

投稿類別：商業類

篇名：

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—  
探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

作者：

曾思惟。桃園縣國立中壢高級商業職業學校。商經科二年二班  
黃品珊。桃園縣國立中壢高級商業職業學校。商經科二年二班

指導老師：

林虹妙老師

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

## 壹●前言

### 一、研究動機

在景氣低迷臺灣經濟持續亮藍燈的情況下，使得消費者購買力下降，許多平價服飾店如雨後春筍般一一設立，人們不用再止於櫥窗外望「衣」止渴。既平價又講究品質的日本品牌 UNIQLO 近年在歐亞美地區分店林立，2010 年 8 月也已正式引進台灣，更於今年 10 月進駐中壢 SOGO，近期 SOGO 大手筆的宣傳消息，令中壢民眾引頸期盼，此「紅色旋風」在中壢本地造成劇烈的迴響，引起本小組的研究興趣，在原有 Giordano、Hang ten、Net 等競爭者強敵環伺的情況下，UNIQLO 要如何籠絡顧客的心是脫穎而出的一大關鍵，本小組欲藉由此研究探討 UNIQLO 的經營模式、市場競爭力並了解中壢本地顧客的消費模式。

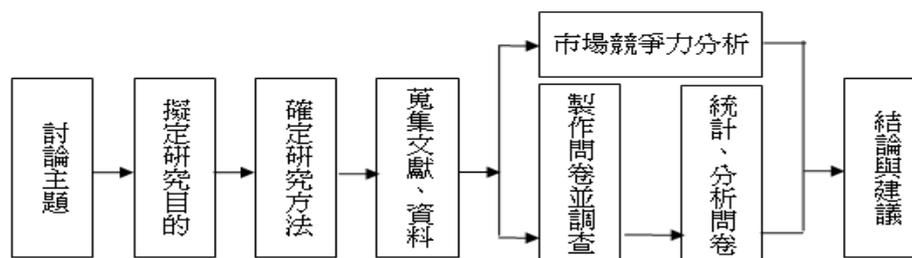
### 二、研究目的

- (一) 探討 UNIQLO 的發展現況及經營模式
- (二) 研究 UNIQLO 於中壢本地的市場競爭力及競爭對手之比較
- (三) 進行中壢本地的消費者對 UNIQLO 的消費行為分析
- (四) 針對研究結果對 UNIQLO 提出具體建議

### 三、研究方法

- (一) 文獻探討法：查閱相關碩博士論文和書報雜誌等，蒐集 UNIQLO 的相關文獻資料，進行資料分析及研究。
- (二) 問卷調查法：在中壢 SOGO 分店實際發放問卷以調查 UNIQLO 顧客的消費狀態。

### 四、研究流程



圖一 UNIQLO 研究流程圖

## 貳●正文

### 一、UNIQLO 公司的簡介

#### (一) UNIQLO 的起源

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

UNIQLO 起先是日本一家經營男裝店「Mens Shop OS」的小郡商事。1984 年於廣島開了一間綜合服飾店「Unique Clothing Warehouse」，英文縮寫為 UNI-CLO。開設一號店時的優衣庫名叫“Unique Clothing Warehouse”，意即“獨一無二的服飾倉庫”（Mika K.，2010）。後因 1988 年在香港設立採購公司時，註冊人員填寫錯誤成 UNIQLO，創辦人柳井正便順應機緣把日本店名全改為「UNIQLO」當作商標，並於 1991 年 9 月，母公司更名為 Fast Retailing（迅銷）。



圖二 UNIQLO 商標

（資料來源：台灣 UNIQLO 官網，2012）

## （二）創辦人的理念

UNIQLO 創辦人柳井正秉持「便宜有好貨」、「把好的衣服，賣給各式各樣的人」的理念（薛富元，2012），使其商品豐富多樣性吸引著各年齡層的人，進而擁有廣大客源。在柳井正對於「本質」的堅持下，UNIQLO 的商品在設計上依循減法主義，不應讓多餘的裝飾，掩蓋人原有的樣貌（經理人月刊編輯群，2010）。也就是這股理念，讓 UNIQLO 充滿原創性。

