

# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

策略零售規劃：Zara

Retail Strategy: Zara

作者：蔡雯婷、黃真婷、范美芝、林鼎喬、易捷仔、顏永萬、劉家好  
黃御軒

系級：行銷學系二甲

學號：D0131998、D0131703、D0199316、D0131907、D0107459、D0123820、  
D0173372、D0173399

開課老師：何晉璋

課程名稱：零售與通路經營

開課系所：行銷學系

開課學年： 102 學年度 第 1 學期

## 中文摘要

(1)目的：運用零售理論的內外部環境分析和零售組合裡的立地分析等，去探討 ZARA 目前的發展策略和定位方向是否正確，又輔以競爭者分析和業種業態圖去印證 ZARA 以那些內外部的優勢能力和特點在服飾業中搶下廣大的消費市場。

(2)過程及方法：透過問卷分析了解消費者目前對於 ZARA 的主要觀感，也透過定點的車流量觀察和人潮輻觀察，發現 ZARA 主要設店的區域均位於商圈的精華街道上，最後以目前服飾零售業中與 ZARA 性質，相似主打「快速時尚」的競爭者互相比較顯示 ZARA 以哪些特點更勝競爭對手。

(3)結果：ZARA 在零售商圈裡被稱為最具破壞力的零售業，以完全不同於其他服飾業生產方式卻搶下大量的商機，透過零售理論和組合分析確認了 ZARA 目前確實利用正確的定位「快速時尚」，在消費者心中奠定了不可或缺的地位，其餘結果可參考論文中的結論(P. 20)。

**關鍵字：** ZARA、快速時尚、最具破壞力的零售商

## Abstract

ZARA is called the most destructive retailer in current society. This program uses the situation audit and location analysis to investigate that if the ZARA do the correct decision on growth strategies and market position. Besides, the competitor analysis can improve how the ZARA using its ability or superiority to got a huge fortune in the market.

In the end of the program, you can realize that ZARA create a good position, fast fashion, in consumers' mind.

Keyword：ZARA、Fast Fashion、The most destructive retailer



# 目 錄

<b>(一) 形勢分析 Situation Audit</b>	
1.1 ZARA 內外部環境分析 -----	4
1.2 ZARZ 形象—SWOT 分析 -----	8
1.3 交叉分析 -----	9
1.4 競爭者分析 -----	9
1.5 立地性分析 -----	12
<b>(二) 發展策略 Growth Strategies</b>	
表格 -----	15
• 市場滲透	
• 市場拓展	
• 產品擴展	
• 多樣化	
<b>(三) 市場區隔定位分析 STP</b>	
3.1 市場分析 (market segmentation) -----	16
3.2 目標市場 (market targeting) -----	17
3.3 市場定位 (market position) -----	17
<b>(四) 零售業態 Retail Format</b>	
4.1 競爭者比較 -----	18
4.2 競爭者業態圖表 -----	19
4.3 虛實通路分析 -----	19
<b>(五) 結論</b> -----	20
<b>附錄：</b>	
1. 參考文獻 -----	21
2. 相關圖表 -----	23
3. 問卷調查結果 -----	24

## 形勢分析 Situation Audit

### 1.1 內外部環境分析-內部環境分析

#### Strength 優勢

#### 1. 人力資源方面

##### 1.1 完整供應鏈，掌握生產流程

ZARA 在整個供應鏈方面，從採購、設計、生產、物流都一手包辦，以完善的供應鏈搶下快速帶來的商機，就報導(參考文獻)顯示時尚每天貶值 0.7%，因此只要提早十天上市，ZARA 就能多帶來 7%的利潤，相較於競爭對手 H&M 跟 GAP 將生產外包在亞洲地區，ZARA 以完整的垂直整合，營造出快速時尚，此為 ZARA 長期優勢。(參考文獻一)

##### 1.2 款多量少，減少成本損失

ZARA 的特色就是 SKU 很多但每個 SKU 的件數很少，相較於 GAP 和 Uniqlo 款少量多且注重基本款設計，ZARA 的方式可以迎合產品生命週期短暫且能夠減少倉儲的成本，在存貨量的部分 ZARA 的折扣商品數只占總商品數的 18%只有競爭對手的一半(參考文獻二)，因此 ZARA 季末促銷時也不用花費太多時間處理存貨，此為 ZARA 優勢。

#### 2. 立地性

##### 2.1 總部在時尚中心，快速更新資訊

ZARA 所屬的英德斯集團總部位於西班牙西北方，在時尚中心米蘭和巴黎附近，相較於日本的 Uniqlo 和美國 The limited，ZARA 旗下近兩百位的设计師在伸展台上快速獲得第一手資訊回來生產頂級品牌的最新款式，一年推出 12000 款每三周就全面汰舊換新(參考文獻三)，這樣的作法雖然帶來大筆罰款，但卻帶來更大的商機，此為 ZARA 的長期優勢。

##### 2.2 設店於精品名牌旁，以平價策略搶下市場

相較於競爭對手 Uniqlo 和 GAP 的廣告經費占營收的 3%到 4%，ZARA 只有 0.3%(參考文獻四)，不花費多餘的成本在打廣告上，因此就擅長於櫥窗展示的部分，以燈光、擺設打造品牌形象，並常展店於最繁榮的街道，以精品名牌 1/10 到 1/5 的價格讓民眾擁抱平價奢華的時尚，搶占大市場，此為逢甲長期優勢。

#### 3. 科技面

##### 3.1 收集資料能力強，反應顧客喜好

ZARA 為了達到分權跟加快作業速度，建立一套完整的 IT 系統(Information Technology)，專賣店每天定時用 PDA 將每日銷售資訊回傳西班牙總部反應顧客

對商品的需求，且立即對每個 SKU 未來生產下決定，當需求大於供給時就生產加快，但當供給大於需求時則下令工廠停產，跟競爭對手 H&M 的 ICT 系統相比，ZARA 對於 IT 系統的利用更為完全，此為 ZARA 優勢。(參考文獻五)

