

ユニクロ

対

ZARA

UNIQLO

ZARA

(和)

的 | 熱 | 銷 | 學

齊藤孝浩 —— 作
林瓊華 —— 譯

跟東西兩大品牌，學會熱鬧門市背後的細膩門道

為什麼 ZARA 明明商品熱銷卻不追加？UNIQLO 老做期間限定折扣，是什麼道理？

UNIQLO 賣場依單品分類，ZARA 則搭好整套造型，為何都吸客又吸金？

時尚產業顧問以 5 大面向 + 14 種策略 + 53 幅圖解，

從頭到尾，破解兩大天王生產製作、訂好價格、經營店面、巧用人才的大賺秘密！

★ 政大管科智財所教授兼所長 邱奕嘉 專文推薦

商業周刊
金商道

UNIQLO

ZARA

(和)

的 | 熱 | 銷 | 學

齊藤孝浩 —— 作

林瓊華 —— 譯

ユニクロ対ZARA

UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學

作者	齊藤孝浩
譯者	林瓊華
商周集團榮譽發行人	金惟純
商周集團執行長	王文靜
視覺顧問	陳栩椿
商業周刊出版部	
總編輯	余幸娟
責任編輯	林雲、徐榕英
封面設計	IF office
內頁排版	陳姿秀
出版發行	城邦文化事業股份有限公司-商業周刊
地址	104 台北市中山區民生東路二段 141 號 4 樓
傳真服務	(02) 2503-6989
劃撥帳號	50003033
戶名	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
網站	www.businessweekly.com.tw
製版印刷	中原造像股份有限公司
總經銷	高見文化行銷股份有限公司 電話：0800-055365
初版 1 刷	2015 年（民 104 年）8 月
初版 6 刷	2015 年（民 104 年）10 月
定價	360 元
ISBN	978-986-92161-0-4（平裝）

UNIQLO TAI ZARA

Copyright © TAKAHIRO SAITO 2014

Original Japanese edition published in Japan by Nikkei Publishing Inc.

Chinese (in complex character) translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc. through Keio Cultural Enterprise Co., Ltd.

Traditional Chinese translation copyright © 2015 by Business Weekly, a Division of Cite Publishing Ltd., Taiwan

All rights reserved.

版權所有，翻印必究（本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換）

商標聲明：本書所提及之各項產品，其權利屬各該公司所有

目次

推薦序

不做什麼，比做什麼更重要

003

前言

這堂優衣庫 vs. ZARA 的經營課

007

第1章 兩大品牌，兩位創業家

019

——時尚產業規則從此改變

1 優衣庫改寫品質與價格的老規矩

020

誕生於獨立設計師品牌店熱潮，一出手便讓人跌破眼鏡
「逆向操作」客層與價格
帶來成功的三個關鍵

2 柳井正的經營哲學

030

經營不能從過去和現在起算，要從未來倒推回來
「即知即行」的柳井正，靈感從何而來？
緊盯每一個「顧客接觸點」
店長決定零售店的生死

3 ZARA 不斷產出「流行時裝」的秘密

036

從倒閉危機頓悟前所未有的商業模式
不是「去賣已經做好的商品」，而是「去做客人想買的商品」

4 ZARA 老闆奧爾特加的經營信念 043

把世界當棋盤，ZARA 的全球布局成為「傾聽高手」，保持工作現場溝通管道暢通，不管缺了誰，工作依然可以持續進行。奧爾特加從不在公開場合露臉的原因，年少歲月經歷，催生 ZARA 王國兩位創業奇才的異同。

