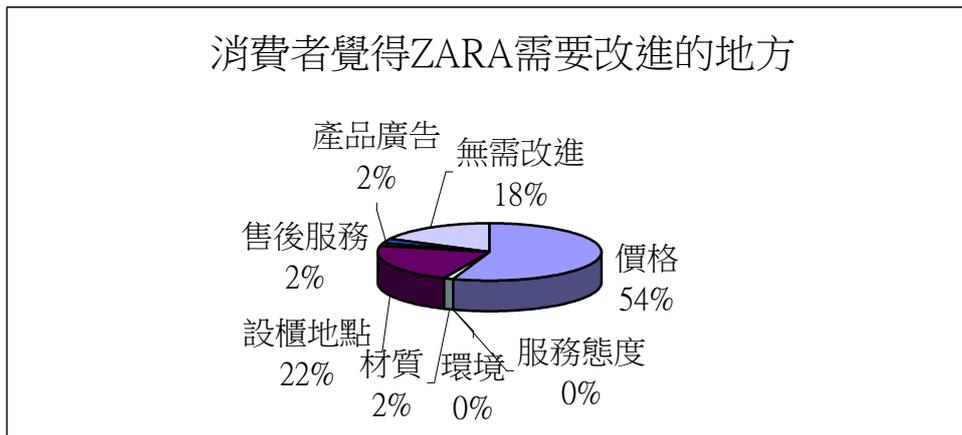


圖17消費者覺得ZARA需要改進的地方比例圖

4P 分析圖 (表 2) 提到 ZARA 全年不折扣，僅一年兩次的換季出清，而 ZARA 產品本身價格就偏高，加上折扣次數又相當少，因此由圖 17 可見大部分的消費者還是希望價格的部分能有改進的空間。

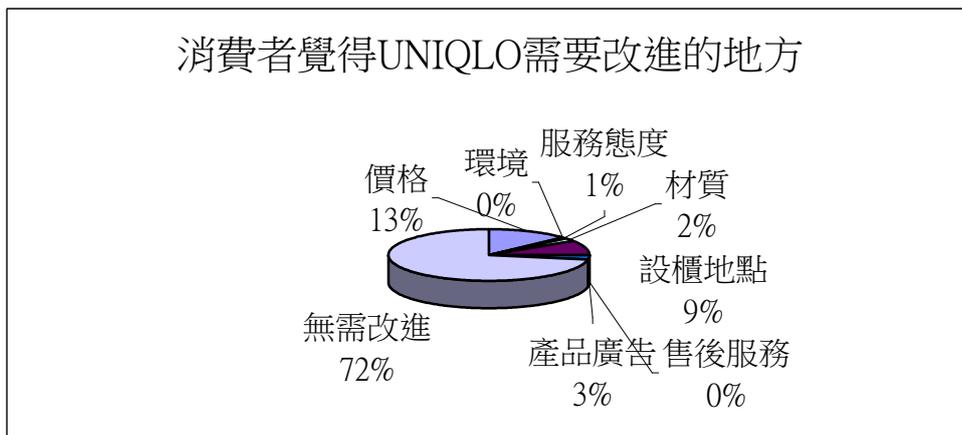


圖18消費者覺得UNIQLO需要改進的地方比例圖

4P 分析表 (表 2) 有提到 UNIQLO 會不定時推出「期間限定」、「體驗特價」等促銷活動而且線上購物也沒有限定特定國家，因此由圖 18 可見普遍消費者都認為 UNIQLO 無論在價格、環境、產品材質等問題上均沒有太大的問題需要改進。

肆、結論與建議

根據文獻蒐集和問卷統計分析,本組歸納出以下結論與建議

一、結論

ZARA 及 UNIQLO，在展店策略、行銷手法和營運模式等都有些異同之處，說明如下

(一) ZARA 和 UNIQLO 的共同特性

1. 皆採 SPA 模式

- (1) 依據市場的需求調整其生產進度、目標消費群、產品設計等。
- (2) 有效達成大量且低成本的營運方式。

2. 獨特的經營理念

以消費者的需求為主要核心，相當重視消費者的意見。

3. 擁有多條產品線

顧客層沒有限制。針對顧客的性別、年齡，開發男性、女性甚至是兒童市場。

(二) ZARA 和 UNIQLO 的差異

表3 ZARA和UNIQLO的差異比較表

	行銷手法	價格	促銷方案	設計風格	銷售模式
ZARA	風格和頂級品牌 具高相似度	較高	僅一年兩次的換 季出清	高貴時尚	款式多量少
UNIQLO	利用廣告、聘請 代言人	較低	常有「期間限 定」、「體驗特價」 等優惠	簡單舒適	款式少量多

