

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。

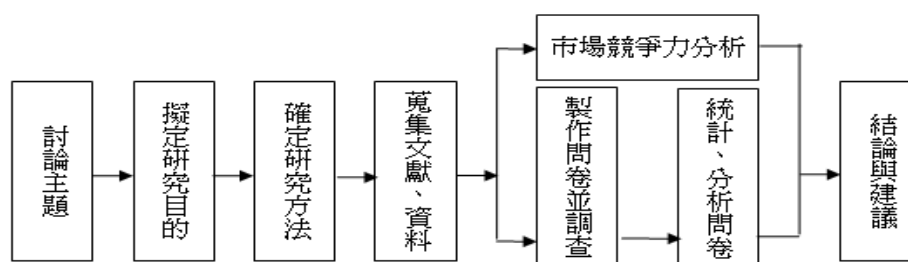
二、研究目的

- (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



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

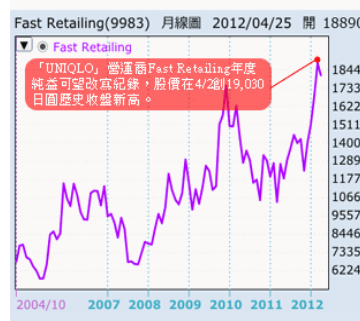
（資料來源：台灣 UNIQLO 官網，2012）

（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

項目 \ 品牌				
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

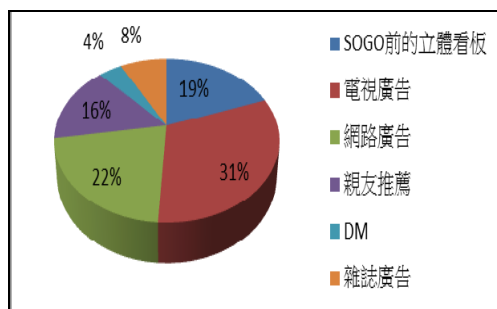
性別	男		女	
	37.5%		62.5%	
年齡	20 歲以下	21~40 歲	41~60 歲	61 歲以上
	12%	61%	25%	2%
月收入	20,000 以下	20,001~40,000	40,001~60,000	60,001 以上
	19%	46%	26%	9%
職業	學生	農業	工業	商業
	19%	0%	21.5%	22.5%

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

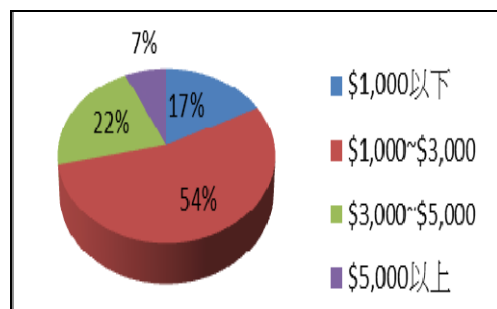
	家管	服務業	軍公教	其他
	4%	25.5%	3%	4.5%

(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？



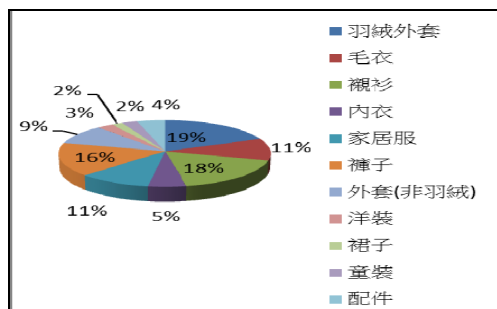
圖六 消息來源分析



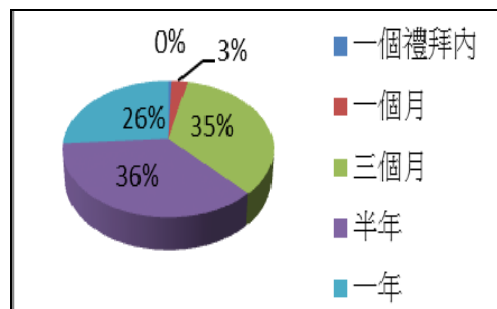
圖七 平均消費金額分析

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

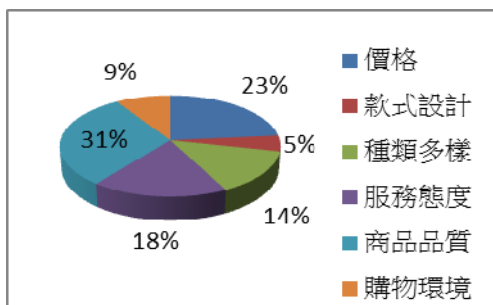


圖九 平均多久至 UNIQLO 消費分析

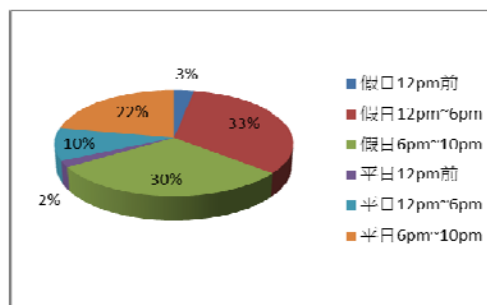
說明：由圖八得知顧客最想購買商品的前三名分別為羽絨外套、襪衫與褲子。其中羽絨外套佔 19%，反映 UNIQLO 主打的極輕羽絨外套具有方便攜帶、保暖及身材修飾的效果，成功吸引消費者購買。由圖九得知，36% 的顧客多集中在半年內前往 UNIQLO 消費的比例最高，雖未流失主要客源，但回購時間過長，推測其商品大多走休閒、家居風格，比起流行服飾，回店率相對較低。

- 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
- 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