

ZARA IT

一、關於 ZARA

Zara 是由西班牙人 Amancio Ortega 所創立的。Ortega 於 1963 年由成衣工廠起家；1975 年，由於德國批發商突然取消一筆大訂單，讓 Zara 瀕臨破產的邊緣，在絕望之餘，Ortega 決定自行販售自己生產的成衣，所以在 La Coruña 開了第一家 Zara 的門市；1985 年，Zara 的控股公司 Inditex 成立，Inditex 公司目前是西班牙排名第一、全世界排名第三的服裝零售商，在全球 50 多個國家有超過 2000 家的分店，在 Inditex 集團之下有九個服裝品牌，其中 Zara 是最出名的旗艦品牌，被稱為「時裝業中的戴爾電腦」。

二、商業模式

引述自創始人 Ortega 的話：“在掌握工廠的同時，也要接觸顧客”，也就是說，產品從生產、運送到上架這一連串的過程都必須嚴格地控制，直到產品被賣出去為止，由於被德國批發商突然取消訂單的慘痛經驗，Ortega 認為製造必須和零售緊密結合，所以 Zara 的信念很簡單，就是把顧客需求和製造配送連結在一起。

由於 Zara 的目標顧客是鎖定年輕、對流行時尚很關心的都市人，所以顧客對服裝的喜好改變得非常快，難以預測，也很難影響他們的喜好，所以 Zara 希望生產出來的服裝都是最跟得上流行的，如此他們才得以快速地回應目標顧客的需求。在 Zara 的總部 La Coruña，有一群被稱為“commercials”的人，他們可擁有決定要設計和生產什麼衣服的權利，Zara 的衣服不是由一個小的精英團隊所概念化和設計的，而是由 commercials 所組成的幾個團隊作設計、延伸和修改，每個設計團隊都致力於其所負責的部份，包括女裝、男裝和童裝，女裝又包括基本款和運動款，一個團隊包括兩個設計師和產品經理，後者根據設計師的設計，負責買料、向工廠下單和設定價格，價格不是由個別的門市決定的，是產品經理根據西班牙市場來決定，其它國家則以這個價格為準乘上固定的比例，再加上配送成本來訂價格；另外有一群擔任 store product manager 的 commercials，他們是總部和世界各地門市的主要溝通介面，他們到處旅行，觀察當地人的穿著，最後和店經理溝通應該賣什麼樣的衣服，嘗試去知道製造什麼樣的衣服才能賣得出去，接著，store product manager 要告訴設計團隊他們所看到和聽到的，幫助設計師了解顧客需求，和各地的流行作同步，當 store product manager 發現衣服在某些地區賣得不好，卻在其它地方很流行，就必須回報這樣的情形，把賣得不好的門市的衣服轉移到賣得好的門市去販售。

在作決策方面，為了快速回應顧客的需求，Zara 的管理者會充分利用員工所提供的情報，並相信員工所作的判斷，例如，店經理比起其它的服裝連鎖店有更多的職責，除了應付顧客、員工、承包商和房東，他也可以決定哪些衣服是要特價的，他可以根據想賣的衣服決定訂單要訂哪些產品，而不是只是接受和展示總

部的決定。**Commercial function** 之內的其它員工也同樣擁有很高的自治權，他們可以決定每個店面可以訂哪些衣服，當來自店面的訂單量多於實際有的數量時，**commercials** 可以決定哪些店面可以取得，而哪些店面不行，他們的決定不需要再經過上一層的管理者同意，如此才可以達到快速和分權決策的目標。

在行銷方面，**Zara** 基本上不作廣告，有的話，也只是用來促銷過期的商品，或是宣布新門市開張，所以他們的行銷費用很低，**Zara** 行銷支出佔營業額的 0.3%，其競爭者行銷費用大約是營業額的 3~4%。相對而言，**Zara** 在門市的花費較高，因為它們的門市總是座落在主要零售區和最著名的街上，店經理有自行決定要進哪些衣服的權利，但他們沒有權利決定有關店的外觀和氣氛，店裡的設計每四到五年改變一次，而櫥窗展示、裝飾品則是經常性地更換，所有新的設計都會先在位於 **La Coruña** 的旗艦店測試，重新設計後再套用於其它所有的店面，可見它們對門市的整體感覺非常重視。

