**生產與作業管理**

**期末報告─ZARA**

**企碩一 M014011016 周佩寰**

**企碩一 M014011020 吳建佑**

**企碩一 M014011032 謝宜容**

**企碩一 M014011033 鄭薇詩**

**目錄**

**概述與商業模式………………………………………………………………………3**

**營運流程………………………………………………………………………………4**

**供應鏈管理式……………………………………………………………………… 10**

**SPA成功的四大素………………………………………………………………… 14**

**分工表……………………………………………………………………………… 18**

**一、概述與商業模式**

 ZARA在這近幾年進軍台灣市場，在當時造成了台灣年輕人的排隊熱潮，他們主要追逐的是ZARA所帶來的流行和時尚感，而這個西班牙品牌其實一開始是由西班牙人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 Coruna開了第一家ZARA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集團之下有九個服飾品牌，其中ZARA是最出名的旗艦品牌，被稱為「時裝業中的戴爾電腦」。

 Ortega認為，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都必須要被嚴格的控制，直到產品被賣出去為止，由於先前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。

 ZARA的目標顧客是鎖定年輕、對流行時尚很關心的年輕人，所以顧客對服裝的喜好改變得非常快且難以預測，也很難跟得上他們的喜好，所以ZARA希望生產出來的服裝都是最跟得上流行的，這樣他們才能夠快速地回應目標顧客的需求。在ZARA的總部La Coruna，就有一群被稱為"commercials"的人，他們可擁有決定製造設計和生產什麼衣服的權利，ZARA的衣服不是由一個小的菁英團隊所概念畫和設計的，而是由commercial所組成的幾個團隊做設計、延伸和修改，每個設計團隊都致力於他們所負責的部分，可分為女裝、男裝和童裝，女裝又包刮基本款和運動款，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，而是產品經理根據西班牙市場來決定，其他國家則以這個價格為準乘上固定的比例，再加上配送成本來定價格；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怎樣的衣服，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的和聽到的，幫助設計師了解顧客需求，和各地的流行做同步，當store product manager發現衣服在某些地區賣得不好，卻在其他地方很流行，就必須回報這樣的情況，把賣得不好的門市衣服轉移到賣得好的門市去販售。

 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越短越好，無論是在店裡或是在顧客的衣櫥裡，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他，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的衣服不是以耐穿為主要訴求，他們宣稱衣服只會被穿十次，這樣顧客才會持續購買他們的新產品，ZARA的顧客平均一年到店面十七次，其他競爭者的顧客一年上門四次。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%。

**二、營運流程**

 在時裝工業界中，最流行的做法是「第一世界的時裝在第三世界的工廠裡生產。」諸如Benetton，Gap，H＆M，Nike 等等基本上都是這種模式。其最大的優點就是成本低，但缺點也是明顯的，即速度慢。與之相對的是，ZARA 有80％的生產都是在歐洲進行的，很多都是在它西班牙總部一個很小的輻射範圍內。差不多一半的生產都由它的自有工廠或控股工廠來完成。

 實際上INDITEX 是一個垂直整合的集團，它擁有著染色、設計、裁減和服裝加工的一系列的最新設備。從西班牙、遠東、印度和摩洛哥買來原坯布（還沒染色的織布），透過保持對染色和加工領域的控制，具有按照需求來生產的能力，能為

 新的款式提供所需的布料。但它並不擁有勞動密集型的衣服縫製過程，而是透過與西班牙和葡萄牙的一些小加工廠來簽訂合約來控制它們。正是這種垂直整合的模式，使得ZARA 能夠以競爭對手快得多的速度、小得多的批量進行生產。

在供應鍊整體的營運流程從一開始由ZARA 三位一體的團隊來開發產品，再利用垂直整合的能力將設計想法商品化，利用強大的物流配送到直營店銷售，這中間只需要不到三週的時間。

1. 採購:布料

 在原料採購上，為了快速，Zara只在西班牙、義大利與法國等鄰近三國採購布料，不在其他國家。此外，一年前各式各樣的布料早就都採購好，擺在設計部附近的倉庫裡，設計部一需要什麼布料，馬上可以調出來。

