

日本服飾零售業「UNIQLO」、「MUJI」、 「SHIMAMURA」創新經營模式

AN EMPIRICAL ANALYSIS OF JAPANESE INNOVATION BUSINESS MODEL IN RETAIL APPAREL INDUSTRY, “UNIQULO”, “MUJI”, AND “SHIMAMURA”

謝凱雯*

國立高雄海洋科技大學運籌管理系副教授

榊原一也

日本中央大學商學研究所博士生

Kai-Wen Hsieh

Associate Professor, Department of Logistics Management

National Kaohsiung Marine University, Taiwan

Kazuya Sakakibara

Ph. D Student, Faculty of Commerce

Chuo University, Japan

摘要

在全球競爭環境下，服飾零售業的利潤日趨衰退，特別是面對消費者需求的多元化，以及時裝流行之變化迅速，促使商品的生命週期變短，使得服飾零售業面對前所未有的課題。

在日本景氣低迷的時候，百貨公司、超市的營業額也都陷於低迷。但是「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」在日本不景氣期間每年的營業額、營業淨利都是 2 位數的成長，是少數成長企業之代表。

有鑑於此，本研究採用個案研究方式，對日本的「UNIQLO」、「MUJI」、

*通訊作者，地址：高雄市楠梓區海專路 142 號電話：(07)361-7141 轉 3467

E-mail：kellyhsieh@mail.nkmu.edu.tw

「SHIMAMURA」做個案的質化分析，了解日本服飾零售業的市場策略，如何做出市場區隔，並對整個供應鏈體系做生產預測，以及物流管理的能力。另一方面，不斷的進行服務創新（Servers Capability）與實驗性學習（Experimental Learning）也對企業績效也有顯著的影響。

本研究的三個案都能夠持續發現自擁優勢並不斷的創新，與競爭者做出區隔方法，產生持續性的競爭優勢，在企業組織逐漸膨脹的過程中，不被新的一波企業取代，就要不斷地推陳出新，才能保留在市場的地位。本研究希望透過剖析日本服飾零售的成功個案，做為國內廠商之借鏡。

關鍵字：服務創新、實驗性學習、服飾零售業、UNIQLO、MUJI、SHIMAMURA

ABSTRACT

The products of retail industries which are mainly livelihood necessities are classified to low profits and high turnover rates. In the global competitive environment, the profits are decreasing day by day. For the consumers' diverse demands and the rapid changes of fashion industries, the retail apparel industry has faced the biggest challenge than ever so that it has shortened the periodicity of products.

The economy in Japan busted in the bubble economy from 1991 to 2002 and followed the long-term depression. The decade was called "heiseihukyou" or "a lost decade". In the period of depression, the sales amount of department stores and supermarkets is also at the low level. However, "Uniqlo", "Muji", and "Shimamura" have a double-digit growth in benefits every year during the period. They are a few representatives of growing enterprises.

In this research method, the case study of "Uniqlo", "Muji", and "Shimamura" by using was adopted empirical analysis to identify business strategy. Through interviews with shop managers, we have realized that the retail apparel industry had to predict the whole supply chain and the ability of logistic management to play an important role for the success of the enterprises. Furthermore, Servers Capability and Experimental Learning have great influences on performance of the firms. We hope this research will be a guideline to the enterprises in Taiwan by analyzing the successful cases in Japanese retail apparel industries.

Keywords: Services of Innovation, Experimental Learning, Retail Apparel Firms
UNIQLO, MUJI, SHIMAMURA

壹、導論

在全球化的競爭環境下，加上跨國企業進入台灣市場，使得服飾零售業彼此間競爭更為激烈，國內幾家服飾零售業經營規模普遍偏小，獨資者居多。在業態環境過度競爭，就容易發生無以為繼、不支倒閉的情形，而零售業的邊際毛利也日趨衰退，未來何以在零售業市場生存、成長是值得深入探討的議題。

日本經濟在 1980 年代後期開始形成泡沫經濟，1990 年泡沫經濟瓦解後，緊接著是長期不景氣時代，被稱為「平成不況（失落的 10 年）」¹。在日本經濟景氣低迷的時候，百貨公司、超市的營業額也都陷入低迷中，特別是服飾零售業的衰退更為顯著。「ONWARD」¹ 的水野社長認為服飾零售業的業績低迷的主要原因是：中國的低價商品大量流入，造成消費市場的供給過剩，另一方面消費者的消費意識的改變，在消費優先順序中，購買服飾的順位逐漸降低²。

而在日本經濟面對長期的不景氣，「UNIQLO」³、「MUJI」⁴、「SHIMAMURA」⁵ 是不景氣中少數成長企業之代表，特別是營業額、營業淨利都是 2 位數的成長。2005 年「UNIQLO」所販賣衣服之營業額為全國之冠，從開設第一家店到股票上市僅花了 10 年的時間。「無印良品」（*mujirushiyouhin*，以下簡稱 MUJI）是西友超市的自有品牌（Private Brand）。「MUJI」的意思是沒有品牌標誌的好商品，提倡簡約、自然、富質感的生活哲學，標榜商品是簡約、自然、基本，且品質優良、價格合理。商品包括：生活雜貨、服飾、家具類等日常用品。1998 年在東京證券交易所上櫃，2000 年上市並進軍歐洲、美國、亞洲等成為多國籍企業。「SHIMAMURA」原本是吳服店⁶，之後轉變成交量販店型態，販賣實用的生活流行性服飾。在特定的區域內集中出店，利用市場滲透策略與多週轉率、少量物流，快速反應顧客需求，達到急速成長並在 1989 年上櫃 1991 年上市。

服飾零售業已由「集合製造業者的商品」角色，轉變成「消費者之代言人」角色。「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」都能因應產業環境的改變，不斷的轉型、推陳出新，利用服務創新的能力提高企業的競爭力，並在現有的資源下企圖尋求最合適的資源分配與最佳的運作方式，在逆勢中成長。

「MUJI」在 2004 年已由統一集團引進台灣，在台的店名是「無印良品」目前在台灣有 25 家分店。而「SHIMAMURA」（思夢樂）在日本已有 1700 家分店，也在 1998 年進入台灣，目前全台灣有 31 家分店。「UNIQLO」與統一集團的阪急百貨簽約，於 2010 年 9 月在台北開設 400 坪的旗艦店，造成連續幾天的排隊熱潮，2012 年在高雄漢神巨蛋百貨、統一阪急百貨、漢神百貨等陸續設立店舖，目前已有 17 家分店。可見得台灣消費者對日本的這個國民品牌接受度相當高，也正式衝擊到台灣品牌。

