



Zara 靠著世界各地分店匯入總部的大數據資料庫，並根據統計做成生產決策，從設計到生產兩周內即可完成，第一時間為顧客提供最新潮流服飾。（圖片來源：創用 cc 授權，攝影 / Mw12310）

Zara

用大數據預測流行基因，打造時尚美學

Zara 以快速反應席捲時尚服飾業界，總部每周兩次，接受全世界上千家分店的客戶意見與訂單需求，並根據統計做成生產決策，在兩周內即設計到生產完成，每周新品上架兩次，保證在第一時間為顧客帶來最新潮流的服裝。

根據美國財經雜誌《富比士》（Forbes）公布的 2015 年全球億萬富豪排行榜裡，在進榜的前 10 名富豪，只有一名是時尚產業老闆。這位勇奪世界第四，身價有 645 億美元的時尚老闆就是平價時尚服裝創辦人阿曼西奧·奧特加（Amancio Ortega），僅次於微軟比爾蓋茲（Bill Gates）、墨西哥電信巨頭卡洛斯·斯利姆（Carlos Slim）以及投資之神華倫·巴菲特（Warren Edward Buffett）。

不僅如此，《富比士》所發佈 2015 年全球最具價值品牌（The World's Most Valuable Brands）的百大排行榜中，除了精品時尚如 LV 排名 14，Gucci 第 42、Hermès 第 51；時尚平價企業表現也相當亮眼，如 H & M 擠身到 33，而 Zara 也名列第 58。

這兩項數據無疑證明了平價時尚受到消費者肯定，如同《紐約時報》（The New York Times）的評論，快速時尚（fast fashion）的先驅 Zara 改變時尚圈的遊戲規則，平價時尚與精品時尚已經並駕齊驅，甚至後來居上。

有效運用資訊系統，快速抓準顧客的喜好

快速抓準顧客的喜好，是 Zara 的成功方程式，經濟學家郎咸平分析，2000 年後成功企業的關鍵因素，除了創新外，還要加上對市場的快速反應。Zara 以快速反應席捲時尚服飾業界，主要來自於有效運用資訊系統，精準控制每個商業環節的控制力，用最快的速度把抓準消費者的胃口，並制訂生產銷售決策。

服裝界最大的兩大特色即是「流行性」和「季節性」，大多數服裝業者從設計到生產銷售的周期長達半年以上，如隔年春裝款式，在今年暑假就開始設計生產，在冬季時即推出新品上市走秀記者會，服飾業者幾乎都在做「預測」或是用靠設計師來創造並引領時尚潮流，假如預測流行趨勢錯誤，隔年銷售量低，極可能造成一堆庫存商品；但若預測準確，也可能來不及做再生產補貨

上市，只能望著大好機會扼腕。

Zara 最厲害之處，在於把由設計到銷售所需的準備時間大幅縮減到兩周內，Zara 總部在西班牙拉科魯尼亞（A Coruña），這裡是所有資訊的匯流中心，總部每周兩次，接受全世界上千家分店的客戶意見與訂單需求，並根據統計做成生產決策，總部有自己的設計團隊，從打版到衣服上架，在兩周內即設計到生產完成，每周新品上架兩次，保證在第一時間為顧客帶來最新潮流的服裝，與精品服飾業者傳統的以一季為新裝上市鋪貨，其速度快了六倍。Zara 的運作模式不僅成為業界典範，讓 H&M、Mango 等品牌爭相學習，更成為歐美商學院著名的教學個案。

每天兩次收集顧客資訊，並快速做出決策

Zara 成立之初就以抓準消費者的胃口作為生產銷售決策，這跟創辦人有很大的關係。奧特加從成衣工廠代工起家，1975 年德國批發商突然取消一筆大訂單，差點讓他破產，讓他興起自行生產並銷售的經營模式。由於奧特加被德國批發商突然取消訂單的慘痛經驗，讓他認為製造端與銷售端必須緊密結合，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。此外，Zara 的目標族群鎖定關心流行時尚的年輕人，基於這個族群喜新厭舊，因此 Zara 希望透過快速生產時尚潮流服飾，才能夠滿足目標族群的需求。