## （三）發展現況

2012 年 UNIQLO 品牌的營業額，佔迅銷集團的 9 成左右（香港 UNIQLO 官網，2012）。在海外拓展已久的 UNIQLO，讓迅銷集團近 10 年的純益大幅成長，如圖三所示，股價在今年 4 月 2 日創下 19,030 日圓的佳績，是其歷史上的新高。UNIQLO 也積極在台擴張分店數，至今年 10 月已開 24 家。紅色旋風襲台不過才兩年多，如此開店速度令人驚奇。



圖三 UNIQLO 營運商

Fast Retailing 各年度純益

（資料來源：蔡承啓，2012）

## 二、UNIQLO 的經營模式

UNIQLO 之所以會有這麼亮眼的銷售額，必有其特殊的經營策略，本小組以中壢 SOGO 店為例，進行 UNIQLO 經營模式的探討，並分析整理如下：

### （一）行銷策略

#### 1、產品策略

UNIQLO 走多樣性、高品質的風格，讓顧客一次購足，從發熱衣、

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

內衣褲、T 恤、襯衫、牛仔褲、背心、毛衣、羽絨外套，甚至連帽子、太陽眼鏡、圍巾、襪子都一應俱全。但與台北分店相較，上班族系列的服飾並未在中壢 SOGO 店陳列。

## 2、價格策略

UNIQLO 和中壢 SOGO 店其它服飾品牌不同的是，它以平價打入市場，籠絡顧客的心，透過 SPA（製造商直營零售）模式，達到節省成本的效果。服飾業知名經營者德克斯勒（Millard Drexler），亦稱讚 UNIQLO 「為低價、優質商品的最佳零售商」（陳怡均，2010）。

## 3、通路策略

UNIQLO 設立於中壢 SOGO 內，未來亦希望在桃園、中壢本地成立獨立門市，官網上也提供購物的服務，讓懶得出門的民眾，在購物上增加一份便利性。

## 4、推廣策略

- （1）平面媒體：在中壢 SOGO 接駁車身張貼廣告，開幕時發宣傳單。擺放大型立體看板和張貼巨幅海報於 SOGO 前廣場引人注目，如此也能夠提高路邊經過的民眾想要購買的意願。
- （2）電子媒體：請藝人陳意涵以及陳柏霖代言電視廣告，並於網路、雜誌等強力放送。
- （3）網路媒體：除買下 YAHOO 首頁的廣告，在中壢 SOGO 店即將開幕時也於中壢 SOGO 官網上公告。UNIQLO 官網的首頁也會列出當季的服飾，並設有購物車，使消費者能夠隨時購買其想購買的商品。

### （二）顧客服務

賣場中充分給予顧客自在的購物環境，但每區會設置 1~2 位身穿 UNIQLO 產品的服務人員，在顧客挑選產品有疑問時，會細心給予協助。結帳後也有 7 天鑑賞期，且 UNIQLO 本部設有 R&D（商品研發）中心，可即時瞭解流行趨勢及顧客需求，提供更完善的服務。

### （三）企業文化

台灣 UNIQLO 在今年 3 月開始跟隨日本的腳步，加入「全商品回收再利用活動」的行列，中壢 SOGO 分店也不例外，都可以把它拿回 UNIQLO 店鋪，將台灣人的愛心散播給世界上需要幫助的每一個人。

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

#### (四) 匠計劃

生產線以中國大陸為重心，UNIQLO 派遣技工們進駐中國工廠，這些紡織界的達人們，平均年齡超過六十歲 (Mika K., 2010)，他們傳授系統店化的作業技術，讓工廠能精準製出高品質的衣服，達到 UNIQLO 降低成本的目的，同時也維持品質水準。物超所值的表現才能造就 2012 年上年度年營收逾 8000 億日圓的全球平價服飾霸業 (方德琳，2012)。

#### (五) SPA 模式

經營 SPA 模式能使 UNIQLO 製造服飾的成本大幅下降，如此就能夠確切達到低價的效果，UNIQLO 長年追求低成本與高品質等深層競爭力的經營模式，是其提升國際平價品牌形象的重要基礎 (魏聰哲，2010)，正是因為柳井正對於「便宜有好貨」的堅持，使得低價高品質成為 UNIQLO 的一大優勢。