本文採用個案研究方式，透過日本的「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」案例，來剖析創新能力（Innovation Capability）與經營策略對企業成長之影響。藉由跨個案的質化分析法，歸納出在創新的過程中實驗性學習（Experimental Learning）對企業成長的重要性。這些研究個案都是在不景氣中，還可以逆勢成長，其自擁優勢（Ownership Advantage）為何？為本文之研究目的。本文之結構分為四部分：導論、文獻探討、研究架構與個案分析、結論與建議。

貳、文獻探討

服飾零售業的重要改革以 1986 年美國的「GAP」所創造「SPA」⁷的經營模式為代表，所謂的「SPA」是「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」的簡稱，是製造商直營零售店也就是從商品的企劃開始，到設計、製造、販賣都一貫化、去中介化（Disintermediation）的經營模式。但在過去的研究中服飾零售業大都以「SPA」經營模式為其成功的關鍵因素。除了「GAP」之外「UNIQLO」、「MUJI」、「H&M」、「ZARA」⁸也都採用「SPA」的經營模式。

一、SPA經營模式

過去服飾製造業以委託百貨公司販賣為業界的主流，1987 年美國的「GAP」擁有自有品牌，成立專門店販賣服飾，從企劃商品、製造到販賣都自己來控制，沒有委託製造商、中間批發商（Jobbers）等，自己在實體商店販賣去掉中間的廠商，縮短供應鏈的流程，這樣的經營模式定義為「SPA」的經營模式（請參考圖 1）。

日本的傳統服飾業主要分成生產與流通二大部分，而生產流程又分成許多階段，而各階段又委託不同的企業，各企業專注本身資源於核心活動，善用供應商的資源，形成分工與專業化的生產模式。但過度的依賴供應商可能會被供應商綁住

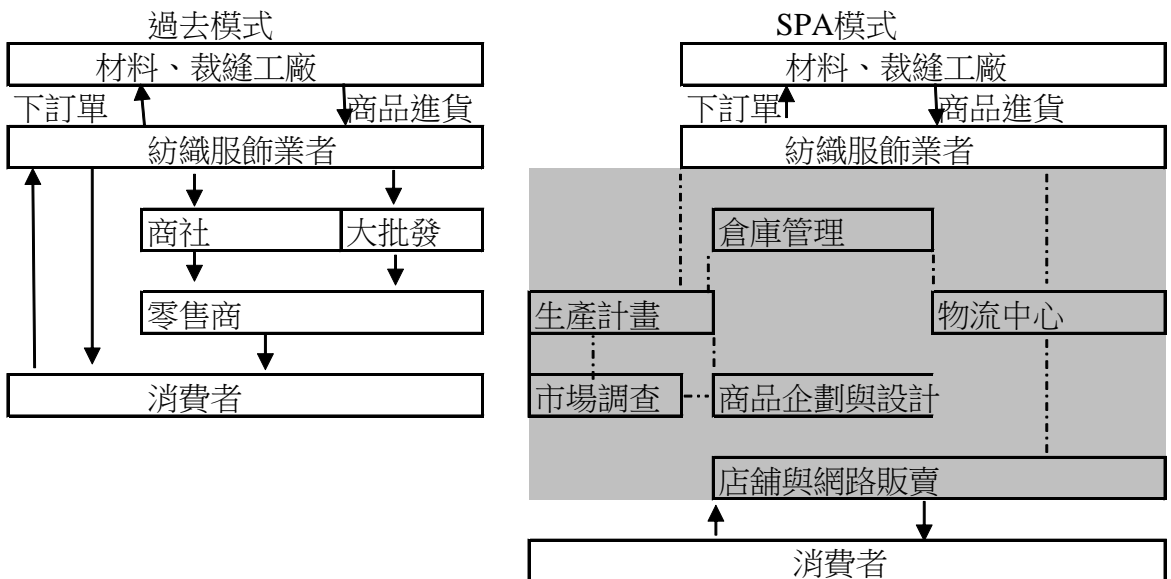


圖 1 過去模式與 SPA 模式的比較

資料來源：「ファーストリテイリング会社案内2000」

(Lock in)，另一方面如果沒有良好的供應鏈管理與協調能力，則會產生長鞭效應 (Bullwhip Effect)⁹ 與庫存過多問題，導致無法確實掌握到顧客需求。

SPA 經營模式改變了傳統服飾零售業的產業環境，從以前的企業間相互競爭模式，逐漸演變成供應鏈上下游的互助合作與整合關係，並且造成供應鏈與供應鏈之間的彼此競爭。尤其是面對服飾零售業產業環境的變動快速，物流管理能力會影響一個供應鏈體系，也成為企業成敗的關鍵因素。

「UNIQLO」與「MUJI」都學習「GAP」的「SPA」模式，商品要能快速反應消費者的需求，發展服飾零售業之輪轉理論 (The Wheel of Retailing Theory)。當新的商品進入市場後，一旦被消費者接受，後發者會加以學習與模仿，造成競爭白熱化，等消費者失去新鮮感，業者再創造下一波的新商品。另一方面，為了吸引消費者，市場進入採取低成本、低價格、低毛利策略進入市場，但當它成功後，必然會引起競爭業者的模仿，使得彼此間競爭更加激烈。為了增加競爭優勢則增加服務、改善店內環境，這勢必增加其成本與費用支出，此時的市場策略又會轉化為高費用、高價格、高毛利策略，市場策略要不斷的運轉替換。

而「SHIMAMURA」採用「集荷型」¹⁰模式，與「SPA」模式做出極端的對比，所有的商品都是委外，非自行設計開發製作，以薄利多銷、提高週轉率，並且減短訂單週期（Order Cycle）降低庫存，徹底達成低成本策略（請參考圖 2）。社長藤原說：零售業所該具備的基本條件就是保存商品的新鮮度、以及保持高度的商品週轉率¹¹。所以在面對採購商品策略時，要選擇賣得好的商品作重複訂購；還是尋求新廠商重新訂購新商品，「SHIMAMURA」是選擇訂購新商品，而不重複訂購相同商品，增加消費者的需求並且使邊際利潤機會達到最大。還有庫存量大的商品，在各店鋪間做商品移動，增加商品的週轉率。而且商品移動完全自己來，不委託外面的物流公司，並做好物流系統的規劃，並利用夜間做配送，貫徹低成本策略是「SHIMAMURA」的最大經營特色。