### 3.2 物流能力強，顧客回顧率高

不同於競爭對手將物流外包給其他廠商，ZARA 總部英德斯集團擁有五十萬平方公尺物流倉庫，運用條碼和天花板滑桿分配好運往各地品項，不僅如此，ZARA 的正確出貨率是 98.9%(參考文獻六)，歐洲區域僅需 24 小時就能到達，其餘美洲跟亞洲的部分最多也不超過 72 小時，這樣快速、持續的更新服裝款式成為吸引顧客的原因，據調查顯示(參考文獻七)，消費者平均一年去 ZARA 的次數是 17 次，而其他競爭對手則是四次，此為 ZARA 優勢。

## Weakness 劣勢

### 1. 社會面

#### 1.1 快速時尚下的品質失衡

在 ZARA 講求快速時尚下，卻產生品質失衡的問題，自 2007 年起到 2013 年 ZARA 已 13 次上榜質量黑名單，且 ZARA 對此事件的反應態度相當的消極，藉由問卷調查(參考問卷一)，14%的買家最不滿意 ZARA 的部分就是品質，建議出貨時多做抽樣品管，挽回消費者信心。

#### 1.2 無明顯的品牌特色

身為時尚的追隨者而非原創者，ZARA 在品牌特色上較為薄弱，容易為其他品牌所取代，且容易造成時尚人才銳減的弊病，建議有如競 TOP SHOP 設立新人扶持機制 NEWGEN 的主力贊助廠商培養個人品牌特色，創造出屬於自己的經典款項才能永續在時尚圈發展。(參考文獻八)

### 2. 經濟方面

#### 2.1 對於物價飆漲的反應能力差

在 ZARA 完整的供應鏈下仍有一項缺失，在面臨物價飆漲的時期，相較於 H&M 和 GAP 可以將提升的成本看庫存壓力轉嫁在其餘的供應商上，ZARA 只能自行吸收，因此應對的能力較差，建議將基本款 T-shirt 仍外包給其他廠商，降低損失。(參考資料九)

### 3. 人力資源方面

#### 3.1 不追求服務，退貨程序複雜

在面對消費者調查中(參考圖表一)，對於服務調查的滿意程度，競爭對手 UNIQLO 勝於 ZARA，且在於退貨程序方面，更因為程序困難多次被新聞報導，對於消費

者的忠誠度可能造成損害，建議在人員訓練時提升服務品質且將退貨程序方式規劃完善，避免與消費者產生誤會。

## 1.1 內外部環境分析-外部環境分析

### Opportunity 機會

#### 1 政治方面

##### 1.1 ECFA 的簽訂

過去台灣限制大陸製造的襯衫、大衣、西裝與需繁複做工的洋裝進口，這對款式多變的服飾業，等於設下障礙。這個條約已簽訂今至年已完成兩年三階段降稅時程，影響變化的關鍵因素為政黨輪替。2008年兩岸大三通，簽署 ECFA，各家平價服飾登台也因此無後顧之憂，各大廠商更樂於在台灣設廠、店面。受此政策影響，對於 ZARA 追求快速時尚的零售業，成為機會。(參考文獻十)

#### 2 經濟方面

##### 2.1 目標鎖定中產階級的消費群

隨著經濟增長的浪潮延續，中產階級的發展將快速增長。此正是正在發生的變因。影響的關鍵因素為政治的制定以及經濟導向。各大紡織業者也大規模的向此族群設計衣服款式，而 ZARA 在百貨公司及零售連鎖店，目標正鎖定在中階級的衣服市場，此為 ZARA 之機會。

#### 3 社會方面

##### 3.1 有機棉服裝新市場

對應有機棉服裝是目前市場的新興導向，大多數消費者追求創新的設計和更健康環保的產品。此為目前正在發展的趨勢。影響的關鍵因素為大眾對於健康的消費觀。導致各大零售業者增加有機棉的開發設計，而 ZARA 商品中，使用有機棉和環保纖維，此為 ZARA 之機會。(參考文獻十一)

#### 4 環境方面

##### 4.1 重視環境永續

近年全球暖化及極端氣候造成全球天災不斷，造成農作生命財產損失甚大，以及新聞常報導的企業不道德之行為，造成民眾極力排斥。這是目前擁有且持續發生的問題，關鍵因素為永續知識的培養以及道德觀。因應社會趨勢個紡織零售業，紛紛發展有機棉、在原料方面重視生命，或是對環境有益的形象。ZARA 目前商品中使用有機棉和環保纖維，且不生產含有 PVC 的鞋子，盡可能使用可回收的家具，此為 ZARA 突出之機會。(參考文獻十二)

## Treat 威脅

### 1 經濟方面

#### 1.1 中國大陸勞工成本上升

中國大陸因為勞工成本、人民幣匯率等因素，以及泛太平洋航線及泛大西洋航線的運費持續高漲，加上市場擔心中國大陸製造的品質等因素，導致供應鏈成本上升。此變因為持續發生中，而關鍵因素為政府政策。影響各紡織大廠的原料來源及成本上升以前大多數衣服是 Made in China，現在許多衣服在東南亞等地生產。此為 ZARA 之威脅。（參考文獻十三）

### 2 社會方面

#### 2.1 新競爭者的出現

GAP 宣布，明年上半年將進駐台灣，在台北市開設首家旗艦店，同時設立網路商城。已成為威脅，關鍵因素為業者是否肯定台灣市場的潛力。美國平價服飾品牌 GAP 一進駐，將導致平價時尚戰火再起，ZARA 主打平價奢華品牌，與 GAP 相近。此為 ZARA 之威脅（參考文獻十四）

#### 2.2 產品檢驗不合格

近來許多大廠，紛紛查出材質名實不符、甲醛和 pH 值超標、容易掉色等問題，若生產企業使用含有甲醛的廉價助劑，會導致人們穿著和使用過程中逐步釋放出遊離的甲醛，通過人體呼吸道、眼睛、皮膚接觸，誘發病症。此為正在發生的變因。而此變因的關鍵因素為生產者的道德觀。此風波影響了紡織零售業者加強品質管理，注重原料來源及成分。而 ZARA 入華以來 13 次上黑榜，此為 ZARA 之威脅。（參考文獻十五）