在產品方面，**Zara** 不生產那些所謂經典的衣服，也就是那些永遠不退流行的衣服，他們希望產品的生命週期愈短愈好，無論是在店裡或是在顧客的衣櫃裡，如此一來，**Zara** 的愛好者知道，當他們看到喜歡的衣服就得買下它，否則他們下次再來就買不到了，而且這些消費者也知道，他們必須經常光臨門市，因為總是會有新品一直出來，另外，**Zara** 的衣服並不是以耐穿為主要訴求，他們宣稱：“衣服只會被穿 10 次”，這樣顧客才會持續購買它們的新產品。**Zara** 顧客平均一年到店面 17 次，其他競爭者的顧客一年上門 4 次。**Zara** 的衣服售價平均是標價的 85%，其他競爭者平均售價是標價的 60~70%。

在網路行銷方面，**Zara** 不在網路上賣衣服，因為公司的配送中心並無法支援小量的訂單，把產品送到顧客手上，而且處理網路上所買商品的退貨也很複雜，所以他們的網站只作為線上展示櫥窗用。

三、營運流程

為了達成快速且正確回應顧客需求的目標，**Zara** 建立了三種循環的流程：**ordering**、**fulfillment** 和 **design & manufacturing**，其中 **ordering** 是最一般的且標準化的流程。

在 **ordering** 方面，每個門市的三個部門(女裝、男裝和童裝)每個禮拜向 **La Coruña** 下兩次訂單，訂單包括既有產品的補貨和新品的要求，**Zara** 對下訂單的截止日期要求非常嚴格，如果門市未在期限內下單，就得等到下一次才能下訂單，總部會根據上次的訂單計算該門市這次應該補充的產品，如此才不會影響速度，延遲整個循環流程的運作。店經理藉由計算店內的衣服和與銷售員溝通來決定要應補貨的數量，店員無法利用倉庫的電腦查詢存貨，他們只能檢查店內的存貨來了解目前的存貨量；店經理利用每晚會和位於總部的資訊系統作連結的 **PDA** 來查詢新到商品，在訂單期限的前 24 小時，一個稱為“**the offer**”的數位訂貨單會傳到每個門市的 **PDA**，**the offer** 包括新商品的描述和圖片，還有該店面可得的補貨量，為了加速訂購，店經理會把 **the offer** 分成部門別，然後利用紅外線發

送給不同部門，待每個部門填好他們想訂的商品和數量後，傳回給店經理，店經理檢查後把完整的訂單送回 La Coruña。

在 fulfillment 方面，負責的 commercials 會根據每個門市的訂單把產品配送給各個門市，他們主要的工作就是把工廠的成品根據每個店的需求分配給相關的配送中心，他們利用兩種資訊來作決定：到訂貨期限為止，來自所有店面的訂單，和配送中心的存貨供給量，這兩者都是在 SKU(stock-keeping unit)的層次，以衣服款式加上布料加上顏色加上尺寸來定義。當供需幾乎和 SKU 一致時，不用作任何決定，門市要多少就給多少，然而當需求大於供給時，commercials 必須決定哪些店面可以取得存貨，哪些不行，這是根據店面的銷售情況來決定；這些 commercials 也會和產品經理一起工作，對每個 SKU 決定未來的生產，如果需求大於供給，生產將會盡快地增加，當供給超過需求，commercials 會減少補貨的需求，最後停止向工廠下單；Commercials 也會把門市所沒有訂購的產品送去，店經理也會預期這樣的情況發生，他們只要銷售這些商品就是了，而不問它們從哪裡來，而他們也應該要預期訂的商品沒有來的情况，可能因為需求大於供給，commercials 把那些商品給別的門市了。門市訂的產品會在下訂單後的一兩天到達，配送所要達到的目標是”生產並配送門市所需要的，並且在它們需要時即時送達”，在 Zara 供應鏈的任何一個點上幾乎沒有存貨，商品流得很快，從工廠到配送中心再到門市，幾乎沒有停過，商品可以說幾乎生產出來就立即上架了，所以店面根本不需要保留存放存貨的空間。