針對自擁優勢與競爭者做出區別，而形成獨特的商店形象與商品特色。但無論是採用「SPA」模式或「集荷型」模式，都以消費者需求、商品以及行銷行為串成一體，整合物流、資訊流、金流的機能相互配合，提高營運效率與效能。

二、經營策略

當一個企業能夠建構出比競爭對手多的經濟價值時，就是找到自擁優勢。自擁優勢來自消費者的認知利益以及生產與服務所花費之成本的差額。傳統上，策略被視為是一種資源配置的型態，能夠讓企業維持或改善他們的績效，一個好的策略能夠利用企業本身的優勢，也可以避免弱勢來抵消威脅，開發出機會。所以企業策略定義了公司經營的業務範疇與戰術（Tactics），但往往企業在定義策略時，與執行後實際的營運狀況，會發現與當初設定時不相同，策略需要修改或重新發展，自然會出現屬於企業自擁優勢的浮現策略（Emergent Strategies）。

當然企業所執行之策略也會被競爭者進行複製或模仿，因此自擁優勢是否可能成為企業可持續競爭優勢的基礎，Barney（1991）提出可由價值（Value）、稀有性（Rarity）、模仿性（Imitability）和組織（Organization）這四點作評價，績效表現能超過產業水準獲得經濟價值，則具有其競爭優勢。

另一方面、面對現代消費市場的改變，以往大量行銷的做法已經無法滿足消費者，如何確定企業策略在目標市場上做目標行銷，是一項重要的課題。市場區隔（Market Segmentation）是將整體的大市場細分為不同的區隔市場（Segment Target）；然後針對該區隔之後的市場，設計相對應的商品及行銷組合，以滿足該目標市場消費者，進而達到銷售目標。

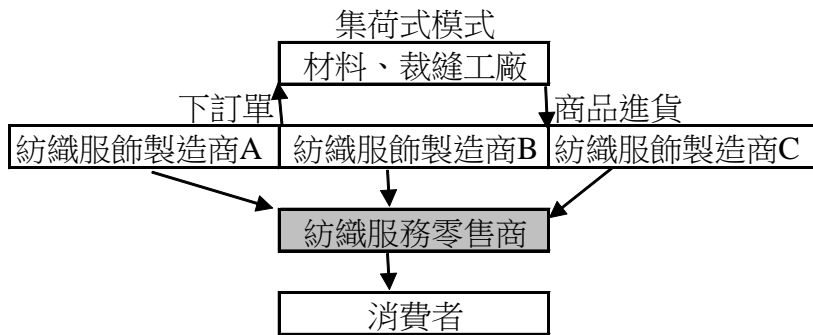


圖2 集荷式模式

資料來源：本研究整理而成

三、實驗性學習

企業可藉由規模經濟或經驗曲線（Experience Curve）、學習曲線（Learning Curve）以降低成本。所謂的實驗性學習（Experimental Learning）是指認識經營環境，學到因應的方法（Argyris & Schön, 1978；Nystrom & Starbuck, 1984；Garvin, 2000）。實驗性學習包括適應性的實驗與創造性的實驗。適應性的實驗是一種回顧性的經驗學習，得到現階段支配性的見解。而所謂的創造性的實驗是指創造出新的價值，或是發現新的市場機會、新商品或新事業（Garvin, 2000；青島矢一、加藤俊彥，2003；榊原一也，2006）。

「UNIQLO」在 2000 年之後整體營運下降，柳井社長依然堅持企業要不斷的創新與改革，過去在衣服的設計上比較注重基本款，改革後轉為注重整體感並研發新的素材，陸續推出牛仔褲、運動服裝，在提高品質的同時也增加附加價值。例如：推出輕量羊毛衣、快速排汗衫、美腿系列長褲等商品。還有增加商品的品項，例如：小孩的衣服、內衣褲、服飾雜貨等。還有在進入國際市場上，2001 年在英國倫敦設立店鋪，為了與競爭對手 GAP 抗衡，選擇地毯式出店策略（Strategic Dominance）¹²，在特定的地區集中開店，目標開店數為 60-100。地毯式出店雖可以短期內可提高市場佔有率，但卻得不到預期的效果，後來改成以旗艦店方式在倫敦開店，才打響知名度。在實驗性的學習中，雖夾帶著不確定性與冒險性，但同時也可以獲得企業新的策略方向（Garvin, 1993）。

「MUJI」在店鋪規模上：店鋪有 3000 坪的大店鋪，也有車站內如便利商店型的小店鋪。大型店鋪擺設的商品種類多，提供多樣化的需求；便利商店型的小店鋪擺設種類少，但商品流通性高、管理容易。透過不同規模的店鋪，找尋出最佳的適

應方式，也是一種實驗性的學習。

「SHIMAMURA」把賣不掉的商品移到賣得好的店鋪，在 2 星期內又賣不掉，再進行折扣拍賣，減少庫存、增加商品週轉率、提升營業額，以維持穩定的成長。在商品的移轉中，同時也了解到消費者的需求，當作下一次訂單的依據。近年來也開始製造自有品牌（Villand）的服飾，自有品牌深受消費者喜愛，這也是在處理庫存中得知消費者需求，在實驗性的學習中得到經營的新方向。

從商品到店鋪管理上不斷的進行創新，在創新的過程中從實驗性學習（Experimental Learning）中找到自擁優勢與競爭優勢。

四、創新

創新（Innovation）常被視為企業獲利的基礎，不論是將舊產品改良或投入研發新產品皆可視為創新能力的指標。但創新需要很多資源的投入與配合，若能有效地整合企業的資源，不僅可節省投入成本，更可提升研發成功的效能，為企業帶來更高的附加價值。

由於產業全球化的快速進展，消費者偏好改變極為快速，促使市場變化急遽，使得其競爭更為激烈。特別是服飾零售業面對消費者需求之多元化、流行變化快速，需要提供的商品種類繁多，因此控制生產與物流的速度與數量非常困難。另一方面，商品的生命週期短縮、商品受設計與價格的影響很大，所以很難做出存貨與需求預測，因此創造出客製化的服務與加快服務速度，將是服飾零售業確保市場競爭力的重要方法。