第2章 品牌策略與經營模式 053

——如果優衣庫是「單品倉庫」，ZARA 就是「衣櫥」

1 目標客群與品牌定位 054

優衣庫為顧客提供「單品」

ZARA 用「造型」提案賣流行時裝

優衣庫的「M 號」與 ZARA 的「M 號」就是不一樣

2 賣場空間配置與商品企畫開發 062

優衣庫把商品分門別類，ZARA 提供造型建議

優衣庫滿腦子都是「進階版」、「有賣點」的基本款商品

ZARA 造型提案讓多數女性心悅誠服

老想做出暢銷品的日本服飾 vs. 針對造型提案的歐洲服飾

3 店鋪的銷售週期

073

時裝業的必修課：商品「賞味期限」管理

到底什麼是「SPA 模式」？

優衣庫第一守則：缺貨絕對要避免

為了預防缺貨而設計出「優衣庫流派」訂單管理

無論何時，ZARA 架上永遠都能看到新貨

換季之初，只準備三週的庫存量

為什麼 ZARA 在尺寸不齊時，就讓商品下架？

4 價格政策

084

「價位」是什麼？品牌的潛規則

優衣庫與 ZARA 的價位比較

優衣庫首創「上半身只要一千九百圓」

在 ZARA 只要半價就可買到百貨公司品質

5 宣傳策略

092

宣傳的首要目標就是增加來客數

優衣庫不間斷夾報派送傳單

ZARA 幾乎不打廣告的理由

真正的宣傳活動是什麼？

第3章 品牌策略與經營模式 101

——優衣庫徹底實踐低成本，ZARA超高速空運

1 展店策略 102

優衣庫專挑在車站大樓高樓層

面對日本國內市場成熟，優衣庫的下一步？

ZARA 逆向操作，瞄準小眾客群

2 物流策略 111

優衣庫的「以箱（Carton）為單位」降低物流成本

ZARA 四十八小時內達全世界每個角落

空運班及門運送，讓全世界成為展店舞台

物流策略的差異來自出身背景

3 優衣庫與ZARA的「標準店鋪」 118

優衣庫是分門別類、方便客人找貨的「單品倉庫」

ZARA 是提供穿搭建議的「衣櫥」

4 總部的角色、店鋪的角色 126

不再是掛名店長，優衣庫培養的是經營者

ZARA 依據總部指示與現場員工意見打造賣場

5 誰才是組織的關鍵人物？ 133

優衣庫「區域經理」：熟悉店舖經營與顧客的菁英部隊
ZARA「產品經理」，用全球統一觀點思考暢銷商品

第4章 時裝產業的風險管理 139

——優衣庫「賣光我所做的衣服」，ZARA「專挑能賣光的來做」

1 時裝業有風險？ 140

「滯銷商品」的真面目——不全因為衣服賣相差
計畫以一年為單位，管理以一週為單位

2 優衣庫的風險管理 145

每週針對顏色、尺寸進行周密的進度管理
限時降價背後的原因

3 ZARA的風險管理 149

「不夠再做」的生產模式
一眼看出「必須等不夠再做的商品」
越往季末，好商品越多
超高營運是這樣建成的
把工廠閒置時間轉為利潤的秘密

4 — ZARA 製作「全世界都暢銷的衣服」 157

每款商品只做一個顏色

從寒帶到熱帶都能因應的商品開發力

ZARA 在美國店面不多的原因

5 — 一件不剩賣光光 163

優衣庫清倉，靠降價與集中

ZARA 完售，靠新造型提案與店內營造

第5章 用數字認識這兩家企業 167

—— 優衣庫的「零售業」體質，ZARA 的「製造業」體質

1 — 從利益率及投資標的看企業的真面目 168

英德斯集團營業額世界第一、迅銷排名第四

時裝連鎖業的三種商業模式

優衣庫與 ZARA 降價幅度都低於業界平均

優衣庫投資在廣告宣傳，ZARA 投資在店鋪

2 — 透過數字探討優衣庫與 ZARA 的成長 180

衝高店鋪數量是優衣庫成長的最關鍵因素？

ZARA 靠「分散展店策略」大大成長

3 從數字看出優衣庫與ZARA的獲利能力 189

優衣庫：刷毛熱潮之後的低迷與逆轉

ZARA：透過物流投資與新店開張，每逢停頓期就能恢復獲利能力

4 以數字讀出兩家企業的優勢與課題 196