圖四 UNIQLO SPA 結構圖  
(資料來源：梁曄，2012)

### 三、UNIQLO 的市場競爭力分析

#### (一) UNIQLO 的五力分析



五力分析為 Michael Porter 於 1979 年所提出的架構，其中五力分別是：潛在競爭者的威脅、替代品威脅、買方議價能力、供應商議價能力以及產業現有廠商競爭程度，如圖五所示，當五種力量發揮極致時，產業競爭將激烈無比，而廠商獲利也將趨近於零 (陳一龍，2010)。

圖五 Michael Porter 五力分析示意圖

(資料來源：Jeff G., 2007)

本小組為探討 UNIQLO 的市場競爭力，因而進行其五力分析，並分述如下：

表一 UNIQLO 五力分析表

潛在競爭者的威脅	現在網路發達，許多潛在競爭者利用網購、網拍達到節省店面成本的效果，也可吸引不想出門的消費族群，推出低售價策略，但品質卻未受保證，因此威脅程度有待商榷，但這股
----------	--------------------------------------------------------------------------------

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

	力量始終不容小覷
替代品威脅	市場上有很多替代品都訴求平價、好穿，若是 UNIQLO 在維持品質上稍有不慎或者提高商品價格，同時顧客的品牌忠誠度並不足，便容易趨於選擇較便宜的商品來購買。
買方議價能力	UNIQLO 一直以來都主打平價風，消費者認同它的價格覺得合理才購買，因此並沒有議價空間。
供應商議價能力	UNIQLO 為柳井正於中國大陸自設的紡織廠，喜歡一手掌握全局的他，這樣的作法不僅能夠達到品質有保證，也能給予顧客好質感。但也正因為是柳井正自己設立的紡織廠，售價皆可由自己任意調動，所以沒有任何的議價空間。
產業現有廠商競爭程度	Giordano、Hang ten、Net 等服飾品牌也走平價風和實用風格，在中壢都設有分店，UNIQLO 相對在中壢只有一家門市，且才開幕不久，面對同業的競爭，於 10 月 19 日至 10 月 21 日打出特賣產品促銷優惠，以建立顧客的印象。

(資料來源：本組自行彙整)

## (二) UNIQLO 與競爭對手相較

為比較 UNIQLO 在中壢市區與其競爭對手 Net、Hang ten、Giordano 之異同，本小組於 2012 年 11 月 15 日實地查訪後，將調查結果彙整如下：

表二 UNIQLO 與競爭對手之比較表

品牌 項目				
店面位置	SOGO 6F 專櫃	商業區三角店面	商業區	商業區
商標顏色	紅色	綠色	黑白色	灰黑色
賣場面積	約 250 坪 	約 100 坪	約 30 坪	約 35 坪
賣場氣氛	輕鬆、舒適	舒爽	青春、可愛	較嘈雜
服務人員	10 位 	3 位	2 位	2 位
購物籃	有，且數量多 	有，數量少	X	X
店員制服	✓	✓	X	✓
合作銀行	無特定	無特定	中國信託 	合作金庫銀行 
試衣間數	8 間 	6 間	2 間	6 間
試衣件數	3 件	5 件	無上限 	無上限 
售價	較高	低 	中	偏高
宣傳模式	DM、官網、看板	官網、看板	官網、看板	官網、看板
服飾風格	日式	美式	歐美式	歐美式

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

服飾產地	中、越、印、柬 	中國	中國	中國
男裝	✓	✓	✓	✓
女裝	✓	✓	✓	✓
童裝	✓	✓	✓	✓
內衣	✓	X	X	X
家居服	✓	✓	✓	✓
配件	8 種 	4 種	4 種	3 種
換貨天數	30 天	都可 	30 天	30 天
停車位	SOGO B2、B3、B4 	X	X	X

(資料來源：本組自行彙整)

由上表可知，UNIQLO 在賣場面積、服務人員以及停車位是佔優勢的，且提供多數的購物籃，讓消費者備感溫馨，其配件種類多，提供多樣選擇，以上均是其競爭力之來源與優勢。但試衣件數和其競爭對手相較起來明顯少數，儘管服飾產地來自四國之多，其價格與同業比起仍較高，仍有可改進之處。