過去的學者對「創新」的定義有些差異，發現機會、追求機會、創造事業、新結合，可應用在產品、製程、管理等（Schumper, 1926；Timmons, 1999；米倉誠一郎, 1998）。Abernathy and Clark（1986）認為創新是由技術、生產或市場、顧客這 2 個主軸所形成。而事實大部分的創新到最後都以失敗收場，僅有少數的幾個創新的點子，在最後才能成功實現。而且要由創新的想法轉換成一個具有獲利性的商品或服務，從開發、市場測試、到成功的商業化為止，所花費的成本是相當高的，甚至這些費用都可能全部成為沉沒成本（Sunk Cost）。Booz, Allen, and Hamilton（1982）的研究指出，最初納入考慮的創新專案，最後不到 2% 可以上市、成功的商業化。因此許多中小企業不願把經費花在研發上，而選擇模仿或複製。

「UNIQLO」在 1997 年為了要與既有的市場做出差異化，成立了「家族 QLO」和「運動 QLO」，「家族 QLO」增加女性與兒童的休閒服裝，「運動 QLO」專門販賣運動休閒服裝，也成立「SKIP」在高級商務區銀座販賣有機栽培的蔬菜，進行非相關多角化策略。但是由於過度分散顧客最後都以失敗收場。但這些失敗的經驗都是成為企業今後持續成長的基礎，柳井社長說秉持著「一勝九敗」的經營精神，對未來企業的成長，創新與冒險的精神是很重要的（柳井正，2003）。

「MUJI」的商品注重純樸、簡潔、環保、以人為本等理念，在包裝與商品設計上皆無品牌標誌。商品類別從鉛筆、筆記本、食品、到廚房的用具、家具都有。服飾訴求 Slow Fashion（慢時尚），強調回歸簡約、自然設計風格，以有機棉、棉麻混合、水洗法國亞麻等材料。2010 年新推出 Old Cotton，使用經改良的 50 年代仿古紡織機，以慢速製作的紡織品，同樣呼應不追求速成與流行，對於討厭大量生產的消費者，可重新思考品質，以及追求耐用與舒適的慢時尚，走反流行策略，進行破壞性的創新。

「SHIMAMURA」從原本販賣吳服的店鋪，轉變到販賣現代流行服飾的店鋪。之後也持續進行擴張商品策略，成立年輕休閒服的「Avail」、以年輕女性為對象的「Chambre」、還有嬰兒、小孩為對象的「Birthday」和鞋子專門店的「Dibalo」。在眾多供應商中整合出商品，提供多種類、多樣式、多尺寸、低成本的服飾來滿足消費者，創造出新的消費者需求。

五、服務創新

Afuah and Tucci（2001）經營模式要不斷的創新，才能取得競爭優勢與避開競爭對手的威脅。Schumann, Prestwood, Tong, and Vanston（1994）認同創新有程度上的差異，必須加以區分、界定，有微小改變的「漸進式創新」、顯著改變的「卓越創新」及投入新技術與能力的「突破式創新」。

創新可從程度上的差異分為「漸進式創新」、「卓越創新」、「突破式創新」，創新是今日企業生存的必備法則，也是賦予創造新資源新財富的能力。產品或服務的生產過程及結果，以及生產技術與管理方式等都需要創新能力，凡個人、團隊、組織等層次中有更新的形式或更新的具體行動，都可以稱為創新。Toivonen and Tuominen（2006）的研究指出：服務創新不只是意味「新服務」或「新產品」的開發成功，同時包含從很小到大幅度能夠修正和改善現有的產品、服務和傳遞的系統的所有創新活動。

在全球化與知識密集的時代中，服務的附加價值是無形的，卻扮演著越來越重要的角色，並且創新活動對企業的貢獻越來越大（Sheehan, 2006）。過去麥當勞提倡商品價值（Value），「UNIQLO」沿用麥當勞的策略倡導「質感」，販賣有質感的東西，且讓顧客覺得便宜，而不是便宜的東西便宜賣。「UNIQLO」所提供的商品都能與消費者建立良好的顧客關係，儼然的成為日本國民品牌。而且隨時保持「解讀市場」的能力，「UNIQLO」與其他的競爭對手最大的不同是商品在購買後三個月內都可以退貨或更換商品。當時柳井社長想學美國一樣，讓消費者所購買的商品都可以自由退貨或更換，遭到其他員工的反對，但是美國的退貨率僅有 3-5%，所以他認為可以實驗一下，結果這個策略得到消費者的信賴，更肯定「UNIQLO」的品質，其實驗的結果退貨率也在 1% 以下。

對於消費者退貨分成四種處理方法，因商品的設計不良遭退貨，則立即要求工廠進行改善或重新設計，做為持續創新與改善商品的動力。對於沒有破損或污垢的商品則放回賣場再販賣，如果已修改過的商品，則在賣場進行折扣。對於已經洗過、退色、破損的商品則做銷毀處理。

「MUJI」倡導「感性價值」的概念，不僅限於最終商品，也包括上游的素材與製造流程的改造。也就是說從素材廠商到最後成品的廠商，都堅持優良品質一氣呵成，並擺脫傳統的「秘密不可外傳」模式，改為「透明化」或能使消費者「感同身受」，整合上游到下游的價值鏈（Value Chain）將顧客導向（Customer-Oriented）逐漸表達在顧客價值上，並將顧客價值由「顯在化」轉成可以與消費者共鳴，共同創造感性價值。當商品的感性價值從供應鏈上游到下游層層提升時，可以創造出消費者對商品的「物語」，消費者間引起共鳴與共同感，在知覺品質上創造出商品與服務的「感性價值」。

「SHIMAMURA」的善用低成本策略，店的立地選擇在郊區，降低營業成本。在人事費用上，除了店經理外其他的成員都使用兼差，降低人事費用。廣告策略使用低費用的夾報宣傳單，並在集中地域發宣傳單，目標家庭主婦市場，與顧客一起創造出「便宜」感。

由以上的三個案例皆能因應不同消費者的需求，以及與供應鏈的合作夥伴間共同創新，即時提供創新性商品與服務，減少經營風險與市場的不確定性，增強既有商品的競爭力，建立市場領導優勢，提升企業整體的價值（Harrison & Sullivan, 2000）。