1. 因應市場需求彈性的生產方式

 由於Zara大部分的服飾商品都是在內部產製，因而總能在短短3星期內就從頭到尾打造一條新的生產線。不過關於這點，在某種程度上又需視服飾的類型而定：新款服飾商品需要大約5個星期的時間，完成從設計到送貨至門市的流程；然而如果只是修改既有的品項，則至短只需要兩個星期。因此，Zara可以即時因應在當季期間銷售良好的流行品項，並且停產銷售欠佳的服飾商品。藉由持續不斷地補貨和更新服飾系列，同時以高度密集、周期短暫的方式製造商品，Zara因而得以避免滯銷品的庫存囤積。
近地生產

* 有別於競爭對手的是，接受Zara委外生產的廠商，絕大部分位於歐洲（占 60%），來自亞洲工廠的只有27%，另外還有10%則是來自世界上其他地區。印第紡在西班牙設計、生產、配送，高度垂直整合的結果，使其設計。生產、上架週期壓縮到短短的十五天，以賣往英國的產品為例，工廠出貨後四十八小時即可抵達倫敦各店鋪，貨既送達，當天即可架銷售。

Zara不想跟低價品牌競爭，所提供的流行服飾是帶有高度設計內涵的。如果把服飾系列的生產委外至亞洲地區，就無法已夠快的速度把產品運送到各個門市。藉由在距離歐洲市場較近的低區生產，公司可以在產品滯銷時，立刻停止生產。一旦缺乏這種快速的因應措施，公司就無法在品質、價格和時尚之間保持良好穩定的關係，而這正是顧客所預期的。

由於印第紡75%營收來自歐洲，因此，由表1可見，自製與外包中歐洲比重合計80%，供需地區很吻合。

表1 流行服飾自製與基本款外包

|  |  |
| --- | --- |
| 生產決策 | 說明 |
| 一、自製佔50% | 自製主要是時效性高的流行款，時尚服飾是高附加價值的時尚品項，則會持續在接近歐洲市場的地區生產。由公司旗下14家自營工廠所製造，布料來自子公司Comditel；半數左右的布料在採購進來時都是灰色的(即尚未染色)，好讓公司能夠在每一季期間，隨這色彩趨勢的變化而即時做出回應。染料的來源則是轉投資的Fibracolor。 |
| 二、外包佔50%(一)歐洲30%(二)亞洲13.5%(三) 其他6.5% | 稱為第三方、協立公司，外包主要部受流行影響的基本款。在歐洲，主要是葡萄牙與非洲的摩洛哥在亞洲生產的都是一些流行元素最少的基本品項，或衣櫃裡的「必備款式」，例如T桖、女性貼身衣物和針織毛衣，及時效性低的，在大陸生產的成本比歐洲低。只找幾家代工公司，所以訂單量既大又穩定，因此印第紡通常是頗受歡迎的好客戶。例如非洲。 |

 表格來源:生產管理:實務個案分析

* 生產流程

以自製來說，印第紡的一件洋裝生產流程詳見表2，仔細說明如下。

表2 印第紡的製衣流程

|  |  |
| --- | --- |
| 製造過程 | 說明 |
| 一、織布* 染色
* 壓模
 | 把大部分的原料織布轉化為產品，一方面公司可以直接控制原料提供、製造、剪裁與最後的成品呈現；另一方面也縮短了服裝成品出爐的時間，讓Zara可以快速反應市場需求。 |
| 二、打版三、裁布四、縫紉五、送回公司 配銷中心 | 光是西班牙境內就設有14家高度自動化的工廠，裡面的機器人，可以每天二十四小時不停的壓模、裁布並染色。由電腦與機器(手臂)負責。勞力密集的服飾縫紉工作，多半委外給為數500家得當地外包工司，再由後者聘用女性縫紉工。印第紡通常是他們唯一的客戶，而且是在彼此沒有簽訂任何書面契約的情況下合作。印第紡付給這些代工公司的費用，只要是同一種類型的服飾，就都是統一價格，並且預期這些代工公司要在非常短的前置時間內就完成所託，應變速度也要非常快。代工公司向印第紡領取預先準備好的布料，屬於來料加工型。公司品管後出貨。 |