#### 四、問卷調查結果分析

本小組為深入瞭解 UNIQLO 顧客的消費行為與顧客滿意度，於 2012 年 12 月 15 日至 2012 年 12 月 17 日採隨機抽樣方式，發放 200 份問卷，其中 197 份為有效問卷，有效回收率為 98.5%，經由本小組彙整資料後，詳細分析如下：

##### (一) 顧客基本資料分析

本問卷受訪者以 21~40 歲女性的比例最高，職業多集中在工、商、服務業，其中月收入大多在 20,001 元~40,000 元，而 61 歲以上及月收入 60,001 元以上比例最少，由此可推測 UNIQLO 的平價服飾對於高齡者及高收入族群沒有太大的吸引力。

表三 顧客基本資料分析

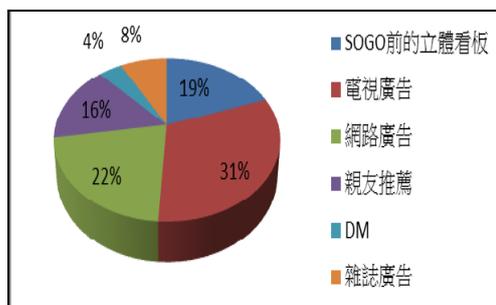
性別	男		女	
	37.5%		62.5%	
年齡	20 歲以下	21~40 歲	41~60 歲	61 歲以上
	12%	61%	25%	2%
月收入	20,000 以下	20,001~40,000	40,001~60,000	60,001 以上
	19%	46%	26%	9%
職業	學生	農業	工業	商業
	19%	0%	21.5%	22.5%

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

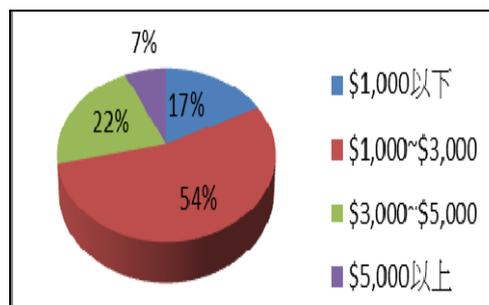
	家管	服務業	軍公教	其他
	4%	25.5%	3%	4.5%

## (二) UNIQLO 顧客消費行為分析

- 1、請問您從何得知 UNIQLO 訊息？      2、請問您平均一次消費金額為若干？



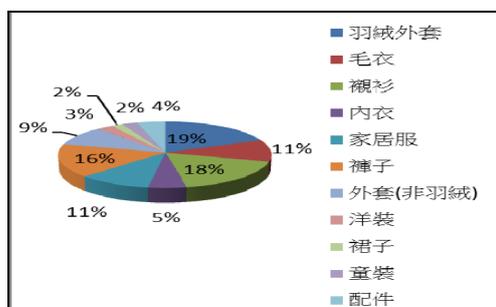
圖六 消息來源分析



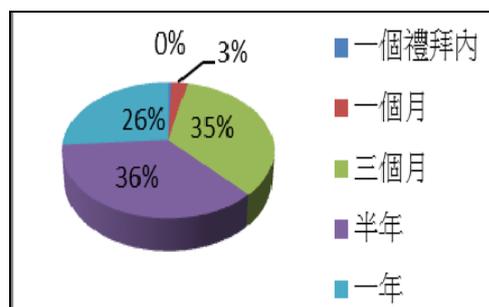
圖七 平均消費金額分析

說明：由圖六可得知民眾對於 UNIQLO 的消息來源以電視廣告 31% 占最大比例，在 UNIQLO 開幕時，代言人於電視廣告上強力主打其商品，已成功吸引消費者目光。由圖七得知 54% 的顧客平均消費金額在 \$1,000~\$3,000 之間的比例最高，僅有 7% 消費在 \$5,000 以上，顯示其高消費族群甚少。