參、個案研究

本研究整合過去文獻與企業的公開資料，做比較研究。但因研究對象其規模與組織資本皆不同，顧及其規模大小、國際化程度、財務與市場策略的公開性，本研究除了拜訪公司之發言人，也與店舖的店長做深度訪談。希望透過訪問者與被訪問者間面對面的接觸，針對本身企業的物流管理、市場策略、市場區隔的看法，以及與競爭對手之差異做談話，以尋求更切實之研究資料的方法。我們於 2010 年 6 月 20 日-8 月 3 日到日本的「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」做實際的店內參訪，並針對企業策略與各店的店長做第一次的深度訪談，這期間與 4 家「UNIQLO」的店長、2 家「MUJI」的店長、3 家「SHIMAMURA」的店長約在地鐵站附近的咖啡廳進行訪談，一次訪談的時間大約在 1 小時內，這樣的方式不僅可直接向受訪者說明研究目的，也可以從不同的角度、立場，瞭解不同的管理與作業觀點，以獲致更廣泛與完整的研究結果。

並於 2011 年 6 月 2 日-6 日做第二次的訪談，本次的訪談目的是針對第一次訪談內容不清楚的地方做再一次的確認，拜訪了 1 家「UNIQLO」的店長、2 家「MUJI」的店長、1 家「SHIMAMURA」的店長，並將歸納後的結果給公司發言人看並做面對面的確認後，再整理歸納。之後針對個案的企業策略，特別是物流管理、市場策略、市場區隔做以下之比較分析。

一、「UNIQLO」

「UNIQLO」其前身是 1949 年在山口縣宇部市所創立的男裝「小郡商社」由柳井等所創立，1984 年傳給兒子柳井正就任社長，1991 年改名為「Fast Retailing」，參考「GAP」的經營模式，成立「UNIQLO」的品牌，並在廣島設立第一家「UNIQLO」專門店，1985 年到 1997 年店都設在郊區國道旁。

柳井社長認為郊外的競爭度較低，可以降低營業成本，但與同業的競爭者也採用同樣策略，但最後慘遭失敗。1998 年開始在都會地區展開，首先在流行先驅原宿的「GAP」隔壁設立店，同年 12 月以定價 1900 元日幣的羊毛衣成功的賣出 200 萬件，1999 年更賣出 850 萬件，2000 年更賣出 2600 萬件，創出世界紀錄頓時名氣大增，同時也打響了「UNIQLO」的品牌。2009 年營業額超過 6,850 億日圓，員工數有 28,984 名員，非正式員工比例高達 61%（專職有 11,245 人，兼職有 17,739

人)，日本國內有 2,285 間店，國外有 29 間店。

分析「UNIQLO」的經營策略，其實一直都在進行實驗性的學習，創新的精神與願意嘗試冒險，從錯誤中獲取寶貴的經驗。其經營策略：

(一)物流管理

起點由「生產」轉變「消費」再轉到「物流」；由日本總務庁的「家計調查年報」的資料可以得知，一般家庭對服飾的消費支出金額由 1991 年開始下降。「UNIQLO」為了因應產業環境的變遷，在日本設計、中國製造、日本販賣，整合供應鏈、並去除中間的經銷商。

(二)市場策略

隨著企業規模的變大，由「總公司主導」轉換成「店鋪主導」；面對未來擴大市場的需要，培訓店長人材是重要的策略，因此店長是由總部派遣。並導入 ABC (All Better Change) 改革，也就是賦權制度，賦予每家店的店長有大幅度的自由裁量權，了解與傾聽消費者的需求，對於店鋪的訂單、庫存調整、商品陳列、內部教育訓練店長都有自主權，如此能夠快速的回應消費者的需求，使得各分店都能創造出地域效用 (Place Utility)。並導入能力制的獎金制度，增加雇用可以提高營收的員工。

在商品擺設上，也特別注重顏色的平衡感，先從白色、柔和、鮮亮、深色、到黑色，雖然黑白是比較容易被接受的，但同一款式多樣的顏色可使消費者在購買時有更多的選擇。

(三)市場區隔

商品採用「低成本」策略，並重視「顧客價值」。通常顧客認為低價位便宜的商品就等於品質差，但是他們應用與麥當勞一樣的理念給顧客「價值感」，不是便宜的東西就便宜賣，而是利用改造企業物流之流程體系，使商品可以便宜賣，重視品質與企業品牌。採用「少品項大量生產」之經營策略，販賣的商品大約有 300 項，除了流行性的商品，還有一些每年固定商品，利用規模經濟效果降低成本。例如：1999 年秋天販賣的男士外套有 15 種顏色，2000 年販賣同款式顏色增加為 51 色。利用相同素材只改變顏色，有效的降低成本，達到範疇的經濟效果，因此才能持續「好的商品便宜賣」的理念。

二、「MUJI」

「無印良品」原為西武超市的自家品牌。商品從食品、服飾、生活雜貨、文具到美容保養品。其包裝簡單、製造過程精簡，推出之後廣受消費者歡迎。在 1983 年西武集團以內部創業、實驗性學習的心態，在東京的青山開了第一家專門店，卻意外的受到消費者肯定。1989 年從西武集團成立子公司「良品計畫」，1990 年「MUJI」的品牌從西友超市的專櫃獨立出來，成為「良品計畫」的專有品牌。

「MUJI」強調獨立出來的子公司之自發性，與母公司西武集團做互補創新（Subsidiary Initiative）活動，整合組織內的資源與能力組合在一起，這樣的資源被視為「MUJI」的組織優勢。因此、擁有組織優勢的「MUJI」其企業策略是不回應對競爭者策略，大膽進行突破性創新。其經營理念是堅持嚴選素材、精簡流程、簡單包裝等三大原則。商品提倡簡約設計、自然、富有質感，也就是所謂的「MUJI」式現代生活哲學。商品以日常用品為主，包括衣物雜貨、食品、文具用品、家具、腳踏車等，設計簡單、具有機能性，強調富有質感卻價格合理，沒有品牌卻有好的品質的展現。貫徹堅持優良材質、透明的流程檢視、以及簡單化的包裝，在全球掀起一股「MUJI」風。

