



# 服飾業最佳實踐 —ZARA 的十大成功要素

■ 文 / 供應鏈變革專家 林文彬

(曾任職 NIKE 臺灣分公司供應鏈協理；  
香港某上市運動品牌公司供應鏈副總裁；  
IBM 全球業務諮詢部門 供應鏈管理高級顧問)

ZARA 是世界四大時裝連鎖機構之一，(其它三個為美國的休閒時裝巨頭 GAP、瑞典的時裝巨頭 H&M、德國的平價服裝連鎖巨頭 C&A)，被認為是歐洲最具研究價值的品牌。公司屬於西班牙排名第一、全球排名第三的服裝零售商 Inditex 集團，在全球 73 多個國家擁有 4264 多個銷售商店。

ZARA 的本領是它是全球唯一的一家能夠在 15 天內將生產好的服裝配送到全球 4264 個門店的時裝公司，所以在服裝業已經被作為極速時尚業的頭把交椅，是快速回應運營模式的經典案例。ZARA 的神速源於其從設計、生產、配送到銷售等每個環節的緊密銜接和配合。

## ZARA 的十大成功要素

### 1. 高鮮度策略 --- 當季消費者需求導向：

ZARA 是從顧客需求最近的地方出發並迅速對顧客的需求做出反應，始終迅速與時尚保持同步，而不是去預測 6-9 個月以後甚至更長時間的需求。

### 2. 我們採購的就是我們要賣出的

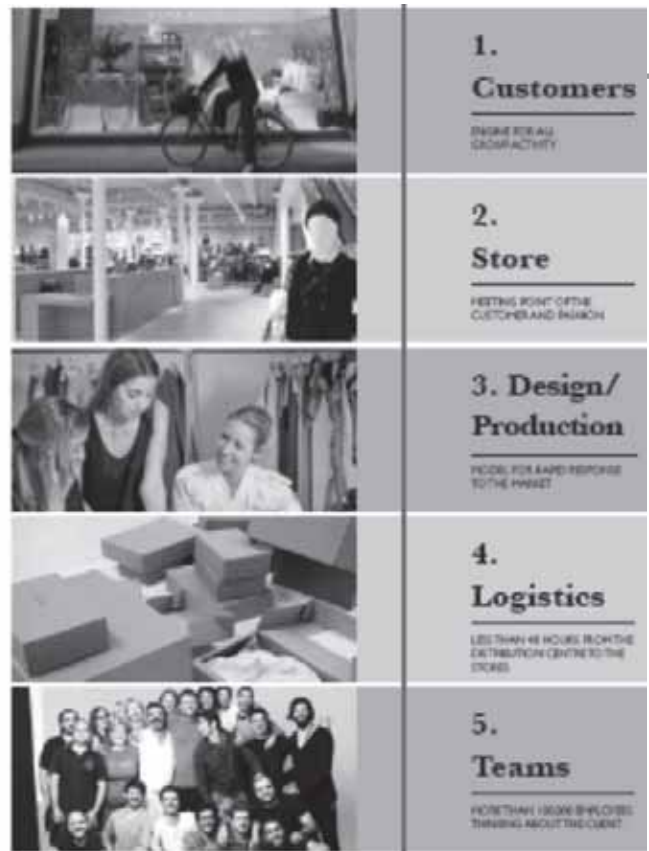
—採購員 (Buyer) 服裝經營模式：

ZARA 最初也完全由設計師進行閉門造車式的產品開發，產品開發得不到市場的承認。採購員運營模式是以企業採購員的工作溝通協調為主，而不是傳統服飾企業那種單一固態封閉式的組織構架。由採購員擔當產品開發的主要資訊供給者與產品開發主要的角色。

### 3. 拿來主義

—複製與重組流行元素而非原創時尚：

ZARA 參考 SONY 發揚光大 Walkman (隨身聽) 的新產品研發成功經驗，產品開發模式基本是模仿 (或抄襲)，而不是一般服裝企業所強調的原創性設計或開發。ZARA 設計師的主要任務不是創造產品，而是在藝術指導決策層的指導下重新組合現成產品，詮釋而不是原創流行。通過直接整合市場上已有的眾多資源，實現更準確地搜集時尚資訊、更快速地開發出相應產



**1. Customers**

FROM STORES TO FACTORY

**2. Store**

MEETING POINT OF THE CATCHER AND BASKET

**3. Design/ Production**

FOCUS FOR RAPID RESPONSE TO THE MARKET

**4. Logistics**

LESS THAN 48 HOURS FROM THE DISTRIBUTION CENTRE TO THE STORES

**5. Teams**

MORE THAN 1,000 EMPLOYEES THINKING ABOUT THE CLIENT

品、節省產品導入時間、形成更多產品組合、大大降低產品開發風險的效果。

4. “三位一體”的商品企劃機制：

ZARA 沒有設首席設計師一職，而由總部一個 300 人所組成的“三位（設計專家、市場分析專家和採購員）一體”商業團隊設計所有的產品，全球各個連鎖店也可以在設計過程提出自己的意見。與競爭對手不同，該團隊不僅設計下個季度的新產品樣式，同時還不斷地更新當前季度的產品。設計最終定下來之後，生產計畫和採購員（他們都是非常具有經驗的員工）開始訂單履行流程的管理：制定原材料採購計畫和生產計畫、監視庫存的變化、分配生產任務和外包生產、跟蹤貨源的變化情況，以防止生產不足或生產過剩。

5. 群聚生產與低度外包策略：

ZARA 的大部分生產是安排在歐洲進行，且很多都是在西班牙總部周圍一個很小的輻射範圍內；而其它中高檔服裝公司如 Benetton、Gap、H & M、NIKE 等基本上是採用“第一世界的時裝在第三世界的工廠裡生產”模式，後者最大的優點就是成本低，但缺點也同樣明顯——速度慢。

ZARA 公司自己在西班牙擁有 22 家工廠（其中 18 家位於西班牙拉科魯尼亞或周邊地區），其所有產品的 50% 是通過它自己的工廠來完成的，但是所有的縫製工作都是轉包商完成的。其它 50% 的產品是由 400 餘家外部供應商來完成的；這些 70% 供應商位於歐洲（主要分佈在西班牙和葡萄牙）以保證供應商能對其訂單的變化做出迅速的反應，其它的 30% 則主要分佈在亞洲，生產一些中端產品，銷往對價格、品質敏感的地區。