在設計/製造方面，Zara 會在秋冬和春夏的買季開始時推出新品，但和其競爭對手最大的不同是，它們會持續一整年不斷地推出新品，包括改變已經推出過的產品，每年大概有 11,000 的新產品。Zara 的垂直整合製造營運架構讓它們可以不斷推出新產品，並確保前置時間很短，產品需求經由專業設備的網路被送出後，很快地生產和發表出來，Zara 擁有資本密集的工廠，初始染色和剪布的生產步驟，再根據訂單需求送到和 Zara 合作的小工廠，完成縫製的工作，然後再送回 Zara 進行熨燙、檢查和別上標籤，最後送回配送中心進行配銷產品的工作。利用這個垂直整合的網路，Zara 可以在三週內完成從概念到設計到生產到配銷的動作，這樣的速度可以讓 Zara 回應目標顧客快速變動和無法預測的喜好。

Ordering, fulfillment 和 design/manufacturing 這三個循環流程讓 Zara 不用依賴長期的銷售預測，而是設計團隊裡的 commercials 初步猜想衣服要怎麼樣才能賣得好，然後以第一次生產需求的形式和工廠溝通，小量地生產，猜測正確與否並不重要，門市的訂單可以告訴 commercials 這個產品銷售的情形，再視情況增減生產，一個前置時間很短的工廠，可以有彈性去快速調整這樣的改變，Zara 不去預測半年後，甚至是一個月後要賣什麼，所以他們可以持續地了解顧客想要的，並很快地生產出來，迅速且即時地滿足顧客的需求。

經營策略

Zara 成功運用了下列四種策略，來達成其競爭優勢。

a. 達成良好的資訊流通方式與回饋機制

對於 Zara 來說，其資訊流通與交換的速度是非常快的。透過回饋的機制，Zara 可以讓這些有用的資訊不斷地在自己與顧客間循環，藉以提高反應顧客需求的速度，給予了 Zara 最佳的彈性競爭優勢。

Zara 的資訊流通從設計的過程開始，從設計師、生產與採購專家、市場分析專家、店面經理到最後的顧客。而透過設計師、生產與採購專家與市場分析專家的資訊交流，設計的過程綜合了實務面上的考量，並保有了 Zara 一貫的設計風格；透過市場分析專家與店面經理的資訊交流，Zara 各地的店面可與總部之間傳遞及時的銷售資訊，店面經理的決策也能獲得更好的協助；透過店面經理與顧客直接面對面的溝通，顧客的意見能清楚地回傳到總公司，並給予顧客需求最好的回應。

Zara 自己設計所有的產品，在公司總部擁有由設計師、市場分析專家和採購人員組成的商業團隊。與競爭對手不同的是，該團隊不僅設計下個季度的新產品，也同時不斷更新當季的商品，這讓 Zara 擁有追逐當季流行趨勢的能力。

而在設計的過程中，女裝、男裝和童裝的設計師會聚集中在一起，採取開放的討論方式和市場專家、採購和生產計劃人員進行意見的交流。當設計師畫出草圖後，會跟市場專家、生產計劃與採購人員進行面對面的討論，針對意見不同的地方進行修改。Zara 透過這一點來保證所設計出來的產品符合一貫的 Zara 風格，避免設計師個人的色彩破壞公司的整體風格。也因為有生產計劃與採購人員的意見加入，設計出來的產品會先被估計可能的生產成本與銷售價格，避免造成未來過多的虧損。而設計好的雛形產品，會放在展示廳裡進行展示，任何人對於雛型商品的建議都會被納入設計考量中。整個設計的過程是開放的、公開的。

市場專家和店面經理之間也經常交流店面銷售的資訊，各地連鎖店的訂單決策會依據和市場專家討論所獲得的結果來確認最後的訂單。在 Zara 的各分店，店面經理會將顧客對於商品的意見回傳給總公司的資料庫，以進行資料的分析或者是製造策略的調整依據。如此一來，設計師在設計新產品的時候也可依據資料庫裡的資料來反應市場的需求。