Zara 快速又精準的預測消費者的喜好的祕密武器就是大數據資料庫。與一般企業相同，Zara 的資訊系統對於每件商品銷售的售價、時段等

快速反應

製造端與銷售端必須緊密結合，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。

都被系統記錄下來；然而特別之處在於 Zara 收集顧客資訊的方式。在西班牙總部每天兩次接收來自全球各店鋪的訊息，除了貨品盤點、銷售數字、退貨率與當日熱銷服飾的排名外，最重要就是客戶各項對於時尚的相關訊息。Zara 店內各角落與櫃檯都設有攝影機，而店經理也隨身攜帶著 PDA，當客人向店員詢問或提出各項建議如口袋拉鍊不好用、這衣服若有腰身會更好等各種五花八門的瑣事，店員必須向店經理回報，再由經理寫入 PDA 傳入 Zara 總部的資料庫，分店每天至少兩次傳遞資訊給總部設計人員，由總部做出決策後立刻傳送到生產線，改變產品樣式。

舉例來說，中國顧客想知道最新上架的緊身褲有沒有紅色、東京顧客也有同樣反應、智利的消費者也喜歡紅色等，當總部接獲三區的店經理表示有類似客戶需求時，時尚總監就會決定生產策略，要求設計師團隊，立刻設計、打版並打樣紅色新緊身褲，三個星期內，紅色新緊身褲就會在全世界的店鋪銷售。

建構網路平台，作為產品上市前的試金石

2010 年秋天，Zara 在 6 個歐洲國家成立網路商店，串連實體商店與電子商務的大數據資料，2011 年，又在美國與日本建構網路平台，增加網路商店搜尋引擎與資料分析的功能，藉此分析消費者，提供更準確的時尚訊息，讓決策者更精

準找出目標市場。虛實整合的大數據資料庫，讓 Zara 的快速時尚經營模式如虎添翼，分析師預估，網路商店為 Zara 至少提升了 10% 營收。

線上商店除了可增加整體營收外，最重要的功能是產品上市前的試金石。網友每一筆點選過的資料、停留時間、購買數量與金額，都會被記錄在系統內，透過數據分析更瞭解消費者的偏好與產品區隔性。Zara 將網路上的巨量資料視為實體商店鋪貨的前測指標，一方面在網路上搜尋時尚資訊的人，未來實際消費的意願相當高，瞭解這群人在想什麼、喜歡什麼非常重要；另一方面在產品上市前舉辦消費者意見調查，再從回饋資訊中修改產品。經由網路蒐集到各種相關資料，讓 Zara 可以一舉推出受目標族群歡迎的服飾，提升在實體店面的銷售成績。

值得一提的是，Zara 也透過大數據資料庫分析相似的「區域流行」，在顏色、版型的生產中做出市場區隔。舉例來說，在中南美洲，性感風格與顏色鮮豔的服飾銷售特別突出；而在東方國家如日本、韓國等相對保守的國家，深色系以及剪裁俐落的風格最為人喜愛，瞭解到不同的「區域流行」風格，讓 Zara 新品出貨到各國家時，不同系列的比重也會因應該國喜好而有所調整，如中南美鮮豔性感風格數量多一些。

除了準確抓住客戶喜愛外，透過收集巨量的顧客意見，也能讓 Zara 依此做出生產銷售決策與出貨數量，降低存貨率。舉例來說，總部拿到各店銷售、庫存和訂單等消息後，分析各項產品暢銷還是滯銷狀態，由於 Zara 當季銷售前只生產下個季度出貨量的 15% 左右的數量，假如有產品超過兩周尚未銷售出去就會被送到該國某專賣店進行集中處理，並不再繼續生產該款式，由於一次生產出貨量少，庫存也可壓低在最少量，平均來說，Zara 未售出的商品通常只占存貨的 10%。然而，若產品暢銷的話，Zara 則可以用最快速度追加數量。傳統的服裝零售商的生產模式裡，若是不同產品有不同的版型與尺寸規格；但當 Zara 有一套服裝資訊的標準化系統，所有

