

消費者行為個案討論－ZARA

資料顯示，隨著「快速時尚」(fast fashion)風在國際市場的快速吹動，ZARA 這家來自西班牙的品牌，近年來在國際市場迅速地崛起。ZARA 有一半左右的產品都出自西班牙自家工廠，或就近外包到鄰近的葡萄牙、摩洛哥，這樣的方式雖然得付出較高的工資，但 ZARA 卻因而省下了時間和運輸成本。畢竟，對 ZARA 而言，快速比什麼都重要。以平價與快速為競爭基礎，ZARA 持續在世界各地開設直營店，以歐洲分店為例，訂貨後 24 小時即可送達，至於美洲、亞洲等其他地區的分店則透過空運，最多不會超過兩天。

ZARA 在西班牙進行設計、生產及倉儲、物流及配送，高度垂直整合的結果，使其設計、生產及上架週期得以壓縮到 15 天，且價格常常不到精品名牌的五分之一。這樣的「新鮮感」深深吸引了求新求變的消費者，因此，ZARA 一年平均可以吸引同一位消費者上門採購 17 次，而業界平均值則為一年 4 次。

在過去，服裝秀上所展示的新裝，消費者最快要等半年才能真正穿到身上，但 ZARA 突破了時尚界原本的供貨速度，革命性地將供應鏈週期縮短為 2~3 週，創下了時尚界產品創新、設計與上市時間的新典範。

ZARA 平均每兩週進行一次店面更新，每週出貨兩次，藉此創造出極速供應鏈的核心競爭力，而這背後包括了以最短的時間瞭解顧客意見、即時掌握流行趨勢與消費者偏好、一年推出超過 2 萬款新樣式的超高頻率與超快速度（是業界平均的 3 倍）、找最接近市場的地方代工、建造全球最長的地下自動化成衣軌道、24 小時處理來自全球一千多家店的訂單、每週出貨近 300 萬件的快速物流，以及 48 小時內保證到貨等。ZARA 這種追求產銷速度和時尚新款的風格，被比喻為蕃茄理論的經營手法，亦即，無時無刻不在追求新鮮度，並持續以平價、優質的產品讓顧客滿意。

此外，ZARA 自行研發的高科技管理平台，可以對設計、訂單、倉儲、出貨，以及銷售回報等整個流程瞭若指掌，總部和各分店之間也依靠此資訊平台，以 PDA 隨時聯繫與溝通。由於資訊能夠充分整合，ZARA 的服裝出廠後，從倉庫到出海關，都能由資訊系統一路追蹤確認。也就是說，ZARA 所有的服飾均由 ZARA 的設計中心自行設計，再送到 ZARA 的製造中心，由它完成製造後，直接提供給位於全球的直營店，如此一來，既可以有效地節省時間，也能消除設置倉儲空間的必要性及維持較低的庫存。由於有效地控制了供應鏈上下游的運作，ZARA 一躍成為全世界成長最快速的流行服飾零售業者。

ZARA 另一個致勝的原因在於內部資訊傳達暢通無阻，賣場銷售人員利用手邊的行動裝置將顧客意見直接傳回公司總部，總部 300 多位年輕設計師，每年會根據市場脈動與對消費

消費者行為個案討論－ZARA

者行為及偏好的掌握提出 2 萬件設計，無怪乎消費者永遠覺得 ZARA 新貨不斷。

而為了符合快速、流行的經營基調，ZARA 還有一些獨特的作法，例如：

1. 為了搶時效，工廠出貨並非熨平裝箱的狀態，而是逐一標好價、編好碼、套好衣架的衣服，雖然這樣的處理方式會使運費提高，但這些衣服一進門市就可以立即上架展售。
2. 採少量多樣，但門市銷售員卻一點都不擔心產品斷貨，因為還會有同色系或類似設計的產品可供消費者選購，同時，少量生產有種類似限量供應的魅力，消費者唯恐遲疑瞬間就錯過購買機會，因此，只要看了喜歡，通常就會當下買走。
3. 憑著「少量平價上架快」的營運模式，讓 85% 的衣服可以照原價出售，平均只有一成的衣服賣不出去，這個比率為時裝界平均值的一半。

基本上，ZARA 以速度與平價成功地「制約」了消費者，讓他們瞭解到「喜歡就立刻下手」的重要性，讓講求品質、服務、彈性，以及價值的速度經濟(economy of speed)，取代了傳統的規模經濟(economy of scale)。

問題討論

1. 請討論 ZARA 為何能夠成功。

2. 請討論掌握消費者行為情報在 ZARA 模式裡所扮演的角色。