為了達成以上這樣的資訊流通需求，Zara 的資訊系統是由他們自行開發的。Zara 以自行開發的資訊系統來進行產品資訊和庫存資料管理，資訊系統間的資料交換也有統一的規格，以進行快速地溝通。因此 Zara 的資訊流通從設計師、生產與採購專家、市場分析專家、店面經理到最後的顧客後，又把顧客的相關資訊回饋給設計師，形成一資訊交流的回饋模式。

b. 對於市場需求的快速回應

Zara 掌握了流行界最重要的特色：多變化。所以 Zara 提升自己設計與生產流程的速度以滿足流行界的需求，Zara 的新商品從設計到正式上市最快只要十幾天的時間。而為了讓消費者趕上最新流行的腳步，ZARA 各連鎖店每週一定會有新品上市，商品上下架的替換率非常快，一週內各家店面可以補充兩次新的商

品，而且各店陳列的每件商品通常只有五件庫存量，每隔 3 周，其服裝店內所有商品一定要全部換新。

Zara 對於門市銷售的情況也十分注重，Zara 的設計師群會時常與全球各地的 ZARA 店長進行電話會議，透過瞭解各地的銷售狀況與顧客反應，來靈活變通調整商品的設計方向，以因應顧客的百變口味。而且在顧客購買的同時，店員已經將商品特徵以及顧客資料輸入電腦，藉由網際傳輸將數據送回 ZARA 總部。藉由這樣的機制，設計師群則可掌握各種精確的銷售分析與顧客喜好，並決定下一批商品的設計走向與數量。Zara 並不集中於對流行趨勢提前做出判斷，而是對已經存在的時尚潮流進行快速反應。

在銷售策略部份，Zara 會先嘗試製造少數量的商品，並送到門市來測試市場的反應情況。如果顧客有偏好的商品時，Zara 會對有銷售潛力的商品提高製造量。在這樣的銷售模式下，Zara 保有了本身生產製造的彈性，也達成了快速回應市場需求的目的。就另一方面來說，透過這樣的方式，Zara 也達成了低庫存的目標，降低的庫存費用其節省的成本可以換取商品定價的空間，也讓 Zara 的商品價格能吸引更多的消費者。

正因為 Zara 有這樣快速的腳步，當人們在電影院欣賞近期熱門的電影時，Zara 已經悄悄地把電影中主角身上所穿的服飾款式風格設計成商品，成列在 Zara 的門市中，帶給路過的人驚喜與好奇。所以 Zara 能緊緊地跟隨著流行的腳步，並創造出其獨特的銷售魅力。

c. 不吝於投資資產

Zara 覺得投資資產與設備可以帶給公司更好的彈性，並不會視減少庫存與資產成本為降低營運風險的手段。所以 Zara 擁有自己的工廠，自己製造了大概 50% 的產品，而 Zara 公司的工廠生產產品時，產品原料也盡量從 inditex 集團內的廠家購買，以降低生產的成本。當 Zara 擁有自己的工廠來製造自己的產品時，對於市場的銷售情形，Zara 可以透過自己的工廠來快速反應，訂定修改製造策略，進行有效率的管理。

對於 Zara 來說，速度與控制的重要程度，超過了成本的考量。如果採用外包的方式雖然降低了成本，但也同時減少了及時回應市場需求的彈性與控制所需的資訊，Zara 會覺得自己投資下去來做，對於其在流行界的競爭會更有優勢。

d. 製造人為的缺貨現象

Zara 一年可以設計出將近 40000 種的商品，而從其中提供 12000 種不同的產品專案供顧客選擇，所以 Zara 的商品不停地在汰舊換新，門市裡的商品過幾週就可替換成全新的風貌，有的商品可能不會有第二次進貨的機會。Zara 也控制了每種商品的庫存量，並傳達商品數量不高的資訊給顧客，讓消費者產生“錯過這件商品，可能下次就買不到了”的購買壓力，刺激消費者的購買慾望。這種人為製造的缺貨現象，也讓顧客養成經常逛 Zara 門市的習慣，顧客心理會產生“Zara 的門市隨時都有新商品，而且其設計都符合了目前流行的趨勢”的印象。即使沒

有促銷活動，忠實的顧客也會經常光顧，有時就是為了看一下最新的款式是什麼樣的。更多的款式意味著更多的選擇，對那些時尚敏感型的顧客來講選中自己合意服裝的機會就大大增加，也大大增加了顧客對 Zara 的偏好和忠誠。