#### 2.3 相互模仿，導致品牌忠誠度低

目前服裝產業市場容易遭到模仿，時裝設計抄襲嚴重成為了快時尚品牌的硬傷，就算侵權被提告也在所不惜。此變因為目前趨勢，影響變化的關鍵因素為各大廠的道德觀。受此趨勢影響，企業要不斷的創新及發覺新點子，走在潮流前端才能保有競爭優勢，並且避免執著於一件產品上，能夠搶先在競爭者模仿複製之前，更創造新的產品優勢，讓產品生命週期延長。此為 ZARA 之威脅。

## 1.2 ZARZ 形象—SWOT 分析

優勢 Strengths	劣勢 Weakness
<p>1. 完整供應鏈，掌握生產流程（參考 ZARA 優勢 1.1）</p> <p>2. 款多量少，減少成本損失(參考 ZARA 優勢 1.2)</p> <p>3. 位於時尚中心，資料更新快速(參考 ZARA 優勢 2.1)</p> <p>4. 展店於精品店旁，以平民價位搶市場（參考 ZARA 優勢 2.2）</p> <p>5. 物流能力強，顧客回顧率高(參考 ZARA 優勢 3.1)</p> <p>6. 收集資料快速，反應顧客喜好(參考 ZARA 優勢 3.2)</p>	<p>1. 快速時尚下的品質失衡（參考 ZARA 劣勢 1.1）</p> <p>2. 不追求服務，退貨程序複雜（參考 ZARA 劣勢 1.2）</p> <p>3. 通貨膨脹反應力差（參考 ZARA 劣勢 2.1）</p> <p>4. 無明顯品牌特色（參考 ZARA 劣勢 3.1）</p>
機會 Opportunities	威脅 Threats
<p>1.ECFA 的簽訂，不須繁複做洋裝進口（參考 ZARA 機會 1.1）</p> <p>2. 有機棉服裝新市場，追求更健康環保的產品（參考 ZARA 機會 2.1）</p> <p>3. 重視環境永續，在原料方面重視生命（參考 ZARA 機會 3.1）</p> <p>4. 中產階級快速增長，目標鎖定中產階級的消費群（參考 ZARA 機會 4.1）</p>	<p>1. 東南亞勞工成本上升，導致供應鏈成本上升。（參考 ZARA 威脅 1.1）</p> <p>2. 新競爭者的出現，導致平價時尚戰火再起（參考 ZARA 威脅 2.1）</p> <p>3. 產品檢驗不合格，更加注重原料來源及成分（參考 ZARA 威脅 2.2）</p> <p>4. 相互模仿，導致品牌忠誠度低（參考 ZARA 威脅 2.3）</p>

### 1.3 交叉分析

ZARA SWOT 策略矩陣		O	T
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ECFA 的簽訂，不須繁複做洋裝進口</li> <li>2. 有機棉服裝新市場，追求更健康環保的產品</li> <li>3. 重視環境永續，在原料方面重視生命</li> <li>4. 中產階級快速增長，目標鎖定中產階級的消費群</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 東南亞勞工成本上升，導致供應鏈成本上升。</li> <li>2. 新競爭者的出現，導致平價時尚戰火再起</li> <li>3. 產品檢驗不合格，更加注重原料來源及成分</li> <li>4. 相互模仿，導致品牌忠誠度低</li> </ol>
S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完整供應鏈，掌握生產流程</li> <li>2. 款多量少，減少成本損失</li> <li>3. 位於時尚中心，資料更新快速</li> <li>4. 展店於精品店旁，以平民價位搶市場</li> <li>5. 物流能力強，顧客回顧率高</li> <li>6. 收集資料快速，反應顧客喜好</li> </ol>	<p>S304-在時尚中心舉辦認識自我活動，讓中年族群們試穿衣服，了解自己最美的一面。</p> <p>S204-請中年消費者年代明星代言產品並限定數量，主打款多量少，各個特色各個搶手。</p> <p>S102-可以開放觀光工廠，提供學生參觀製作流程以及推展環保概念。</p> <p>S504-可以在櫃台結帳台旁增設一區加購區，針對中產階級的小配件作加購，不僅僅回購率高，更增加小額收入。</p>	<p>S1T3-在上中下游製造廠增加產品檢驗單位，更加確保產品的安全性。</p> <p>S3T4-在時尚中心的各個地點駐點觀察人們的穿著，創立特色需求服飾。</p> <p>S6T4-不抄襲而是做問卷調查，利用顧客喜愛的點，做出獨樹一格的產品。</p> <p>S2T2-在各大百貨舉辦模特兒走秀活動，增加曝光率吸引客群。</p>
	W	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快速時尚下的品質失衡</li> <li>2. 不追求服務，退貨程序複雜</li> <li>3. 通貨膨脹反應力差</li> <li>4. 無明顯品牌特色</li> </ol>	<p>W102-在各大百貨公司舉辦打卡送有機棉布活動，體驗有機棉產品並提出品質證明，挽回形象。</p> <p>W404-對中產階級做問卷調查，訪問對於 ZARA 的品牌特色印象，加以統合後打出特色廣告。</p> <p>W303-可以建立完整的產品線，篩選原料且方便控管品質，建立接近零庫存的生產方式。</p>

S304、S2T2—可以在百貨公司外舉辦試認識自我活動，透由穿著新款衣服來了解自己最美的一面，並邀請走秀，請許多攝影師營造模特兒走秀的真實感覺。營造話題且增加知名度。