「MUJI」當時日本正逢泡沫經濟時期，到處充滿高價位商品，而「MUJI」所堅持的簡單、平實好用的理念正好相反，做市場破壞性的創新。不但受到日本消費者的信賴，更進軍到歐洲市場，也深受歐洲人喜愛。2009 年營業額超過 1,637 億日圓，員工數大約有 4,680 名，在日本國內共有 454 家店鋪，其中直營店 212 家，經銷點 127 家，海外有 115 家店鋪，員工數有 4,680 人非正式員工比例高達 74%（專職有 1,218 人，兼職有 3,462 人），成為日本最大的生活型態商店（Life Style Store）。並跨至海外市場以「MUJI」的品牌延伸出去，也成功的影響到海外消費者的生活型態。其經營策略：

（一）物流管理

與「UNIQLO」一樣都是從商品的企劃開始，到設計、製造、販賣都一貫化、去中介化的經營模式。但是「MUJI」有母公司西武集團的加持，生產、行銷、物流等活動上，更能發揮效用。

（二）市場策略

商品原本以 20 歲的單身者為主要的市場目標，後來增加年輕夫婦的商品、嬰兒小孩的商品。商品可分服飾、生活雜貨、食品 3 大區域，服飾策略：不在衣服在打上品牌，以素面的布材，加上簡單卻有機能的設計，讓每件休閒服都可以重複搭

配，創造出消費者自己的感性價值。生活雜貨以自然與簡約風，創造出都會生活的品味。食品策略打著「有機肥料」、「低卡路里」、標明產地，使消費者安心食用，創造出與超市不同之差異化。

(三)市場區隔

強調顧客價值，Kapferer (1992) 的研究指出，感性價值是一種意識 (Sense)，一個關於商品的意義，價值源自於商品，亦在彰顯商品製造者的意念 (Intention)，內含製造者注入商品中的價值觀，目標在市場區隔確保差異化的長期性。「MUJI」的經營理念是強調材質、訴求簡單、提倡自我的生活樣式。除了服飾之外、生活雜貨、文具用品等都主張以簡單的設計與單調的色系，讓顧客自己任意搭配與判斷，強調顧客之「感性價值」。

傾聽了解顧客價值，各店皆設有問卷調查，以便了解消費者購買行為以及顧客對商品設計、定價、通路的期望。再依據問卷調查的內容，與顧客溝通找出影響顧客行為的最佳方式，以期在商品設計、製造上持續的創新。

三、「SHIMAMURA」

原本是吳服店，在 1957 年開始轉變成量販店，1966 年改販賣實用的日常生活服務與日常用品。2009 年營業額超過 4,108 億日圓，員工數有 11,837 人非正式員工比例高達 83 (專職有 2,009 人，兼職有 9,828 人)，在日本國內有 1,700 間店，台灣有 31 間店。但與「UNIQLO」、「MUJI」不同的，「SHIMAMURA」是由製造工廠或中盤商進貨，再進行販賣，沒有製造，只有運輸與販賣。其經營策略是提供多樣少量之商品，販賣的商品大約有 4-5 萬項，提供多樣款式、豐富的顏色、以及各種尺寸 (小川進，2000)。其經營策略：

(一)物流管理

在庫存管理方面；把賣不掉的商品移到賣得好的店鋪，2 星期內又賣不掉再進行折扣拍賣，減少庫存、增加商品週轉率、提高營業額，保持店內商品新鮮度以維持穩定的成長。在庫存管理上，為了管理眾多品項的商品，導入自動處理店鋪販賣資訊，做成倉儲系統管理說明書，以利員工進行庫存管理。並做到供應鏈結合，協作規劃預測與補貨作業，做出整個需求規劃系統。

(二)市場策略

改變傳統零售店的販賣方式，在人事管理方面；通常零售店都有「店長」，在「SHIMAMURA」沒有「店長」的職位，就算有也只是名字，並沒有實質的權力，完全貫徹執行本部的策略。兼差的非正式員工比率約占整體的 84%，在零售業界中是最高的，以雇用非正式員工降低人事成本（月泉博，2006）。店內作業程序發展成工作說明書¹³，使任何員工做任何事情都有依循，善用知識管理與自動化管理系統。

而且每家店的擺設之一致性：每家店約 300 坪的大小，各店鋪的外裝與內裝都一樣，甚至商品擺設位置、收銀機位置、陳列方式、規格都有一定的規定。以服飾專門店來說算是大規模的店鋪，一般 1 坪只創造出 104 萬日圓的營業額¹⁴，但因為控制營業費用與人事經費比業界其他公司低一半，所以可創造出高於業界的利潤。營業目標不在各家店鋪的業績，而是以總概括該地域市場的營業總額。

(三)市場區隔

「SHIMAMURA」在特定的區域內集中出店，利用市場滲透策略與多週轉率、少量物流，能快速反應消費者需求，採取地毯式出店策略（Strategic Dominance），在小地域內集中店鋪，在短期內創造出高知名度，贏得先發者的優勢，排除其他後發競爭者。

肆、比較分析與研究結果

過去日本服飾零售業之商場慣例分為 3 部分，商品從製造（生產機能）、配送（中間商的流通）、販賣（零售商機能）才能到消費者手中。然而面對企業的全球國際市場的開放，近代化科技的進步，消費者需求的多元化，服飾零售業面對產業環境的急遽改變，無法調整與發展出一套具有競爭力的經營策略，導致整體的營運萎靡不振。但「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」能在經濟不景氣中，成為少數成長的企業，是因能打破傳統固有之體制，改變現有的經營模式，企業不斷的創新與改革，才能使企業急速成長。

研究個案之創新經營策略綜合成以下三項做說明。

(一)物流管理

在生產模式上「UNIQLO」、「MUJI」使用 SPA 的生產模式，都是製造商直營零售店，自行設計製造與販賣，去中間商與配送，減少中間的物流成本。而「SHIMAMURA」是製造與販賣分離，並為了徹底執行低成本策略，增加商品的週轉率，完全的委外策略增加商品效益，貫徹低成本策略，自行配送且採用夜間配送以期降低運輸成本。

在物流管理策略上「UNIQLO」在物流管理上採取完全整合系統，通路能充分備貨，對商品銷售預測有完整的規劃。並由消費者退貨的品項了解消費者的需求，調整商品設計顛覆過去消費者認為便宜沒有好貨的傳統思維。「MUJI」的物流系統中不斷增加商品種類與品項，徹底融入消費者的生活，強調消費者個人化能自行設計、搭配與創造出自己的品味，並去除中間商與整體配送，減少中間的物流成本。而「SHIMAMURA」利用多數的供應商提供少量多元的商品，店舖間增加商品週轉率、減少庫存，降低成本，提供多樣化商品與創造成本優勢。