 表格來源:生產管理:實務個案分析

1. 織布

這由子公司Comditel負責

1. 打版

設計部決定採用哪些布料，設計款式、花樣、繡花等，設計圖跟工廠連線，一設計完，工廠打版師傅立即打版。

1. 裁布

根據打版師傅的版型由機器去自動裁布。

1. 縫紉

布料裁切後，按服飾各部分的布片氛袋包裝，送往自己工廠或委外代工。例如以洋裝來說，代工公司縫製白色洞眼的V字領繫腰帶洋裝。

1. 品管

在Stear廠內，有140位女員工，主要工作是品檢、貼標價牌或整燙，成衣來自附近的代工公司。廠長負責目標為二，不斷降低成本，以符合公司得平價奢華定位；生產非常有效率，以符合公司一週換兩次新品的快速流行，廠長的職責之一是全力壓縮生產週期，調度代工公司的產能與進度。

1. 完善的運輸管理
2. 工廠到成本倉

本廠完工的洋裝經過品管、打標後，經由地下室隧道運到發貨中心，再配送到紐約、東京等地。

1. 成品倉:配銷中心
* 配銷中心:二座，其中一座15.125萬坪

1999年時，Zara把全世界分成兩個時區，一個白天，一個黑夜，凡接到訂單後，10小時內就要出貨，物流中心24小時運作，只有星期天休息。

* 檢貨

在配銷中心裡，商品品項的分類挑選和配送，都是利用光學讀取設備，以每小時6萬件的速度進行。服裝出廠時都以標價，也貼上完整的目的地標籤，從倉庫到出海關都能由資訊系統追蹤確認。

從經營上有許多獨到見解，例如為了搶時效，工廠出貨不是熨平裝箱的狀態，而是一件件標好價、編好碼、套好衣架的衣服，雖然運費貴了點，但這些衣服一進店門，馬上就能展示。

1. 運輸
* 歐洲

分門別類之後，服飾商品接著就被裝上貨車，運送到全歐洲各個不同的據點(約佔所有貨品的75%)

* 歐洲以外

至於必須運送到更遠據點的產品，則是透過空運(約佔25%)。

在這整個過程當中，服飾商品都是利用條碼進行追蹤。出貨情形通常近乎零缺點，精準度高達98.9%，耗損率低於0.5%。

Zara從西班牙的發現中心向每個市場出貨，歐洲分店24小時可送達，美洲、亞洲分店不會超過二天。每周出貨260萬件的快速物流、鋪貨至歐陸以外的地區一律空運、72小時貨到保證，創造了極速供應鏈的競爭優勢

1. 敏銳設計團隊

 ara的設計團隊是由200名年輕、有才華，但沒什麼知名度的設計師（通常都是剛畢業自頂尖設計學院）所組成，他們會依據服裝展示會或其他時尚據點（易於廣為傳布給大眾市場）來設計服裝商品。在與市場專員和生產規畫員的合作之下，在Zara負責每一個款式系列（包括女裝、男裝及童裝）的設計師都會跟市場發展與動態保持同步，創造出每年為數約4萬種的新樣式，其中約有四分之一會實際交付工廠製造生產。
設計和生產的工作環境與Zara扁平的組織架構一致，過於自負和情緒化是不被容忍的。布料裁切工具的操縱者並非設計師，而是電腦；至於裁切時所用的花樣和圖案，則都根據精挑細選的設計款式所製作的。Zara試圖將其所有產品均維持在簡約的風格，因而通常任何一個款式都只有3種尺寸和3種顏色。