### 1.4 競爭者分析

品牌	原產地	公司介紹	產品線	價位	定位
	西班牙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設計到上架 14 天</li> <li>2. 50%歐洲生產，35%在亞洲</li> <li>3. 零售店都在精華地段</li> <li>4. 全球商店 6058 家</li> <li>5. 重視顧客消費體驗，包括店舖設計，交通狀況等。</li> <li>6. 可在短時間掌握最新的流行資訊，產品設計以消費者為中心</li> <li>7. 服飾少量多款</li> <li>8. 設計、原料採購、製造、倉儲運輸、 訂單處理、批發經營與終端零售的垂直整合產業鏈。</li> <li>9. 店舖占地大</li> </ol>	男女／青少年／兒童服飾，配飾	中等	可負擔之價格，享受快捷的時尚，尋找屬於自己的風格，款式接近精品時尚，女性商品居多
	美國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主要在美洲生产销售，1995 年才跨到加拿大，开拓国际市场。</li> <li>2. 全球商点 545 家，有 486 家都在美洲</li> <li>3. 零售店舖多開在競爭對手 h&amp;m 的附近</li> </ol>	青少年／少女服飾，配件，飾品	中低	屬於少女品牌，主攻佔少女市場
	西班牙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自行設計銷售，生產地在歐</li> <li>2. 店舖占地面積較小，服飾擺設有限</li> <li>3. 產品快速更替，替換率高</li> </ol>	女性服飾，配件	中等	時尚，都會，晚宴
	意大利	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自行設計，主要在歐洲生產</li> <li>2. 全球商家 1000 家，分佈在 120 個國家</li> <li>3. 購物時，售貨員在旁解說</li> <li>4. 注重商業網路銷售</li> </ol>	男女／兒童服飾，配件	高	結合流行時尚絢麗色彩的針織衫服飾

	<p>舊金山</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>售後服務，七天無理由退貨</li> <li>自行設計</li> <li>直接零售店超過 1000 家，9000 個特許經營夥伴</li> <li>注重店舖設計，給予消費者一種離開煩囂都市，走入溫暖環境的感覺</li> </ol>	<p>男女／青少年／兒童／嬰兒服飾，配件，飾品，內衣</p>	<p>高</p>	<p>享受時尚流行設計服飾，強調個性風格</p>
	<p>美國</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>全球商店有 4200 家</li> <li>少量，多款，平價的模式</li> <li>實行電子商務</li> <li>店舖擺設考量消費者的需求，注重購物體驗。</li> </ol>	<p>男女／青少年／兒童／嬰兒／孕婦服飾</p>	<p>中高</p>	<p>凸顯個人風格，個性隨意</p>
	<p>瑞典</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>設計到上架 20 天</li> <li>約 60% 在亞洲生產</li> <li>零售店都在精華地段</li> <li>全球商店 3000 家以上，分佈在 53 個國家</li> <li>自行設計，銷售，但沒有工廠，無法自行生產。</li> </ol>	<p>男女／青少年／兒童服飾，配件，飾品，睡衣，內衣</p>	<p>低</p>	<p>以低價位提供豐富多變的產品來滿足各種的需求，偏潮流服飾</p>
	<p>日本</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>視產品而定，研發期可達一年</li> <li>約 85% 在中國生產</li> <li>零售店開設地段不依</li> <li>全球商店數 2154 家</li> <li>設計研發，銷售自行經營</li> </ol>	<p>男女服飾／風衣、夾克、毛衣、毛紡襪、羽絨衣、牛仔褲仍</p>	<p>低</p>	<p>提供低價良品，品質保證，強調產品的易搭性，基本款和機能性的商品</p>
	<p>美國</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>研發期不定，視女性消費者當季需求</li> <li>主要在美國生產</li> <li>以連鎖銷售方式</li> <li>在美州有超過 1000 家零售店</li> <li>有社會責任</li> </ol>	<p>青少年／女性保養品，化妝品，服飾，配件，內衣，沐浴乳，香氛</p>	<p>中等</p>	<p>旗下品牌 victoria'secret, bath and body work, 1.victoria'secret 在神秘、優雅、熱情、性感等四大元素激盪下，提供女性多樣化的風格搭配， 2.bath and body 以天然成分為原料，成為高品質的平價保養品。</p>

## 1.5 立地性分析

廣域中心型		
立地特性	立地分析	位於台中西屯區的百貨商圈內， 臨近期馬客運站，人口來往頻繁， 商圈附近為住宅區，居民人口居多， 近年，臨近期商圈也建築了商業大樓，上班族的人口量也漸增加。
	交通狀況	1. 車流量 平日 高峰期：往老虎城方向 1504 輛／小時 低峰期：往逢甲大學方向 1336 輛／小時 週末 高峰期：往老虎城方向 2868 輛／小時 低峰期：往逢甲大學方向 2113 輛／小時 2. 消費者到達購物中心的交通方式 公車，機車，轎車，走路(參考易達性分析) 3. 公車 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 台中客運：49、60</li> <li>• 統聯客運：18、75</li> </ul>
	人潮量	平日 人潮高峰期 48 人／小時 人潮低峰期 16 人／小時  週末 人潮高峰期 85 人／小時 人潮低峰期 45 人／小時
消費特性	消費動機	1. 添購日常服裝 2. 增購季節性服裝 3. 追求時尚流行 4. 填補空閒時間
	消費習慣	1. 注重產品的款式和質量 款式：45%(參考問卷一) 質量：33%(參考問卷一) 2. 服裝價位在中等，收入 20000 元以下的學生族群為主要消費者(參考問卷一) 3. 產品提供的多樣化，消費者可以達到一次購足的便利