- 3、請問您最想購買 UNIQLO 商品的前三名？      4、請問您多久至 UNIQLO 消費一次？



圖八 最想購買商品前三名分析

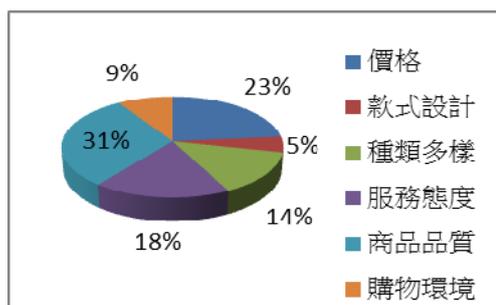


圖九 平均多久至 UNIQLO 消費分析

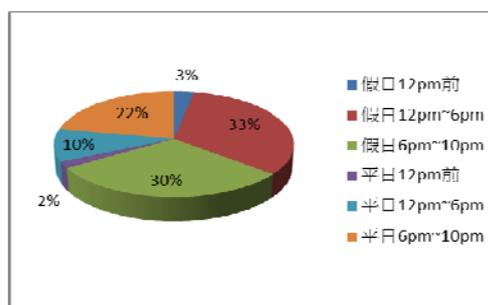
說明：由圖八得知顧客最想購買商品的前三名分別為羽絨外套、襪衫與褲子。其中羽絨外套佔 19%，反映 UNIQLO 主打的極輕羽絨外套具有方便攜帶、保暖及身材修飾的效果，成功吸引消費者購買。由圖九得知，36% 的顧客多集中在半年內前往 UNIQLO 消費的比例最高，雖未流失主要客源，但回購時間過長，推測其商品大多走休閒、家居風格，比起流行服飾，回店率相對較低。

- 5、請問您會至 UNIQLO 消費的主要原因是？      6、請問您最常至 UNIQLO 消費的時段為何？

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例



圖十 顧客消費動機的分析



圖十一 顧客消費時段分析

說明：由圖十可知顧客消費動機以商品品質所占的比例最多，應是 UNIQLO 打著「便宜有好貨」的口號，可想其商品之品質必有一定水準。但款式設計只占 5%，顯然 UNIQLO 在設計方面過偏於家居風格，變化較少。由圖十一得知 63% 的消費人潮集中在假日中午 12 點至晚上 22 點的時段，反映了多數人在假日得空時，才有機會購物，而平日下午 18 點至晚上 22 點則占了 22%，可知下班後也是有部分消費者選擇逛街買衣，但假日和平日 12 點前的消費時段明顯為 UNIQLO 的離峰時間。

### (三) UNIQLO 顧客滿意度分析

表四 UNIQLO 顧客滿意度統計分析表

項目 \ 滿意度	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意
①商品品質	18.5%	71%	9%	1%	0%
②款式設計	14%	61%	23%	2%	0%
③種類多樣	18.5%	58%	20%	3%	0.5%
④服務態度	39%	47%	13.5%	0.5%	0%
⑤價格	7.5%	18%	27.5%	45%	2%
⑥購物環境	22%	61%	15.5%	1%	0%

說明：由表四可得知，顧客對其商品品質、款式設計、種類多樣、服務態度以及購物環境感到「滿意」的比例最高，唯有一項不滿意占居多的是價格，推測其創辦人雖打著「便宜有好貨」的口號，但相較 Net、Hang ten、Giordano 等同業品牌來說價格不算特別平價。

## 參●結論

### (一)、結論

- 1、根據 UNIQLO 在 2012 年如此驚人的表現可推測其前途不可限量。近年也積極在台設立分店，想必此紅色旋風會持續延燒。其產品多樣性

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

且高品質，讓顧客既可多重選擇也能穿得舒適。UNIQLO 的陳設與 SOGO 店內其他專櫃品牌相較起來最為顯目，再加上電視廣告及網路媒體，使 UNIQLO 成功地在中壢當地拓展其銷售腹地。

- 2、UNIQLO 不僅賣場面積大，服務人員、購物籃數、試衣間數和配件的數量皆為最多。由於 UNIQLO 位於 SOGO 內，其地下室有提供停車的空間，和其他平價競爭同業相較起來，便利性較高。然而其產品價格偏高，對於客源勢必有所影響。因此在面對各種競爭力的情況下，UNIQLO 該如何全面取勝，是其面臨的一大考驗。
- 3、UNIQLO 消費族群多集中在工、商、服務業，可見其對於一般民眾有廣泛吸引力。在顧客最想購買商品以羽絨外套居首位，此為 UNIQLO 主打商品，讓顧客在寒冬時既可保暖又不失時尚。多數顧客對其提供的服務皆為滿意，其中不滿意佔居更多的是價格，此為其須首待改善之處。其次由於 UNIQLO 服飾多為休閒、家居風，平均消費金額不高，顧客回購時間也較長，而設計風格方面則須多跟上年輕人流行的偏好。