1. 前場與後場的緊密結合

在Zara的配銷中心裡，商品品項的分類挑選和配送，分門別類之後，服飾商品接著就被裝上貨車，運送到全歐洲各個不同據點（約占所有貨品的75%）；至於必須運送到更遠據點的產品，則是透過空運（約占25%）。在這整個過程當中，服飾商品都是利用條碼進行追蹤。根據估計，Zara在每一季開始之前，只會投入商品生產的15%～25%，等待當季開始之初，則會提升至50%～60%，其餘的生產量則會等到當季期間，才會視銷售狀況即時生產製造。在Zara的營業額裡，減價商品所占的比例為15%～20%。在某些情況下，門市甚至會缺貨。然而，這種情形並不會被視為負面，因為這會給予顧客一種他們所購買的服飾或商品，都是具有獨特性的觀感。「顧客在看到服飾商品缺貨時，真的會心生滿足感，因為如此一來，他們就可以很有自信地認為，其他許多顧客也穿著相同服飾的機會就微乎其微了。」
卡司提蘭諾解釋了這個背離產業常規現象的箇中源由：「我們不想跟市場的底層競爭。我們所提供的流行服飾，是帶有高度設計內涵的。如果我嘗試將服飾系列的生產製造，委外至亞洲地區，就無法以夠快的速度，將產品運送到各個門市。藉由在距離本地市場較近的地區生產，我可以在產品滯銷時，立刻停止生產該系列。一旦缺乏這種快速的因應措施，我就無法在品質、價格和時尚之間保持良好穩定的關係，而這正是我們的顧客所預期的。」
一項於2000年所進行的研究指出，Zara所創造的營運毛利占營業額的14.7%，相較於Gap的10.6%和H&M的12.3%，均高出不少。此外，同樣一份研究報告也指出，Zara的庫存周轉率為10.67，高於Gap和H&M的7.18和6.84。

三、**供應鏈管理模式**

供應鏈管理在任何一家企業都是非常重要的一環，其管理的優劣與否往往能夠決定組織效能、營收的高低。好的供應鏈管理能有效的整合供應商、製造商、配銷商以及零售商，使產品可以正確的數量、地點、時間進行生產與配送，在滿足顧客需求的情況下使總系統成本最小化。而企業透過組織與供應鏈管理作業，就能產生顯著的競爭優勢。

為什麼ZARA、UNIQLO、H&M等品牌能夠反其道而行？這是因為，它們整合了其他產業的價值鏈，以“寬市場”原則改變了傳統服裝行業的商業模式

ZARA採用商品企劃、生產、物流和銷售一體化的SPA商業模式(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel，製造商直營零售)：

SPA是利用零售店的POS系統了解市場的動向，連結工廠生產線，機敏的製造生產，期將庫存降低到最低。在供應鏈方面進行向上整合與向下整合，從商品企劃、設計、材料調度、生產至銷售、庫存管理的一貫業務，共創企業整體之價值鏈。



而傳統零售業的商品物流，是由工廠購買原料與製造商品，商品製造完成後販售給紡織服飾業者，紡織服飾業者再將商品販售給商社或批發商，商社或批發商在將商品轉售給下游的零售商，最後才由零售商販賣給消費者。過去的模式主要分成生產與流通，生產流程又分成許多階段，而各階段又委託不同的企業，企業專注本身資源於核心活動，善用供應商的資源，形成分工與專業化的生產模式。但傳統的物流模式過度的依賴供應商，可能會被供應商綁住(Lock in)，產生長鞭效應與庫存問題，通常會有因通路過長，增加物流成本，也無法掌握到真正的顧客需求。

　　SPA（Speciality Retailer of Private Label Apparel）譯為“自有品牌服飾專營商店”。SPA是一種企業全程參與商品（設計）企劃、生產、物流、銷售等產業環節的一體化商業模式。記住，是“全程參與”而不是“全部擁有”。從運營形態看，“SPA模式”與“垂直整合”（Vertical Integration）較為相似，但也兼有“水平整合”（Horizontal Integration）特徵。

　　“垂直整合”模式中企業擁有了產業中每個環節的資產，把產業價值全部內化，這種模式在短缺經濟條件下較為適用。進入20世紀80年代，產業分工、全球化及資訊技術發展極大增強了商品市場供給能力，企業競爭愈加激烈。受高昂股權投資成本壓力，“垂直整合”模式拖累了企業財務表現，逐漸被“水平整合”取代。

　　“水平整合”模式強調企業合理利用外部資源來降低成本、實現市場快速響應、提高核心競爭力水準。“水平整合”形成了從供應商到製造商再到分銷商相互關聯的“供應鏈”，進而形成了“供應鏈管理”（Supply Chain Management）這種新的企業經營模式，耐吉公司是這種模式的典型代表。簡單說，“水平整合”模式中處於價值鏈核心位置的企業整合了產業鏈中每個環節。

