

以 ZARA 為例探討台灣產業之全球化發展

研究生：劉予歆

指導教授：唐瓔璋

國立交通大學管理學院企業管理碩士(MBA)學程

摘 要

在科技進步的催化下，資金、貨物、人員、資訊流通的藩籬逐漸消失，全球化的趨勢到來，世界上各個經濟體產生緊密的連結，影響層面包括金融、資訊網路、生產形式、消費形式、社群、文化認同等。對企業來說，全球化的發展，衝擊到原有的生產銷售模式，企業面對的市場規模與可利用的資源擴及全球，競爭的對手也是來自全球。

美國商業週刊在 2007 年所公佈全球百大品牌中，西班牙服飾品牌 ZARA，排名第六十四，而其品牌價值也有五十一億六千五百萬美元，遠比許多高級時尚品牌，例如 Hermes, Prada, Burberry 高。一個身處西班牙偏僻小鎮的服飾品牌，卻能有效運用全球化資源，建立完整供應鏈，利用創新的彈性經營方式，在強敵環繞的服飾產業中，將其勢力版圖從西班牙慢慢的擴展到全世界。

台灣產業中以高科技產業在國際上的表現最為突出，尤其是電腦、半導體產業、與面板產業，然而在全球化的趨勢下，產品多樣化、生命週期短、競爭對手已非侷限在鄰近地區，台灣高科技產業在面對全球化的資源，以及全球化的市場，要如何長期的佈局與經營，避免在產業的價值鏈中被邊緣化，或是為了賺取微利，而在國際分工下成為犧牲者。本研究以 ZARA 成功案例分析台灣產業在全球化的洪流中如何有效運用資源、建立全球供應鏈、以及彈性經營方式，由 ZARA 個案研究提供台灣產業因應全球化的建議，藉以走出台灣產業的全球化視野。

關鍵詞：全球企業，全球品牌，標竿管理，少量多樣。

Globalization Development of Taiwan's Industry: A Case Study on ZARA

Student : Yu-Hsin Liu

Advisors : Ying-Chan Tang

The Master Program of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Upon the improvement of technology, the isolation is vanishing in cash flow, goods, human resource, and information. Individual economics are connected to one another more closely because of globalization. For enterprises, globalization impact their original production and business model. Companies can take advantage of resources from other countries but facing competition all over the world at the same time.

The ranking of one hundred top brands in 2007, announced by U.S. Business Week, ZARA is no. 64 and her brand value is up to 5.165 billion which is even higher than Hermes, Prada and Burberry. An apparel brand located in a remote town of Spain expands its business to worldwide market by using international resources to establish robust supply chain and flexible organization.

Taiwan is known for high-tech industry, especially in computer, semi-conductor and TFT-LCD. Under the pressure of product diversity, short life cycle, and worldwide competitors, Taiwan's high-tech industry must now think of its long-term strategy to get a greater position in the world. By analyzing ZARA's business model, we can see how it allocates resources, establishes global supply chain, uses flexible business model, and increases product value. In conclusion, this research provides some worthy principles for Taiwan's industry in facing globalization issues through ZARA's successful experience.

Keywords: ZARA, Global business, Global branding, Benchmarking, Analogy.

誌 謝

本論文得以順利完成，最先要感謝的是唐瓊璋老師的指導，使我能順利的完成本研究，老師對於論文方向到撰寫過程中的指導，令學生銘感於心，受益量多。

在論文寫作到口試的期間，感謝同學們的鼓勵與幫忙，也謝謝這一年半來大家的照顧，沒有學長姐的我們，彼此的加油打氣，讓我的學生生活留下另一個美好的回憶。

同時也感謝父母的栽培，與一路上幫助過我的同事與同學，還有智仁，沒有你的支持與陪伴並且給予我動力，我不可能在一年半順利的完成學業。



劉予歆 謹致

交通大學企業管理碩士學程

中華民國九十五年十二月

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
一、緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究背景動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究方法.....	3
1.5 研究章節架構.....	4
二、全球化	5
2.1 全球化定義	5
2.2 全球化起源與發展.....	6
2.2.1 全球化的起源.....	6
2.2.2 全球化的發展.....	6
2.3 全球化面向	8
2.3.1 經濟全球化.....	9
2.3.2 政治全球化.....	10
2.3.3 文化全球化.....	11
2.4 全球化的趨勢與影響	12
三、ZARA營運模式	14
3.1 全球服飾產業	14
3.1.1 全球服飾產業現況.....	14
3.1.2 全球服飾產業趨勢	16
3.2 ZARA背景介紹	19
3.2.1 ZARA地理環境	20
3.2.2 ZARA核心人物	20
3.2.3 ZARA發展過程	21
3.3 ZARA營銷策略	22

3.3.1 核心理念.....	22
3.3.2 營運模式.....	27
3.4 ZARA供應鏈管理.....	31
3.4.1 垂直整合.....	32
3.4.2 物流管理.....	36
3.5 ZARA之POS資訊系統.....	39
四、台灣高科技產業.....	44
4.1 台灣高科技產業現況.....	44
4.2 台灣高科技產業問題.....	47
4.2.1 產品生命週期短.....	48
4.2.2 全球化分工模式改變.....	50
4.2.3 過度依賴國際大廠導致削價競爭.....	51
五、結論與建議.....	55
5.1 研究結論.....	55
5.1.1 彈性化生產/組織.....	55
5.1.2 全球規劃與資源配置.....	57
5.1.3 打破80/20法則.....	58
5.1.4 提升附加價值.....	60
5.2 研究建議.....	61
參考文獻.....	64

表 目 錄

表1-1 產業之全球化型態	2
表2-1 2006年及2007年1月全世界網路人口前十五大國家.....	7
表2-2 2006年全世界選擇國家網路人口(百萬)及普及率(%).....	8
表2-3 Waters(1995)經濟全球化理想類型與事務知當今狀態比較	10
表2-4 Waters(1995) 政治全球化理想類型與事務知當今狀態比較	11
表2-5 Waters(1995) 文化全球化理想類型與事務知當今狀態比較	12
表4-1 全球化指數評比及各構面表現—亞太各國	45
表4-2 2007年我國全球化指標係向指標表現	46



圖 目 錄

圖3-1 INDITEX集團與ZARA之營收與直營店數	20
圖3-2 時尚產品的生命週期.....	25
圖3-3 顧客參予設計流程機制.....	26
圖3-4 ZARA在服裝款式與目標客群定位	28
圖3-5 ZARA之市場價格與服飾流行度定位	29
圖3-6 ZARA之全球定價策略.....	30
圖3-7 ZARA供應鏈四個主要元素.....	31
圖3-8 ZARA生產製造流程.....	32
圖3-9 ZARA直營店銷售流程.....	36
圖3-10 ZARA與傳統服飾產業生產時程比較	37
圖3-11 ZARA物流配送流程.....	38
圖3-12 ZARA下單頻率	39
圖3-13 資訊系統應用	40
圖4-1 典型產品生命週期曲線.....	49
圖4-2 不同的產品生命週期曲線所採用之經營策略.....	49
圖4-3 長尾理論示意圖	53
圖5-1 微笑曲線.....	61