		<p>4. 30%的消費者對於 ZARA 品牌感到滿意，消費者對於該品牌有一定的忠誠度(參考問卷一)</p> <p>5. 閒暇時，與親朋戚友到商場購物，就會選擇到 ZARA 選購。</p>
	需求	消費者主要追求流行時尚的服飾，不撞衫，對於服飾品質不可求，產品價格在可負擔範圍內。
	購買商品	男女／青少年／兒童服飾，流行配件，香水
商圈機能與特質	商業動態	<p>實體：集團在全球有 4000 間店 其中有 1000 間專賣店 店舖都位於繁華區域，臨近國際名品</p> <p>虛體：zara online 在 2010 年開設 2011 年到達美洲與亞洲陸續開設 智慧手機 app 2010 年開始</p>
	業態構成	<p>快速時尚、都會流行</p> <p>*店內產品比例：</p> <p>服飾：60%</p> <p>褲子：30%</p> <p>潮流單品：10%</p>
	商店裝潢和氣氛	<p>1. 精心設計的櫥窗展示</p> <p>2. 獨特的建築設計</p> <p>3. 每一系列的服裝，擺放在同一個櫥窗，展示和購物便利</p> <p>4. 每一個櫥窗都置放數面鏡子，讓消費者可及時試穿外套，帽子，鞋子等</p> <p>5. 店內以白色為基調(參考店內氣氛分析 1)</p> <p>6. 店內以黃光為主(參考店內氣氛分析 2)</p>
	商業特質	店舖都在繁華昂貴的地段，臨近國際名品，佔地面積大，店面時常隨著流向趨勢顏色或主題而改裝，店面的精美擺設，也作為廣告效用。
人口統計	族群	<p>1. 注重品位的上班族</p> <p>2. 追求時尚流行的學生族群</p> <p>3. 時尚多變的專業人士</p>
	年齡 (參考問卷二)	<p>1. 10%-20 歲以下</p> <p>2. 53%-20~30 歲</p> <p>3. 36%-30 歲以上</p>
	性別 (參考問卷二)	<p>女性：70%(21 人)</p> <p>男性：30%(9 人)</p>

## ZARA 立地與商圈分析

以台中中港路老虎城 ZARA 為例（經營商圈）：

都市型商圈，具有強烈的目的性與主題性作為消費誘因，零售店鋪的涵蓋區域廣。ZARA 在百貨商場底樓設立了佔據大面積的零售店鋪，ZARA 的經營模式採取倉庫式，開放式購物中心，有固定的客源。

### \*易達性分析

項目	利用交通工具形成的商圈	距離（半徑）	時間	時速
第一商圈	徒步圈	500 公尺	10 分鐘	3 公里
第二商圈	腳踏車圈	1000 公尺	10 分鐘	3 公里
第三商圈	汽機車圈	5000 公尺	10 分鐘	3 公里

1. 公車部分：經過 ZARA 台中店的公車較少，且均沒有經過逢甲商圈，對於通勤部分，造成易達性較低。
2. 汽機車部分：位於中港路和市政路交叉口，車流量相當豐富，對於有自己汽機車者，易達性較高。
3. 徒步部分：周圍 500 公尺內有住宅區，對於附近居民易達性高。

### \*店內氣氛分析

#### 1. ZARA 的裝潢以白色為基調

- 在西方特別是歐美，白色是結婚禮服的主要色彩，表示愛情的純潔與堅貞，也有說是上帝最喜歡的颜色，讓消費感受自己事獨一無二的個體。（參考資料十六）
- 在商業設計中，白色具有高級，科技的意象，通常需和其他色彩搭配使用，純白色會帶給別人寒冷，嚴峻的感覺，讓消費者有至高無上地位的感受。（參考文獻十七）

#### 2. ZARA 專賣店的燈光以黃光為主

- 在性格特質上黃色有樂觀、進取、理智、領導能力強的特質（參考文獻十八）
- ZARA 是來自西班牙的品牌，紅，黃兩色是西班牙人民喜愛的顏色，分別代表四個古老王國，紅色代表碧血，黃色代表黃沙，象徵西班牙人民酷愛鬥牛運動，從中特現英勇頑強，不畏強權的精神。（參考文獻十九）似乎透過這個讓消費感受追求時尚流行的不敗精神，並從中找到自我的個性。

(二) 發展策略 Growth Strategies

市場滲透	市場擴張
<p>1. Zara 以強化實體通路為主軸，對於線上平台的使用並無投入大量心力，影片多為低成本製作短片、Facebook 頻繁更新照片與影音以利顧客接收新訊，無多加文字贅述。</p> <p>2. 少量多款使 ZARA 產品具有獨特性，下次來未必會有相同款式或尺寸促使顧客儘早下決心購買以免沒買到該商品而懊惱顧客拜訪率提高時常檢視商品以確保能買到喜歡的款式。</p>	<p>1. 中國三四線城市正在迅速崛起，消費者的時尚觀也在不斷提升，在 ZARA 北京形象店開業發布會上 ZARA 中國執行總裁艾偉民在接受北京商報記者採訪時表示 ZARA 有向三四線城市進軍的意向。</p>
業態發展	多角化（無關/相關/垂直）
<p>1. 目標輕熟男、女，及熟南、熟女故主打快數時尚為基礎、少量多款，主要賣的產品為男女、青少年、兒童服飾、配件。所以為因應快速時尚性，是以店面為實體通路，且可以並搭配創意的購買方式，像是在櫃檯前跳一段舞，便能獲得折扣，秉持著創新挑起客群的好奇心，為實體店面的經營型態帶來商機。</p>	<p>1. ZARA 是以內部的垂直整合產生出快速的設計產出，設計的產出在與 ZARA 密切配合的供應鏈進行快速生產，一達到掌握市場的快速變化，衣服產品的造型多變，實際上並無太大的”產品設計結構”的改變，這也是結構改變小且不複雜的產品，能夠產生出的經營手法之一。</p>

結論：綜合以上發現應走向**市場滲透**，因為輕熟男、女是主要客群，現在黑心商品充斥，所以可以掌握品質來成為優勢，並取得認證後，印製在包裝上或是打出廣告強調商品的品質，挽回以前 ZARA 造成的觀感。研發更新更屬於自己品牌符合現代新潮流的產品，並加強包裝提高整體美感，不只加深老顧客對我們的好感、更吸引目標族群衝動性購買。在粉絲專業上面提供優惠券，凡分享即有優惠折扣，若分享給朋友促使他購買將有更大的折扣活動。