因此，所謂的SPA模式是指「將生產與銷售直接連接」，也就是將「顧客」與「生產者」直接相連。透過SPA能取得生產線控制權，從單純零售商轉換成製造零售商，免去中間貿易商的成本轉嫁，減少製造端的損失。而UNIQLO也就是透過本身的直營店，進行新製品販售時機規劃與快速庫存管理，直接傾聽顧客的需求，來重組從策劃、生產、物流到銷售的全過程。

　　耐吉公司自20世紀80年代推行“輕資產運營”模式，從而快速發展為全球體育服飾行業的領先品牌。所謂“輕資產運營”模式，是將產品製造和零售分銷業務外包，自身則集中于設計開發和市場推廣等業務。這種模式降低了公司資本投入，特別是生產領域內大量固定資產投入，以此提高資產回報率。耐吉公司的“輕資產運營”模式將“水平整合”和“供應鏈管理”發揮到極致。進入20世紀90年代，“輕資產運營”模式在眾多行業內被採用，耐吉的競爭對手也紛紛選擇“耐吉化”生存方式。這樣，體育服飾行業在20世紀90年代真正成為一個全球性產業。

　　在“水平整合”中，仲介服務商至關重要，仲介商的專業服務“串聯”了供應鏈體系。利豐集團（Li&Feng Group）是香港最大貿易公司，其75%的營業額來自服裝業。利豐集團在20世紀90年代中期借助收購金巴莉，在“分散生產”管理的基礎上向“虛擬生產模式”轉型。利豐集團與境外客戶直接簽訂供貨合同，直接充當客戶的供應商角色。對來自歐美客戶的每一份訂單，在全球範圍內進行供應鏈的優化配置，為客戶提供具有成本競爭力的採購，從中獲得邊際利潤。利豐集團會負責統籌並密切跟進整個生產流程，從事一切從產品設計、採購、生產管理與控制，再到物流、航運以及其他所有重要的支援性工作，實際充當了服裝業全球供應鏈經理人角色。

　　從產業鏈價值角度看，“水平整合”依靠專業分工實現了更高的效率、更大的產能和規模經濟性，由此產生更低的成本和價格。然而，產業利潤來自一個產業自身內部效率提升，這是一種邊際利潤，它具有極限性。

　　現在，ZARA、UNIQLO、H&M等品牌反其道而行，在橫縱交織、競爭激烈又“古老”的服裝行業內成功運作SPA模式。它們咄咄逼人的發展速度，特別是其遊刃有餘的全球市場擴展能力似乎蘊藏著特殊力量。我們借助“寬市場創新”理論解讀了SPA模式，它揭示了這樣一個事實：像蘋果公司做的那樣，打破產業價值鏈邊界，整合其他產業資源，創造了一個利潤無極限的商業模式，可以讓夕陽產業進入“寬市場”。

**四、SPA成功的四大要素**

**(一)前提：定位於零售商**

　　曾幾何時，人們開始追求潮流和所謂的時尚，這讓服裝設計師進入“偉大”職業行列，誕生了許多著名設計師品牌。而服裝行業，也因此形成自上而下的設計資源壟斷競爭模式。歸根結底，優秀服裝廠商始終追求設計出新時尚，來吸引消費者。這種模式，在“耐吉模式”中充分顯現，耐吉公司的產品設計甚至還融合了生理、醫學、化工（新布料）等學科技術。

　　ZARA和UNIQLO品牌的誕生不是來自設計師，而徹徹底底是一個零售品牌。

　　ZARA的創始人Ortega Gaona的第一份工作是在西班牙拉科魯尼亞一家襯衣廠做商店跑差，他在1963年創立了Confecciones，生產家居服類產品。此後，奧爾特加不斷加強生產和零售之間的銜接性，最終在1975年，在拉科魯尼亞一條繁華的商業街開設了第一家ZARA服裝店。奧爾特加將ZARA定位於“價格適中的中檔時裝商??店”。