## (二)、建議

### 1、針對 (R&D) 部門：

- (1) 可另闢流行、時尚的產品線，網羅更多新銳設計師，開發副品牌如此一來更能兼具休閒、家居和流行時尚全方位的風格。
- (2) 羽絨衣雖為 UNIQLO 的主力商品，但其他同業亦積極仿效，推出類似商品，須更積極研發新材質或新款式的主力產品，以維持市場競爭力。

### 2、針對行銷部門：

- (1) 若想吸引更多消費者，就需在價格上稍作調整，建議可利用節慶機會或配合 SOGO 週年慶檔期調整價格，可讓競爭對手少了價格優勢，也能增加顧客滿意度。
- (2) 可與特約銀行策略聯盟，集點促銷或認卡給予價格折扣，增強與同業的競爭力。

### 3、針對賣場管理：

- (1) 依據表二的比較建議，試衣件數於平日非尖峰時段可彈性增加，滿足顧客想多件試衣的欲望。

使人「衣」見鍾情的 UNIQLO—探討其市場競爭力及顧客消費行為之研究，以中壢 SOGO 店為例

- (2) 根據圖十一的調查，假日中午 12 點至晚上 22 點為尖峰時段，可加派服務人員，迅速補貨或提供諮詢，增加對消費者的服務。

#### 肆●引註資料

- Mika K. (2010)。Uniqlo 熱銷全球的祕密。台北市：高寶書版集團。
- 台灣 UNIQLO 官網 (2012)。UNIQLO TOP - UNIQLO。101 年 10 月 20 日。取自 <http://www.uniqlo.com/tw/>
- 薛富元 (2012)。UNIQLO 融入顧客情境 直達人心的消費策略。能力雜誌，675 期，62-65。
- 經理人月刊編輯群 (2010)。日本第一大服飾品牌 UNIQLO 來了。經理人月刊，70 期，31-36。
- 香港 UNIQLO 官網 (2012)。品牌概況-UNIQLO。101 年 10 月 20 日。取自 <http://www.uniqlo.com/hk/corp/business/>
- 蔡承啓 (2012)。銷售強勁 UNIQLO 2012 年度獲利將創新高。101 年 10 月 20 日。取自 <http://www.moneydj.com/topics/parity-economic/>
- 陳怡均 (2010)。優衣庫(UNIQLO)的成功故事。工商時報，5 月 30 日，C9 版。
- Mika K. (2010)。專題：UNIQLO 的「匠計畫」。精緻生活家族 - 0729。101 年 10 月 20 日。取自 <http://www.silkenfamily.com/front/bin/partprint.phtml?Part=0729&Category=0&Style=1>
- 方德琳 (2012)。30 雜誌・今天就要的競爭力。101 年 10 月 20 日。取自 <http://www.30.com.tw/Board/print.aspx?go=3340>
- 魏聰哲 (2010)。同時追求低成本與高品質的「UNIQLO」模式。101 年 10 月 20 日。取自 <http://twbusiness.nat.gov.tw/epaperArticle.do?id=54296583>
- 梁曄 (2012)。SPA 模式品牌策略。SPA 模式品牌策略 - 日誌聚合 - 價值中國網。101 年 10 月 20 日。取自 [http://www.chinavalue.net/BlogFeeds/178729\\_466371.aspx](http://www.chinavalue.net/BlogFeeds/178729_466371.aspx)
- 陳一龍 (2010)。兩岸面板產業的行銷策略分析-以天馬微電子為例。國立中央大學企業管理學系。
- Jeff G. (2007)。File:Porters five forces.PNG。Porters five forces.PNG—維基百科全書。101 年 10 月 20 日。取自 [http://zh.wikipedia.org/wiki/File:Porters\\_five\\_forces.PNG#filehistory](http://zh.wikipedia.org/wiki/File:Porters_five_forces.PNG#filehistory)