Zara 調整了自己以便預測並配合顧客千變萬化的需求，嘗試做到讓上門的顧客全都不至於在店裡找不到想要的商品。

Information Technology

Zara 在 IT 的建置上，主要是以達成其分權和加快作業速度這兩個最大目標為考量，因此，公司內部沒有 chief information officer，也沒有正式的決策來決定 IT 的預算或是 IT 的 project 的投資，對於 IT 在公司內部的績效也沒有正式的評估方法，共沒有一套完整的投資效益分析的工具。

公司內部的軟體都是自行來開發，因為公司高層以及員工都認為公司的流程是非常獨特的，因此應用外面的套裝軟體對於公司是不適合的，自行開發軟體也是源自於 Zara 的商店遍布世界各地，不同國家的軟體都必須將過不同的客製化，因此如果將軟體外包，這些客製化的費用會過於昂貴，以會計系統來看，不同的國家的 Zara 商店都有不同的需求，標準的會計系統是不可能一點不改的裝到各地去，因此 IS 部門就決定自行開發，同樣的，ordering、fulfillment 和 design & manufacturing 所需的軟體都以自行開發為主。

軟體的開發和其他的 IT 活動主要是由公司內部的 IS 部門來負責，這個部門大約有五十個人，部門內部分為三個組：Store Solutions, Logistics Support 和 Administrative Systems，而遍布在全世界店面的 IT 都是由 La Coruña 總部來負責，IS 部門一直以來都是相當穩定的，在過去五十年，IS 部門只有一個員工離職的紀錄。

IT 在各個部門

a. La Coruña

在 Zara 的總部 La Coruña，有許多的資訊系統來支援 Zara 的作業流程，其中一套內部自行開發的軟體，可以透過 Internet 將供貨的資訊送至全世界 Zara 的店面，並且可以接受來自全世界的訂單。而另一套軟體可以將存貨和訂單做一個比較，並且指出供應和需求之間是否平衡，如果供應大於需求時，貨物應該如何分配。

此外，還有一套軟體紀錄各個店面的理論上的存貨數量，當貨品運送到商店時，增加其存貨量，反之，售出商品時，減少其存貨數量。每日商店都會將店內銷售狀況運用 Internet 傳回總部，總部就可以依照此一紀錄，計算各個店面的理論上的存貨數量，但如果商店內部的銷售紀錄不正確的話，總部計算的各個店面理論上的存貨數量就會不正確，此外，此一數據也無法反映貨品毀損或失竊等的狀況。

公司對於各個店面理論上的存貨數量並不要求百分之百正確，因為 Zara 認

為要達到 100% 正確率是相當昂貴的，而 95% 就相當不錯了。

b. Factories

在 Zara 的工廠內，對於生產的規劃是相當簡單的，並沒有很複雜的流程規劃也沒有最佳化的生產決策，Zara 只給工廠經理一些數據，包含要生產的數量以及日期，工廠經理自行用這些數據來決定生產排程。

在工廠內部最精細的 IT 設備就是用於設計布料裁減的大型電腦，此電腦將衣服所需的布料像拼圖一般，盡量拼湊在一塊大布上面，如此一來可以降量減少布料上的浪費。

c. Distributed center (DS)

Zara 的 Distributed center 依賴大量的自動化系統來完成作業，以 La Coruña 總部的 Distributed Center 為例，從工廠運來的產品透過自動化運輸帶自動分類到各自應該屬於的店面，並且運用 IT 技術紀錄進入 Distributed Center 的商品，控制自動化運輸帶分類商品的過程，確認商品有被分類成它應該前往的店面，這些自動化的軟體大都是由 IT 部門和運輸帶的廠商合作開發而成的。

d. Stores

Zara 各個商店中都具備的 IT 設備就是 PDA 和 POS 系統，PDA 在 1995 年引入 Zara，在當時各個店面的訂貨主要是由 Fax 來完成，但傳真是非常昂貴且耗時的技術，紀錄商品的紙張可能有十五公尺那麼長，因此不論是傳送或是接收如此長的紙張都是相當浪費時間的，這些不可靠的 Fax 技術以及紙張的儲存都讓重要的訂貨系統遭到嚴重的考驗，因此 Zara 決定要導入 PDA 的技術，讓商店的狀態可以直接透過 modem 和總部聯繫，當時 Zara 採用的是 Apple 的 Newton 設備。