　　需要特別說明的是，ZARA的母公司Inditex總部位於西班牙西北部的加利西亞省（Galicia），這裡的經濟依賴農業和漁業，是西班牙17個自治省中第三貧困的。加利西亞人歷史可追溯到文藝復興時期，曾是當時貴族們的裁縫。從歐洲角度看，西班牙擁有相對多的服裝生產廠商，但缺少義大利那樣非常發達的從高端原材料、紡織設備到時尚設計、國際化品牌的綜合服裝競爭力。從消費角度看，西班牙消費者要求低價格，市場競爭激烈。在獨特的外部環境下，ZARA能夠有效整合外部服裝生產能力，並以適度價格出售商品。ZARA公司認為：“從運輸成本角度看，加利西亞在歐洲的一角，對於我們所實行的商業模式是非常重要的。”

　　零售商的角色定位對於理解SPA模式是至關重要的。1）從全球服裝生產佈局和貿易來看，服裝零售商在主要市場上的不斷集中是國際貿易增長的主要驅動因素。在過去十年，獨立商店逐漸被品牌零售連鎖店取代。2）大型服裝零售商在增強快速反應（Quick Response，QR）中發揮著主導作用。QR是為了改善零售業與製造業之間的協作關係，以便提高對市場變化的反應速度和靈敏度。在ZARA和UNIQLO起步發展階段，在西班牙和日本，都提供了這樣的發展空間和產業環境，在服裝零售與製造之間建立起QR能力。3）儘管全球化潮流不可逆轉，但零售活動依然是高度本土化的。QR終究是對市場的反應，因此，ZARA和UNIQLO這樣的品牌零售商從理論上更有可能做到最快的QR。

**(二)核心：時尚轉換力**

　　ZARA和UNIQLO將自身定位於零售商順應了服裝業發展潮流，但這並不意味著它們能夠創造潮流，即服裝的時尚性。因此，將消費者對於時尚的需求轉化為設計與生產的時尚，則是SPA模式中決定性環節的技能。

　　為了獲取最有價值的消費需求資訊，ZARA和UNIQLO都沒有將自身定位於價格昂貴的精品時裝品牌。在大眾可接受的範圍內，這樣可以獲得廣泛消費群體和他們的消費資訊。ZARA和UNIQLO同時還強調，它們從不創造時尚，而是通過對零售市場中消費者需求的理解，以最快的QR緊跟時尚。這種通過逆向一體化成為市場反應最迅速的潮流追隨者的戰略，與傳統服裝行業由設計師主導的明顯超前的設計、生產與銷售的方法是完全不同的。

　　首先，這種根據潮流和市場間的差異進行調整的過程依賴於高密度的資訊。在這方面，IT系統顯得尤為重要。ZARA和UNIQLO都在IT資訊系統方面有著巨大的投資。奧爾特加在1976年就買了第一台電腦，用它來分析發生於工廠、零售的和消費者需求之間的資訊。

　　其次，設計能力。ZARA強調，設計部門並非由藝術大師來指導，而是強調很大眾化並關注適合大眾市場的日常[生活](http://big5.jrj.com.cn/gate/big5/life.jrj.com.cn/)中的潮流變化。為此，在每一個產品種類中，通常會安排由設計師、原料採購員和產品開發人員共同組成的創作團隊。總之，ZARA設計團隊的職責已經超越了狹義的服裝設計概念。他們不斷追蹤顧客的偏好，並利用其他消費資訊系統所包含的銷售資訊，來準確定義產品生命週期，將重復訂單和新的設計傳遞給內部和外部供應商。這樣，ZARA可以實現更小規模的初次訂貨和更頻繁的快速補貨，零售店減少預測失誤和庫存風險。

　　QR有效地壓縮了商品流轉週期，大大提高了公司資金使用效率。有意思的是，ZARA和UNIQLO在運作模式上的變革，極大地降低了公司用於銷售、日常開支和管理支出的費用，這對於提高公司績效有著重要的意義。

**(三)爭議：生產能力**

　　ZARA和UNIQLO都將自身的業務範圍擴展至生產環節，這被普遍看作是其採用“垂直整合”的表現。其目的，被認為是出於降低成本和低售價的考慮——由於不存在中間環節，不需要支付中間環節的佣金。遺憾的是，這種理解是致命的。