(二)市場策略

「UNIQLO」的賦權制度使得店長有自主權，加速店舖管理而且能夠快速的回應消費者的需求，使得各分店都能創造出地域效用（Place Utility）。「MUJI」由原本以 20-29 歲的單身者為主要的市場目標，繼續擴大到幼兒到青少年的家族商品，核心商品也不斷在擴大。「SHIMAMURA」在小地域內集中店舖，短期內在地域創造出高知名度，贏得先發者的優勢，排除其他後發競爭者。

在擴大市場策略上「UNIQLO」靠著企業收買（M&A）策略，擴大企業規模，並挖掘人材，在短時間內達到市場佔有率。「MUJI」也積極朝向將市場擴展到海外市場，在 1991 年在英國倫敦開了第一家海外旗艦店，陸續也在美國、中國、台灣開店，最近也開始進入房屋建築、花店、咖啡店等進行非相關性多角化經營。「SHIMAMURA」則靠自己擴大規模，減少不確定性與降低投資風險，選擇海外市場時必須是經濟成長安定，四季分明，還有可以獨資，且體型與日本人相近的國家。

(三)市場區隔（segmentation）策略

如圖 3 所示，「UNIQLO」以單品項大量生產，或同素材多顏色來降低成本，但強調品牌與品質。「MUJI」以相同素材、少顏色、簡單的設計，強調消費者的個性、品味去創造顧客價值。「SHIMAMURA」以不提供重複的款式、多品項少量販賣，商品強調便宜兼流行與實用性，讓消費者願意繼續購買新商品。

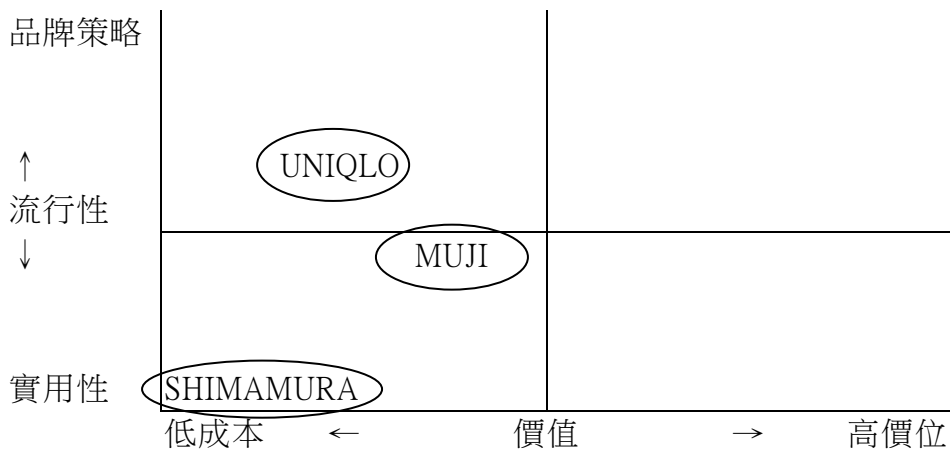


圖 3 個案研究市場區隔策略之比較

資料來源：本研究整理而成

隨著服飾零售業的發展，除了要掌握服飾零售業的變遷以及自擁優勢外，更應把握生產、物流、市場策略、市場區隔，與同業做出差異化，並不斷的進行實驗性學習與服務創新，善用自擁優勢得到競爭優勢，並選擇適當的策略來因應環境的變遷。

伍、結論與建議

由日本的「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」的三個研究案例中，我們發現企業找到自擁優勢後，要取得持續性的競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage），企業要繼續創新，不斷地在學習性實驗中找到下一個自擁優勢。「UNIQLO」的柳井社長的「一勝九敗」的創新精神，使得「UNIQLO」能不斷的進行學習性的實驗。「MUJI」以不回應其對手的競爭優勢，也不輕易動搖自己的企業策略，雖自擁優勢不見得可以取得競爭優勢，但是可增加其市場生存機率。「SHIMAMURA」一直在開發新資源，增加管理能力降低營業成本。從這三研究個案中我們發現他們都非常了解競爭對手的企業策略，在我們的深度訪談中，我們發現各店長對自己的企業策略都非常有自信，他們的共同想法都認為模仿與複製隊手的策略，只會使同業間差異變小，造成產業內的競爭提升，對彼此沒有任何好處。所以做好與競爭者的市場區隔，而非一味的模仿成功者，創造出同業的差異化，才能成為持續競爭的元素。

在本研究的三個案研究中，「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」能在不景氣中創造出高成長，最主要原因不再遵循過去的商業模式，放棄業界間所謂的標準化、紀律的思考邏輯。在商品的設計、品質、機能上不斷的求新求變，利用商品創造下一波的市場需求。同時我們也發現這三個案研究中，都具有企業家個人化的品味，都以創新的價值觀作為企業之發展核心，也堅持商品的基本設計與其他競爭對手做出差異化，這樣可以創造出產業間隱性合作（Tacit Cooperation），同時也減少了產業競爭。

台灣的產業已逐漸由大量生產的製造業開始轉型，只是進行低成本策略已無法滿足消費者的需求，製造商常常無法直接由消費者、最終使用者或消費市場得到資訊，造成銷售商品、銷售地點、時間與數量不符合消費者需求。本研究透過這三個案研究，得知服飾零售業由「消費起點」開始就要創造出差異化，以服務創新策略去面對消費者的挑戰，持續的改善作業流程找到企業的核心競爭力，更要邁向尋求生活美感與具有創新思維的風格，才能在不景氣中逆向成長。

服務創新對企業家而言，所追求的乃為一非物質性的目標，創新是為了實現自我內在價值的渴望；需要創造出一種與眾不同的策略，而非一再的模仿成功者。企業找到自擁優勢，提出具有競爭優勢的選擇，進一步在符合消費者的期待下，要不斷的進行實驗性學習，進行改革與創新，這一點很重要但是在成熟的產業或經營年齡較長的企業中，卻是最容易被遺忘。