將過時間的演進，到了 2003 年時，PDA 已經成為主要的訂貨工具，每個商店都有好幾台 PDA 讓員工在定貨中可以同時工作且讓資訊有多個備份，Zara 不停的再更新 PDA 系統，現今的 PDA 已經有彩色螢幕且可以顯示商品的圖片。

如同 PDA 設備，POS 系統也建置各個店面中，但不同於 PDA 的是，門市內的 POS 系統已經十幾年沒有更新了，到現在還在使用 DOS 系統，Microsoft 已於 2003 宣佈不在對於 DOS 做任何支援，但卻因為目前運作一切穩定就不進行更新，這到底是不是正確的決定？

Suggestion to IT and Conclusion

Zara 沒有 CIO 的設置，而 IT 的最高領導人為 Administration & Systems 下的 Xan Salgado，Mr. Salgado 因為覺得現今的 DOS 系統架構的 POS 設備非常穩固且有效率，員工不需考量到正常的開、關機的程序，而且各個商店的員工可以自行維護機器，當有新的店面要開張時，經理只需要帶兩張磁片，將裡面的資料輸入到新的店鋪內的 POS 系統，就可以正常運作，安裝的步驟非常簡單，因此不需要 IT 部門的支援，新的店面就可以正常開幕。

公司的高層人員因為覺得現行架構很穩定，因此就認為現行狀態非常的好，不需任何的調整，老師在上課時提到的在 Harvard Business Review 的 IT doesn't matter paper，雖然在字面上的意思好像是 IT 不重要，但老師上課也說了，IT 無關說談到的是 IT 無關決策，而非不重要，IT 還是一個企業必須具備的基礎建設，一個 IT 的設備應該要考量到它的弱點，才不會成為企業發展上侷限，以 DOS 系統來說，它相較於其他的作業系統，有著相當多的弱點存在：

1. 供應商的支援：雖然 POS 的供應商保證不會中斷對於 POS 系統的支援，但用 DOS 為系統的供應商愈來愈少，如果 Zara 繼續使用 DOS 系統，會造成供應商的獨占性，也就是供應商的議價能力會變的很高，想像如果因為 POS 供應商的罷工而造成新的店面無法開張，Zara 勢必會有很大的損失。
2. 安全性：微軟對於 DOS 系統不再進行支援，因此該系統就不會在有更新版本的出現，此時如果出現安全性的漏洞，而被惡意的第三者侵入系統，那結果是不敢想像的。
3. 過時的服務：全球化是世界的趨勢，現代的 IT 技術，已經可經由網路把一個跨國公司在全世界分店的資訊僅僅連繫在一起，但 Zara 因為還是用老舊的 DOS 系統，分店只能用 modem 將資訊傳回西班牙的總部，而跨國店面間的資訊溝通，必須經由人員帶著磁片坐飛機，千里迢迢的才能達成，這種過時的服務看起來一定會成為 Zara 發展的障礙。

因此，Zara 如果要升級他的 POS 系統，應該就以上三點，供應商、安全性以及服務做一個最嚴密的計畫，不一定要引進最先進的 IT 設備，但至少不能因為 IT 設備的侷限性，而使得公司發展受阻。

問題： 1. 請說 Zara 的企業策略與經營模式。經營模式請用圖形表示。
時裝業的產品定位，考慮那些因素？

問題： 2. 請說明 Zara 的 IT infrastructure 基礎建設與 IT strategy 策略的優缺點。

問題： 3. 討論 Zara 下列 IT 升級或功能是否有迫切需要？

- A POS 的作業系統升級從 DOS 到 Windows.
- B 店內網路連線 (目前用人工磁片收集每台 POS 的資料)
- C 店內電腦查詢存貨以供應顧客購買
- D 跨店電腦查詢存貨以供應顧客購買
- E 推動 RFID 系統

問題： 4. 請問 Zara 的資訊系統還有沒有其他任何需要改進或加強的地方？
如果有的話。建議增加那些功能？

問題： 5. 請討論 Zara 資訊科技和競爭策略的關係？

問題： 6. 請問 Zara 是否藍海策略？有沒有價值曲線？在鑽石模式策略的那個部份？

延伸閱讀