　　一直以來，服裝零售業的風險來自庫存，而庫存的風險來自對時尚的把握。ZARA和UNIQLO都注重通過市場分析來盡可能降低市場預判失誤和庫存風險，然而，這也可能降低其生產響應速度。因為，從備料到生產，依然存在一個需要準備的過程。

　　ZARA和UNIQLO共同的做法是：1）在生產小批量約束下，對新潮流最敏感的款式採用垂直一體化生產。2）把潮流敏感部分外包給市場就近的供應商。3）更多對價格敏感而不是對潮流敏感的基本款式，外包給亞洲供應商。4）自有工廠按照服裝類型實行高度自動化和專業化，並且集中在生產過程中資本密集型環節，如樣式設計、剪裁、加工和檢驗等。

　　ZARA的生產一體化開始於1980年。在1990年，公司進行了大量投資與日本豐田[汽車](http://big5.jrj.com.cn/gate/big5/auto.jrj.com.cn/)合作，在工廠中安裝實施了豐田“即時生產系統”（Just in Time）。這樣，員工必須學會使用新機器並在複合型團隊中工作，這事實上更加接近於SPA模式的理想狀態——整個產業鏈的每一個環節是緊密聯繫並相互促進的。

**(四)訣竅：門店展示**

　　ZARA和UNIQLO並不是時尚創造者，但卻成為最有魅力的時尚吸引者。事實上，ZARA和UNIQLO用於廣告、時裝展示會等方面的支出費用較少。它們的時尚性，全部體現在門店展示方面。

　　首先，ZARA和UNIQLO對消費者擁有很強的吸引力說明它們的產品是新穎的，創造了一種稀少性和引人注意的氣氛。新穎來自產品迅速更新，每週都有新品到店，而每家門店又都有不同的新品。稀少性也促進了小批量採購、稀疏的展示架、對單個商品在店內銷售時間不超過規定期限的限制和一定程度的故意短缺。ZARA對這種做法的觀點是：

　　我們在重要地段投資。我們非常關注研究店面的形象，我們希望客戶走進一家漂亮的商店，裏面提供最時尚的商品。但更重要的是，我們希望顧客能夠明白，如果他們喜歡某樣東西，就必須馬上購買，因為下周它可能就不在這裡了。這都是為了營造一種稀少性和機會難得的氛圍。

　　其次，ZARA和UNIQLO在門店翻新上的投資較多，也較為頻繁。比如ZARA每個3、4年就會對老店進行翻新。ZARA也隨著季節變化和產品更新，依靠大量門店外櫥窗陳列和商店內部展示來提升市場形象。

**(五)解構SPA價值鏈**

　　SPA模式是在傳統“水平整合”和“垂直整合”的基礎上創新而成的一種新商業模式，它的全新價值組成模式展示了“寬市場”創新原則，這表現在：

　　1）商業模式的基本驅動力來自零售業，零售終端創造了收入。連鎖零售網路的另一個重要性是，它匯集了廣泛的消費者需求資訊。對於消費需求的分析從根本上決定了SPA模式中廠商對上游資源的整合力度與模式。

　　2）利潤來自過程式控制制，由消費資訊整合、IT系統、物流、柔性生產組織、外包、店面展示等方面共同整合而成。高效的過程式控制制效率提升了公司運營現金流運用能力，其價值並不直接表現在公司利潤層面，而是讓公司有了更多的預算，提高了SPA模式中零售終端的擴展能力，由此形成了一個良性迴圈的商業模式。

　　3）依賴於IT及其他輔助系統完成消費資訊傳遞，實現零售、設計、生產等環節的價值轉換。即通過“軟交換”能力實現多個產業價值鏈的對接，這是“寬市場”創新理論中最核心的價值轉換方法。

附註:分工表

|  |  |
| --- | --- |
| 謝宜容 | 概述與商業模式 |
| 周佩寰 | 書面統整與PPT製作 |
| 吳建佑 | 供應鏈管理模式、**SPA成功的四大要素** |
| 鄭薇詩 | 營運流程 |