

篇名：

全球吹起平價奢華風——探討服裝品牌 ZARA 的成功之道

作者：

江岱泠。私立曉明女中。高二乙班

壹●前言

ZARA 這個服裝品牌沒有在台灣開店，但是如果你問問認識的人將會發現有不少人認識她，甚至在出國時候會特地去幫自己和同事採購，連美國哈佛商學院都會針對 ZARA 做過個案研究，從美洲、歐洲到亞洲，ZARA 正刮起一股旋風。2006 年時，ZARA 已經長成一個多品牌的成衣集團「INDITEX」，身影遍佈 64 國，共有 3000 多家店。三十年前，ZARA 在西班牙北部的一個偏遠小市鎮成立第一家店，從那時候開始，她從沒有一天停止成長過，過去十年來的每年營業額幾乎都是 20%~30% 的速度加快成長。目前，ZARA 集團正以一年賣出 4 億件衣服、每天開 1.5 家店的速度持續在世界各地擴展版圖中，到底是什麼樣的經營方法讓她從一個小鎮出發，進而獨步全球？

本篇共分三部份，分別論述 ZARA 的七大核心理念、ZARA 團隊的工作精神、ZARA 的傳奇領導人。

貳●正文

一、ZARA 的七大核心理念

1、快！消費者必須立刻買

ZARA 雖然是一家流行服飾店，但是她淘汰商品的速度就像台灣的便利商店。首先，ZARA 一週送貨二次；一週推出二次新品到店面。而一件衣服從開始設計到店面上架的時間，最長不超過 14 天。一件衣服從上了物流車到抵達世界上 64 個國家任何一家店面的時間，必須在 48 小時內完成。

2、變！不重複生產同樣產品

ZARA 不只快，而且還不斷變換口味，讓最怕撞衫的流行時尚追求者大大放心。很受歡迎的商品也不會再生產一模一樣、同樣花色的款式，而是會做改變，例如不同布料或不同顏色等等，根據消費者喜愛的原型再變出多種設計。

3、不創造流行，但掌握流行

別的服飾品牌都是設計導向，ZARA 是市場導向、生產導向，是因應市場變化來設計商品。ZARA 設計師不企圖創造流行，但卻必須掌握流行，因此他們經常旅

行世界各地。

4、平價奢華，大膽和 LV、GUCCI 做鄰居

從創立至今，ZARA 從不花一毛錢做廣告。不管到哪一個城市，她一定選在最繁華的大街上，跟 LV、GUCCI 等名牌站在一起，雖然搶佔時尚大街，ZARA 卻號稱要做到「人人負擔得起的時尚流行」，價位平均只有 LV 等名牌的 1/10 到 1/5，依然成功營造奢華風。

5、砸下重金擺飾櫥窗，靠店面打造品牌形象

在 ZARA 的經營哲學裡，店面就是她的一切。從不花一毛錢登廣告的 ZARA，就靠店面來營造自己的品牌形象，她把廣告經費都轉移到租最好地段與裝潢店面上。

6、Near-Sourcing 外包，快與流行才有利潤

今日 ZARA 的生產重心 50% 以上仍放在西班牙總部附近。她思考的不是成本有多貴，而是利潤有多高；快速反應就是她的利潤來源，這時候成本就不是第一考量，快最重要。ZARA 還有一項壯舉，所有衣服只要出口到歐洲以外，全部坐飛機。

7、做垂直整合模式的最後堅持者

從採購、設計、生產、物流、再到店面，ZARA 大都是自己來，全世界九成以上店面都是直營。因為 ZARA 要求快，認為一切自己來最快，溝通反應最立即。

二、ZARA 團隊的工作精神

1、執行總裁：海蘇斯

『公司的成長基石從回應消費者而來，這使得公司很謙虛。創辦人常和我說：「要謙虛、要永遠學習，永遠不能驕傲。」 ZARA 的一切都是從店裡開始，消費者的喜好是我們設計的第一步，這是一種完全不同的思維，不再由上往下，而是由下往上。』（註一）

2、店長：瑪莉亞

『我們每 24 小時就得將門市訂單回報給設計部門的市場經理。賣得好的衣服，設計師就會改變布料或顏色再出貨；賣不好的衣服因為進貨量不多，通常也只剩下兩、三件，庫存極低。寧可幾天就換一次新貨，也不要半年才換一次款式，因為這種流動率可以帶來很多客人。』（註二）

3、廠長：德莉雅

『對我而言，最大的挑戰有兩個：一是不斷的降低成本，以符合公司的平價奢華定位；二是要生產非常有效率，以符合公司一週換兩次新品的快速流行。有時負荷不了壓力的時候，只要想到老闆指示的「不能說不」，爲了 ZARA 的快速流行還是繼續往前。』（註三）

4、櫥窗設計師：保羅

『ZARA 的主題精神就是時尚與生活，呈現一種大眾化的新奢華主義，人人可享受的高檔流行。ZARA 特別的地方就是：組織很扁平。沒有隔間的開放式辦公室，利於跨部門合作，立即溝通、當場解決問題，才能增加效率，做到快速流行。』（註四）

三、ZARA 的傳奇領導人

ZARA 創辦人阿曼西奧·歐特嘉，是 2006 年《富士比》雜誌公佈的全球第 23 大富豪，但他就像一個謎樣的企業家。

阿曼西奧成功在於抓住顧客眼神中的訊息，他的策略是以欲售出的量來定價，而不是採用市場上普遍的以單件衣服的成本來定價，那正是 ZARA 的基本精神。他將女裝定位爲：「具有即買即穿的流行設計」，這個訴求也是 ZARA 三十年來始終奉行不悖的。

身爲成功企業家，阿曼西奧始終以低調簡樸的特質聞名，他對工作的熱忱和堅持與眾不同，總是最早到公司的第一批人。員工早上九點半進公司時，阿曼西奧已經到了；當員工晚上七點準備下班時，阿曼西奧還在女裝部忙進忙出。他很少讓自己喘口氣，絲毫不鬆懈，整天在各部門、工廠之間跑來跑去，完全沒有大總裁的架子，阿曼西奧更不喜歡交際應酬，打政商關係。

阿曼西奧的成功秘訣就是扎實的基本功。有好的基礎及概念，企業體自然就會成長茁壯，再引入現代行銷精神，成功自然指日可待。

參●結論

ZARA 貴為一個享譽國際的時裝品牌並不是沒有道理的，除了領導人擁有精準遠大的目標外，全體員工也上下同心，各個部門緊密結合，並且 ZARA 掌握了現在市場的**最新趨勢**：快速。

ZARA 所屬的 INDITEX 集團採取「多品牌政策」，現下除了 ZARA 外，更包含了男裝、女裝、青少年服裝、兒童服飾、內睡衣、生活家居品……等等七個品牌，全部承襲了「快速流行」的原則，如此不僅區隔了市場，更展現了組織平台與知識管理整合的綜合效果，不久勢必也會形成一股來勢洶洶的**全球旋風**。

肆●引註資料

註一、楊瑪利、林孟儀。「專訪 ZARA 執行總裁海蘇斯」。遠見雜誌。第 246 期(2006 年 12 月)。頁 214-215。

註二、楊瑪利、林孟儀。「ZARA 的店長」。遠見雜誌。第 246 期(2006 年 12 月)。頁 218-219。

註三、楊瑪利、林孟儀。「ZARA 女廠長」。遠見雜誌。第 246 期(2006 年 12 月)。頁 220-221。

註四、楊瑪利、林孟儀。「櫥窗設計師」。遠見雜誌。第 246 期(2006 年 12 月)。頁 221-222。