關鍵祕技

運用巨量資料創新價值 Zara 這麼做

①總部的大數據資料庫，設計師們可以透過銷售與庫存數據瞭解客戶的喜好，同時利用店經理回報的各項消費者意見與建議的新資訊來改進或設計服裝款式，從打版到衣服上架，在兩週內即設計到生產完成。

②透過大數據資料庫分析相似的「區域流行」，在顏色、版型的生產中做出市場區隔，當 Zara 新品出貨到各國家時，不同系列的比重也會因應該國喜好而有所調整。

產品資訊都是統一標準化規格，藉此可縮短採購與生產流程。

用資訊力打造決策地圖，創造時尚潮流

Zara 快和準的經營模式主要靠著世界各地分店匯入總部的大數據資料庫，設計師們可以透過銷售與庫存數據瞭解客戶的喜好，同時利用店經理回報的各項消費者意見與建議的新資訊來改進或設計服裝款式。Zara 設計到出貨的速度相當快，ZARA 最短 3 天內就可推出一件新品，一年可以推出 1 萬 2000 款時裝，平均一件產品在架上的時間生命只有 10 天。Zara 順勢做飢渴行銷術，以速度快、款式多、數量少的特色掀起快速時尚潮流，生產快、消費者購買速度也要快，否則下次再看到又是另一種新款。

抓準客戶心態快速製造生產已成為服飾品牌核心競爭能力之一，Zara 以大數據為後盾進行破壞式創新，用資訊力打造決策地圖，締造快速時尚潮流傳奇。

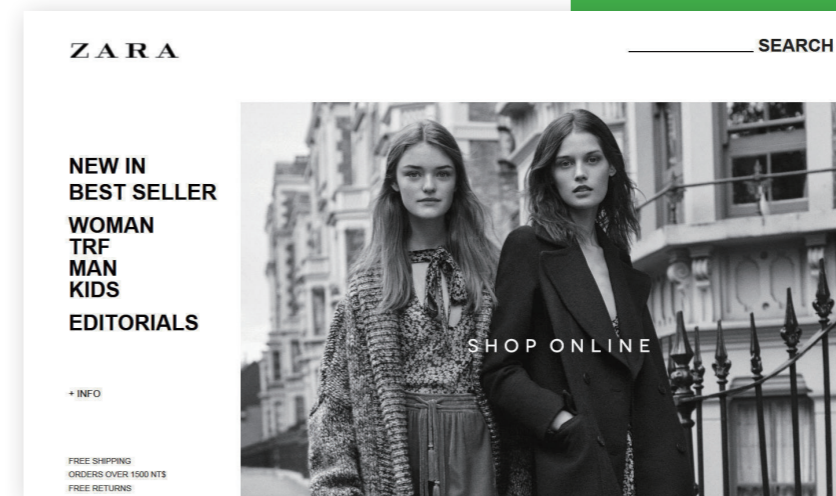
虛實整合

線上商店除了可增加整體營收，最重要的功能是產品上市前的試金石。網友每一筆點選過的資料、停留時間、購買數量與金額，都會被記錄在系統內，透過數據分析更瞭解消費者偏好。

Profile

關於 Zara

Zara 是 Inditex 集團下的品牌，Inditex 集團是西班牙排名第一、世界四大時裝連鎖機構之一，成立於 1963 年，由西班牙服裝商人阿曼西奧·奧特加 (Amancio Ortega) 一手打造。Inditex 旗下共有 9 個服裝品牌，Zara 是最成功的，目前在全球 75 個國家擁有 1200 多家分店，是唯一能夠在 15 天內將生產好的服裝配送到全球 850 多個店的時裝公司。



圖片來源：www.zara.com