### (三) 市場區隔定位分析 STP

#### 3.1 市場分析 (market segmentation)

區域變數	展開細項	消費者特徵
地理性變數	地區	都會型城市購物區
	地形	平地
	交通	易達性高
人口統計變數	年齡	20~35 歲的青年
	性別	女性
	職業	白領上班族、年輕媽媽、學生
	收入	中等，中等消費族群
心理變數變數	個性	重視個人特色，對時尚敏感度高，
	生活方式	追求貼近時尚趨勢
	社會階層	中產階級
行為變數	時機	M 型社會、金融風暴
	忠誠度	高
	追求利益	時尚又平價，稀有、與眾不同，新鮮感
	購買準備期	短、快速，因產品生命週期短，又具有稀少性 Buy it NOW or Never

藉由市場區隔變數，可以歸納出幾個具有影響力的變數以此分析，分別是：

#### 1. 從地理性變數來看：地區、地形、交通

Zarx 店面開設位置多選擇於都市的大型購物中心，地形平坦、交通方便又人口密度高，來往的消費族群廣，且林立於知名品牌附近，一方面可以提高知名度，省下廣告費用，又提升自我品牌平價奢華的形象，吸引喜愛追求時尚人的目光。

#### 2. 從人口統計變數來看：年齡、性別、職業、收入

由問卷調查中可以歸納出消費族群多為 20~35 歲經

濟獨立、收入中等的年輕女性，位於都會區常有白領上班族，喜愛購買奢華品獎賞自己，購買者小資女性或年輕媽媽居多。

### 3. 從心理特性因素來看：個性、生活方式、社會階層

消費者擁有的個性可以影響選購商品的決定，不同的需求購買的物品會有所差異，更深層去影響擁有什麼個性多基於社會階層的不同，消費態度跟生活方式跟著有所差異。

### 4. 從行為變數來看：時機、忠誠度、追求利益、購買準備期

在 M 型社會下，中產階級的人貧富差距越來越大，讓原本可能處於中產階級，可額外分配的金錢減少，金融風暴更影響消費者選擇不用高價的消費，又想滿足追求流行時尚的慾望。長期滿足消費者需求產生對商品的忠誠度，可以讓消費者熱於追隨這個品牌，影響銷售量跟銷售金額，保有原本的顧戶群。商品生命週期會受購買準備期影響，繼而影響每季銷售量。

## 3.2 目標市場 (market targeting)

規模	二十歲到三十五歲愛好品牌時尚的都會年輕女性。
消費者特性	喜愛裝扮，追隨時尚個性，追求與別人不同。
選擇行為	價格考量，時尚與否，款式多寡。
競爭強度	少量多款，並具有時尚的設計，價格相對知名品牌低。
接觸的成本	銷售店面多位於城市且知名品牌專櫃旁、生產週期快速，運輸通路每兩個星期需配送商品
未來的成長性	M型社會、金融風暴導致貧富差距大，擁有較少的錢卻能享有時尚的消費者族群擴張。

### 目標市場分析：

消費族群多為 20~35 歲經濟獨立、收入中等的年輕女性，位於都會區常有白領上班族，喜愛購買奢華品獎賞自己的小資女性或年輕媽媽居多。金融風暴更影響消費者選擇不用高價的消費，又想滿足追求流行時尚的慾望。Zarx 店面開設位置多選擇於都市的大型購物中心，地形平坦、交通方便又人口密度高，來往的消費族群廣，且林立於知名品牌附近，一方面可以提高知名度，省下廣告費用，又提升自我品牌平價奢華的形象，吸引喜愛追求時尚人的目光。

### 3.3 市場定位分析 (market position) :快速時尚 (Fastfashion)

ZARA 用長期競爭優勢中的立地性和完整供應鏈部分，將 ZARA 整體定位在快速時尚是可行的，搭配市場滲透策略，將 ZARA 推廣向評價流行市場。

#### (四) 零售業態 Retail Format

##### 4.1 競爭者比較

我們把 9 間跟 ZARA 相近的競爭對手做分析，首先從流行做區隔，我們分為：時尚都會，輕鬆休閒，風格多變這三種區隔，以 ZARA 來講，是以快速時尚、平價奢華為基礎，服飾少量多款，商品的汰換率高，增加顧客的回顧率，18~45 歲為 ZARA 的主要客群，且以都會女性為主，ZARA 為她們打造出最新的時髦商品，讓消費者能用最低的價錢買到現今最流行的商品，另外也有男裝和童裝；UNIQLO 一開始以低價休閒服創造出市場，在成功後，現今主打高品質中價位的服飾，讓人人都能擁舒服又趕得上流行的衣服；MANGO 介於休閒和時尚都會之間，MANGO 主打年輕都會女性，但也為了現代女性的品味需求而設計出四個系列主題：Dressy 上班系列、Casual 休閒系列、Sport 運動系列、Evening 晚宴系列，款式多樣且單品搭配性高，符合現代女性的需求；The limited 主打限量提供現代時尚給年輕女子，旨在幫助現代女性的成功，認為衣服能增加人的自信，進而達到個人的成功，不過相對於 ZARA，The limited 的款式較少；輕鬆、真實是 ESPRIT 倡導的哲學，不管在任何場合 Esprit 都提供了設計獨特的時裝，由潮流舒適的休閒服飾到一件配合特別時刻的服裝，Esprit 展現出顧客的最佳風格；H&M 定位在以低價位來滿足各樣需求，打造平價時尚，款式多樣，風格多變，；GAP 主打凸顯個人風格，帶給人們的是一種休閒的氣質，它讓無拘無束的美過青年，能夠盡情的享受自然舒逸的生活；United colors of Benetton 主打結合了絢爛色彩與流行元素的舒適實穿針織衫；Forever21 主打年輕族群，樂趣和創意的服裝設計恆流和配件。