二、建議

雖然 ZARA 和 UNIQLO 在台灣已從眾多國外平價服飾品牌中脫穎而出，不過本組還是根據此研究提出以下建議

(一) ZARA

1. 增加優惠活動

根據問卷調查結果顯示，多數的消費者仍認為 ZARA 的價格偏高，建議增加一些優惠活動，配合是一年兩次的換季出清以增加到店客數。

2. 增加廣告

發放問卷時曾遇過有填寫者不清楚 ZARA，因此本組推斷是否因為沒有廣告導致有些人不清楚此品牌。建議增加廣告不僅可以讓更多人注意到，也可以讓現有顧客得知更多 ZARA 的資訊。

(二) UNIQLO

1. 在台灣的產品價格應與國外的價格一致

若在台灣的產品價格和國外的價格差距過大，可能會因此造成消費者不願意在台灣購買其商品，建議把價格調為一致以增加顧客購買意願。

2. 增加品牌辨識度

以「羽絨衣」為例，品牌辨識度非常低，UNIQLO 的羽絨衣與許多品牌的風格類似，建議增加品牌辨識度可以讓消費者展現個人特色，增加買氣。

參考文獻

吳育宏。2014 年，UNIQLO 款式超少，業績還賣贏對手的秘訣。台北市：商業週刊

鍾子偉。2014 年，為什麼 UNIQLO 的衣服都沒有 logo。台北市：商業週刊

曠文琪、李郁怡。2011 年，深入服飾霸主 ZARA 總部 老把戲玩徹底 也能變第一。台北市：商業週刊

UNIQLO 官網。2014 年，取自

<http://www.uniqlo.com/tw/zh/>

ZARA 官網。2014 年，取自

<http://www.zara.com/tw/>

附錄一 問卷

您好！

非常感謝您參與此問卷的填寫，本問卷是針對 ZARA 和 UNIQLO 兩家國外平價服飾所設計的。採不記名方式進行，因此可安心作答，請依照真實的狀況填寫，謝謝配合。

指導老師：王美金

高英工商 資料處理科學生：蔡捷安、陳盈君

一、個人基本資料

- 1.性別：男 女
- 2.年齡：17~20 歲 21~30 歲 31~40 歲 40 歲以上
- 3.職業：學生 服務業 金融業 軍人 工業 家管 其他_____
- 4.每月可支配所得：3,000 以下 3,001~5,000 5,001~10,000
10,001~15,000 15,001~20,000 20,000 以上

二、關於 ZARA

- 1.您印象中平均一個月到 ZARA 消費幾次？
0 次 1~3 次 4~6 次 7~10 次
- 2.您如何得知 ZARA 的資訊？(複選)
親訪 媒體 產品廣告 親朋好友推薦 網路 其他_____
- 3.您選擇 ZARA 得主要因素？(單選)
風格 材質 價格 舒適度 方便性 其他_____
- 4.您覺得 ZARA 有哪些地方需要改進？(複選)
價格 環境 服務態度 材質 設櫃地點 售後服務 產品廣告
無須改進

三、關於 UNIQLO

- 1.您印象中平均一個月到 UNIQLO 消費幾次？
0 次 1~3 次 4~6 次 7~10 次
- 2.您如何得知 UNIQLO 的資訊？(複選)
親訪 媒體 產品廣告 親朋好友推薦 網路 其他_____
- 3.您選擇 UNIQLO 得主要因素？(單選)
風格 材質 價格 舒適度 方便性 其他_____
- 4.您覺得 UNIQLO 有哪些地方需要改進？(複選)
價格 環境 服務態度 材質 設櫃地點 售後服務 產品廣告
無須改進

四、ZARA 滿意度調查

	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
1.您對 ZARA 的價錢滿意嗎？					
2.您對 ZARA 的服務人員態度滿意嗎？					
3.您對 ZARA 的環境滿意嗎？					
4.您對 ZARA 的設櫃地點滿意嗎？					
5.您對 ZARA 的售後服務滿意嗎？					

五、UNIQLO 滿意度調查

	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
1.您對 UNIQLO 的價錢滿意嗎？					
2.您對 UNIQLO 的服務人員態度滿意嗎？					
3.您對 UNIQLO 的環境滿意嗎？					
4.您對 UNIQLO 的設櫃地點滿意嗎？					
5.您對 UNIQLO 的售後服務滿意嗎？					

填寫完畢，謝謝您的配合！