優衣庫起伏大，ZARA很穩定，為什麼？

左右兩家企業下一波成長的關鍵

第6章 時裝業的未來 201

——優衣庫的「松竹梅分級策略」，ZARA的「產品組合手法」

1 從時裝流通史看優衣庫與ZARA的創新 202

優衣庫品質成為一種「價值基準」

全球陸續延燒的時裝庶民化

2 PRIMARK即將啟動「第五次流通創新」？ 212

時裝流通創新的十年週期論

國際龍頭服飾企業又是如何走上巔峰？

PRIMARK、G20、F21 RED：下一波創新革命是低價快速時尚？

3 姊妹品牌開發策略 219

優衣庫以「松竹梅分級策略」開發姊妹品牌
ZARA 的姊妹品牌則是「產品組合手法」

4 優衣庫的未來與課題 232

海外致勝的關鍵就在中產階級
為何優衣庫在歐美容易碰壁？
優衣如何因應前所未有的展店速度？

5 ZARA 的未來與課題 239

靠空運基礎建設，展店無國界
ZARA 下個階段，關鍵字是「土耳其」與「折扣商店」？
即使達成終極目標，仍永無止境的自我改善

最終回 二〇二〇年全球服飾專賣店排名預測 245

後記 250

UNIQLO

ZARA

(和)

的 | 熱 | 銷 | 學

齊藤孝浩 —— 作

林瓊華 —— 譯

ユニクロ対ZARA

推薦序

不做什麼，比做什麼更重要

邱奕嘉博士

優衣庫（UNIQLO）與ZARA都是近幾年興起的服裝品牌，它們透過清楚的策略定位、產品形象和行銷方式深植消費者心中，成為獲利與名氣雙收的潮牌。乍看之下，兩家公司的經營型態非常不同，前者聚焦在基本品銷售，後者則是以流行品為主；看似迥異的經營路線，在本書犀利的邏輯辨證與分析下，卻可看到異曲同工之妙。

本書作者齊藤孝浩具有豐富的實務與專業顧問經驗，透過SPA經營模式，協助許多製造商進行轉型與改善，獲得良好的績效。本書則是透過分析兩大時裝品牌的經營模式，解構其成功方程式，讓讀者了解策略發展的本質。

服裝產業深受季節流行與生產週期的影響，週轉率與庫存管理是極為重要的管理挑戰。為此，兩家公司用不同的方法克服此限制。優衣庫聚焦在相對高品質的基本品，而非追隨流行性商品，並且透過大量的外包與精實管理策略，降低營運成本，以高C/P值的基本品，創造快速的產品週轉率。而ZARA則是聚焦在流行性

商品，透過有效觀察市場情報，藉由大部分自有的供應鏈生產，快速提供產品回應市場需求，同樣產生快速的產品週轉率。兩家公司都採取異於同業的方式，但都能明確釐清——不做什麼。

對許多企業而言，透過大量的分析工具與策略規畫流程，產生了看似周詳的策略行動方案。但這些策略行動方案往往流於日常作業管理，最多僅是「高階版」的作業管理。因為在看似繁雜嚴謹的過程中，經理人忽略了策略的本質在於差異化，而差異化的源頭就必須要先清楚定義「不做什麼」。缺少這畫龍點睛的核心，策略規畫往往流於管理幕僚的行政手續而已。

了解「不做什麼」之後，自然就可以發展出一連串的配套做法（做什麼）。以優衣庫為例，因為以休閒服基本品為主，自然可以花一年的時間備料並以「週」來調整製造與銷售；也因為是基本品，賣場的設計就能依品項分別陳列；更因為是基本品，在物流運送上也可以更加客製化，遑論其他相關的定價與行銷策略等等。反觀ZARA則是以流行性商品為主，店內擺設就像造型提案的展場般，將不同的搭配組合呈現在顧客眼前；設計師與店長的互動機制，更能快速掌握市場情報；而自有的供應鏈與選址布局，加速產品上市速度，更讓ZARA成為快速流行（Fast Fashion，或稱快速時尚）的代表。

釐清這些「不做什麼」與「做什麼」，並將之擘畫為一個清楚的策略系統，即

可成為策略發展執行的藍圖。讓策略規畫不再只是行政程序的堆疊與各種表單的填寫，而是真正建立在差異化基礎下，發展出具價值化的經營模式。面對百家爭鳴的市場，企業的有所為、有所不為，才是讓品牌獨樹一幟的王道。

（本文作者現為政治大學科技管理與智慧財產研究所教授兼所長）