以零售型態來區分，ZARA 和 MANGO 都設有專賣店，百貨公司也有分店，近來還推出網路商店，讓那些長時間工作而沒有時間到門市購買服裝的消費者，也能快速地跟換時尚風格，走在流行尖端；H&M 和 UNIQLO 都是以平價商店為主，也都有設立網路商店，提供消費者更方便的消費方式，UNIQLO 用超市型自助購物的方式，以”合理可信的價格、大量持續的供應”；不過相對於 UNIQLO 來說，H&M 擁有更多的專賣店，不過還未在台灣設櫃；GAP 相對於 H&M 和 UNIQLO 來講價錢比較高，在台設有一間專賣店，在其他國家也設立分店在百貨公司和網路商店，ESPRIT 設有專賣店、百貨公司分店，不過還未有網路商店只有官方網站；United colors of Benetton、The limited 和 FOREVER21 皆設有網路商店，不過 FOREVER21 和 The limited 在台沒有分店，United colors of Benetton 則有許多分店。

### 4.2 競爭者業態圖表

	有個性、獨特	輕鬆休閒	時尚都會
專賣店	Forever21 United colors of Benetton	H&M GAP UNIQLO	MANGO Esprit ZARA The limited
虛擬通路	Forever21 United colors of Benetton	H&M GAP UNIQLO	MANGO ZARA The limited
平價商店	H&M	UNIQLO	
百貨公司	Forever21 United colors of Benetton	H&M GAP UNIQLO	MANGO Esprit ZARA The limited

### 4.3 虛實通路分析

#### 實體通路：(4000 間店)

1. 門面及擺設皆由總公司所設計，以門面設計作為廣告

Zara 不花費多餘的成本投資在廣告上，並由總公司統一門市的设计，以奢華的時尚感來打造平價奢華的時尚感，吸引消費者有進入店內的衝動，並在選購的同時能被店內的設計所感染，自信也會跟着提升。

2. 店面都設在繁榮區與各大知名品牌做鄰居

雖然 Zara 的商品價格和其他知名品牌相比之下較便宜得多，但 Zara 所打造出來的奢華時尚感與其他品牌是不相上下的，因此這樣不但能吸引高消費能力族群，而且價錢較低也也能成為被比較的關鍵。

3. 服裝的設計與推出時間快速，店面也時常翻新

Zara 的服裝生命週期短，每二週就推出新系列的設計，消費者能享受 Zara 所帶來的快速時尚，可以走在時尚的尖端。Zara 主要以店面裝潢設計吸引顧客，因此設計需要多變，消費者才不會感到沉悶，帶出快速時尚的定位。

### 虛體通路：

#### 1. 跟進時代的趨勢，推出 ZARA 網路商店

現今社會擁有經濟能力的族群以上班族居多，他們都是 Zara 潛在的消費族群，但因為長時間工作而沒有時間到門市購買服裝，網路商店的推出，不但讓他們在工作繁忙的同時也能快速的更換時尚風格，跟上 Zara 時尚腳步，走在時尚尖端。

#### 2. 以往都是以現場試穿為主，忽略網路點購帶來的利潤

Zara 一直以來都以現場試穿為主，忽略了網路商店的商機，雖然現在已經開設，而 Zara 的競爭者 Gap 和 H&M 等以早在幾年前開設了網路商店，並從中回去了巨大的利潤。

#### 3. 網路商店能購買到所有門市上所擺設的商品。

網路商店的系統完整，消費者能買到店面上所擺設的所有商品，時間上的節省及方便性，讓一直以來喜好 Zara 品牌的消費者，不受拘束，任何時間想買都能買得到，增加 Zara 的銷售業績。

## (五) 結論

從一開始針對消費者對 ZARA 品牌做評量，了解到消費者喜歡 ZARA 的原因在於品牌的能力，再搭配長期競爭優勢中的接近時尚圈和完整的供應鏈將 ZARA 定位在「快速時尚」，讓喜愛快速信息交流的消費者獲得滿足，且 ZARA 此定位成功在於，對於 ZARA 傳遞訊息滿意程度高達 42%(參考問卷一)，ZARA 又搭配 SLOGON 「Here today, gone tomorrow!」，更傳遞出 ZARA 講求的速度感。

ZARA 以強化實體店面為主軸，在全球開立 4000 多家的實體店面，其中有 1000 就是專賣店，目前的成長策略則使用市場滲透的方式，利用少量多款的獨特性和低成本的宣傳影片，吸引的目標族群為 20~35 歲經濟獨立、收入中等的年輕女性。

在零售業態方面，以時尚都會風格的專賣店、網路商店和百貨公司設櫃方式搶下服飾業業種市場。

總歸以上幾點，使得 ZARA 有能力在景氣寒冬時依舊能幫助總公司英德斯淨利能逆勢成長了 14%，更勝 GAP 等競爭對手。

## 附錄

### 一、參考文獻

文獻一：

<http://www.hxsyzz.com/Article/fmgs/200906/421746.html>

文獻二：

<http://www.douban.com/note/193557245/>

文獻三：

<http://dspace.lib.fcu.edu.tw/bitstream/2377/28911/3/D953285398101.pdf>

文獻四：

<http://dspace.lib.fcu.edu.tw/bitstream/2377/28911/3/D953285398101.pdf>

文獻五：

<http://mail.tku.edu.tw/jodytsao/MIS/cases/ZARA.pdf>

文獻六：

<http://big5.dushu.com/showbook/101776/1060321.html>

文獻七：

<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?ID=44828>

文獻八：

<http://www.evoketw.com/%E5%B9%B3%E5%83%B9%E6%99%82%E5%B0%9A%E5%A3%9F%E6%96%B7-%E6%93%A0%E5%A3%93%E6%96%B0%E9%8A%B3%E7%94%9F%E5%AD%98%E7%A9%BA%E9%96%93.html>

文獻九：

<http://blog.sina.com.tw/kjscu/article.php?entryid=447607&comopen=1>

文獻十：

[http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_19057\\_3.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_19057_3.html)

文獻十一：

<http://www.tnc.com.cn/info/c-001007-d-3404993.html>

策略零售規劃：Zara

文獻十二：

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20131122001205-260210>.

文獻十三：

[http://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat\\_id=174&gid=172&id=2549](http://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat_id=174&gid=172&id=2549)

文獻十四：

<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/aug/24/today-fashion1.htm>

文獻十五：

[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2013-11/26/c\\_125760546.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2013-11/26/c_125760546.htm)

文獻十六：

<http://zh.wikipedia.org/wiki/性格色彩>

文獻十七：

<http://www.51766.com/AreaIntro/223/>

文獻十八：

<http://www.baike.com/wiki/白色>

文獻十九：

<http://wenda.tianya.cn/question/4a082059dd6695b7>

## 二、相關圖表

圖表一：

UNIQLO		ZARA		分數評比		
比較項目	UNIQLO	朱同學 25歲	王小姐 23歲	唐小姐 約40歲	謝同學 19歲	總計
價格	UNIQLO	6	7	6	7	26
	ZARA	8	8	7	9	32
商品特色	UNIQLO	7	5	6	8	26
	ZARA	9	9	7	9	34
購物環境	UNIQLO	5	9	7	8	29
	ZARA	8	8	7	8	31
服務態度	UNIQLO	9	9	8	8	34
	ZARA	8	9	8	8	33
款式數量	UNIQLO	7	9	6	8	30
	ZARA	8	7	7	8	30

備註／各項滿分為10分 製表／林哲良



### 三、問卷調查結果

#### 問卷一：消費者分析(網路問卷)

##### 1. 性別調查表

	百分率	人數
男	16%	16
女	84%	84
總共	100%	100

##### 2. 年齡調查表

年齡	百分率	人數
20歲以下	16%	16
20~30歲	64%	64
30歲以上	10%	10
總共	100%	100

##### 3. 職業

職業	
學生	15
農	7
工	9
商	39
士	10
家庭主婦(夫)	20
總和	100

##### 4. 月收入

收入	百分率	人數
50000元	12%	12
40000~50000元	13%	13
30000~40000元	14%	14
20000~30000元	12%	12
20000元	49%	49
總共	100%	100

### 5. 學歷

學歷	百分率	人數
本科／大專	79%	79
碩士／博士	9%	9
初中生	10%	10
高中生	2%	2
總共	100%	100

### 6. 請問多久購物一次？

時間	百分率	人數
一個月一次	35%	35
兩週一次	5%	5
一年一次	10%	10
半年一次	9%	9
三個月一次	41%	41
總共	100%	100

### 7. 請問您在購買衣服時，最注重以下哪個方面的條件

	百分率	人數
質量	33%	33
品牌	3%	3
款式	45%	45
價格	17%	17
其他	2%	2
總共	100%	100

8. 請問您在購買一件上衣時，可以接受的價位為多少？

價位	百分率	人數
1000 元以下	8%	8
1000~2000 元	39%	39
2000~3000 元	25%	25
3000~4000 元	17%	17
4000~5000 元	5%	5
5000 元以上	6%	6
總共	100%	100

9. 請問您是否聽過或曾經購買過西班牙品牌 ZARA 的服裝？

	百分率	人
是	92%	92
否	8%	8
總共	100%	100

10. 請問您對ZARA服飾的款式是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	6%	6
滿意	83%	83
一般	8%	8
不滿意	3%	3
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

11. 請問您對ZARA服飾的多樣化是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	8 %	8
滿意	42%	42
一般	40%	40
不滿意	5%	5
很不滿意	5%	5
總共	100%	100

12. 請問您對ZARA服飾的價格是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	0%	0
滿意	25%	25
一般	75%	75
不滿意	0%	0
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

13. 請問您對ZARA服飾的購買方便性是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	3%	3
滿意	55%	55
一般	33%	33
不滿意	8%	8
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

14. 請問您對ZARA店員的服務態度是否滿意？

	百分比	人數
很滿意	0%	0
滿意	42%	42
一般	58%	58
不滿意	0%	0
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

15. 請問您對ZARA提供信息的及時性是否滿意？

	百分比	人數
很滿意	8%	8
滿意	34%	34
一般	50%	50
不滿意	8%	8
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

16. 請問您對ZARA處力投訴的態度是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	7%	7
滿意	25%	25
一般	59%	59
不滿意	9%	9
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

17. 請問您對ZARA服飾的產品更新速度是否滿意？

	百分率	人數
很滿意	8%	8
滿意	50%	50
一般	42%	42
不滿意	0%	0
很不滿意	0%	0
總共	100%	100

18. 請問您是否有重複購買過ZARA的服裝？

	百分率	人數
是	66%	66
否	34%	34
總共	100%	100

19. 請問您還經常購買以下哪個品牌的服裝？

品牌	百分率	人數
Espirit	15%	15
GAP	20%	20
UNIQLO	5%	5
H&M	20%	20
THE LIMITED	20%	20
MANGO	20%	20
總共	100%	100

20. 請問您覺得ZARA和其他服裝品牌相比，最吸引您的地方在哪裡？

	百分率	人數
價格	11%	11
質量	11%	11
款式	26%	26
品牌	30%	30
店面裝修	14%	14
服務	4%	4
其他	4%	4
總共	100%	100

21. 請問您覺得 ZARA 和其他服裝品牌相比，您最不滿意的地方在哪裡？

	百分率	人數
價格	43%	43
質量	14%	14
款式	0%	0
品牌	7%	7
店面裝修	0%	0
服務	14%	14
其他	22%	22
總共	100%	100

22. 您是否會把ZARA品牌推薦給其他人？

	百分率	人數
會	92%	92
不會	8%	8
總共	100%	100

## 問卷二、商圈人口統計問卷(手發問卷)

性別	
男	9
女	21
總和	30

年齡	
20 歲以下	3
20~30 歲	16
30 歲以上	11
總和	30

族群	
注重品味的上班族	13
追求時尚流行的學生族群	6
時尚多變的專業人士	11
總和	30