日本的「UNIQLO」、「MUJI」、「SHIMAMURA」能不斷的成長，並成功的進入國際市場，甚至發展到歐洲、美洲、亞洲，成為多國籍企業，與美國的「GAP」、瑞典的「H&M」與西班牙的「ZARA」做競爭。相對的地、其他競爭者在面臨產業競爭時，同業競爭者、新進者、替代者都一味的模仿與複製別人的成功經驗，造成彼此的商品太過相近無法做出區別，最後只好訴諸降價策略。服飾零售業者都推出廉價又別緻的服飾，只會使其競爭更加白熱化，這樣該產業的競爭者只好在價格中或者在行銷策略作降價競爭，徒增銷售成本亦會減少利潤。本研究的三個案都能夠持續發現自擁優勢並不斷的創新，與競爭者做出區隔，產生持續性的競爭優勢，在企業組織逐漸膨脹的過程中，不被新的一波企業取代，就要不斷地推陳出新，才能保留在市場的地位，這些案例正足以做為台灣服飾零售業發展的借鏡。

台灣經濟在面對全球經濟不景氣衝擊及產業結構巨幅調整時，在與國際接軌的新競爭局面，如何因應新的競爭環境，持續展現台灣中小企業特有的創新思維與創新精神，實乃服飾零售業今後要努力的方向。

註釋

1. 日本第二大紡織服飾企業。
2. 2008年12月14日「日本經濟新聞」。
3. 「UNIQLO」是Fast retailing 股份有限公司所創立的品牌，是unique clothing warehouse 的簡稱。
4. 「MUJI」是西武集團旗下的西友超市所進行的內部創業，在1989年獨立出來。是「株式会社良品計畫」的註冊商標。
5. 1953年設立於埼玉縣的吳服店，1972年更名為「株式會社 SHIMAMURA」，於1991年東京證券交易所上市。
6. 日文的「吳服店」指販賣日本傳統和服的商店。
7. 由美國「GAP」的社長Donald Fisher and Doris Fisher 所創立。
8. 瑞典的「H&M」與西班牙的「ZARA」，日本的「UNIQLO」、「MUJI」，也都是使用「SPA」的方式生產販賣的代表企業。
9. 在供應鏈上的各節點，會因需求信息無法確實的沿著供應鏈逆流而上，導致製造商所獲得的需求信息和實際消費市場中的顧客需求信息發生了很大的偏差。由於這種需求放大效應的影響，供應方往往維持比需求方更高的庫存或者做比需求更高的生產準備計劃。
10. SHIMAMURA 在特定的地區範圍內集中設立店鋪，以「集荷型」收貨與配送方式，做少量多次的運輸配送增加商品的週轉率。配送地區又分成：近、中、遠距離，以「營業所」加「配送中心」作為運輸轉運站。
11. 「日經ビジネス」1996年9月9日號，日經BP社。
12. 柳井正（2003）重視地理區位導向，在特定的區域內集中設置店鋪，先提高當地的知名度，創造出在當地的絕對的競爭優勢。
13. SHIMAMURA 的工作說明書如一本字典，無論在業務流程還是消費者問題上都有工作指示與注意事項。
14. 「SHIMAMURA」平均1坪營業額是305萬日圓，是業界平均的3倍。

参考文献

一、日文部分

1. 小川進(2000), ダイヤモンド・チェーン経営, 日本経済新聞社。
2. 月泉博(2006), ユニクロ VS しまむら, 日本経済新聞社。
3. 石倉洋子(2004), ファーストリテイリング, 一橋ビジネスレビュー編集部, ビジネス・ケースブック 3, 東洋経済新報社, 95-155。
4. 西村秀幸(2000), ユニクロ・ライトオン・しまむらの成功と限界, エール出版社。
5. 米倉誠一郎(1998), 企業家および企業家能力—研究動向と今後の方針, 社会科学研究, 50(1), 29-42。
6. 地引淳(2001), ユニクロの事業システム, 流通・経営科学論集, 大阪学院大学, 27(2), 17-36。
7. 伊丹敬之、一橋 MBA 戦略ワークショップ(2007), 企業戦略白書VI, 東洋経済新報社。
8. 青島矢一、加藤俊彦(2003), 競争戦略論, 東洋経済新報社。
9. 柳井正(2003), 一勝九敗, 新潮社。
10. 原田勉(2000), ケースで読む 競争逆転の経営戦略, 東洋経済新報社。
11. 溝上幸伸(2001), 無印良品 VS ユニクロ, 株式会社ぱる出版。
12. 榊原一也(2006), 創造的撤退に関する考察—キャノンの事業撤退を事例とした検証, 中央大学修士論文。
13. 榊原一也(2009), 創造的撤退の障壁に関する研究—メンタル・モデルの視点から, 大学院研究年報, 中央大学(38)。
14. 榊原一也、謝凱雯(2009), 企業家における実験的学習と成長—ユニクロを事例として, 応用外語学報(11), 国立第一科技大学, 外語学院。

二、英文部分

1. Afuah, A., & Tucci, C. (2001). Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. (2nd), Boston: McGraw-Hill.
2. Abernathy, W. J., & Clark, K. (1986). Mapping the Winds of Creative Destruction. Research Policy(14), 3-22.
3. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Canada, Addison-Wesley.
4. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 7, 49-64.
5. Booz, A., & Hamilton (1982). New Product Management for The 1980's, New York.
6. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 71(4), July-August, 78-91.
7. Garvin, D. A. (2000). Learning in Action, Boston: Harvard Business School Press.
8. Harrison, S., & Sullivan, S. P. H. (2000). Profiting from intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 1(1), 33-46.
9. Kapferer, J. N. (1992). Strategic Brand Management: New Approaches to Creating Andevaluating Brand Equity. New York, NY: The Free Press.
10. Nystrom, C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. Organizational Dynamics. Spring, 53-65.
11. Schumpeter, J. A. (1926), Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung Über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2nd. rev. edn., Munich and Leipzig: Duncker & Humblot.
12. Schumann, P. A., Prestwood, D. C., Tong, A. H., & Vanston, J. H. (1994). Innovate: Straight Path to Quality Customer Delight & Competitive Advantage. McGraw-Hill, New York.
13. Sheehan, J. (2006). Understanding Service Sector Innovation. Spohrer, J., & Riecken, D. (Eds), Services Science. Communications of The ACM, 49(7), 43-47.
14. Timmons, J. A. (1999) New Venture Creation. (5ed), 34-40. Singapore: McGraw-Hill.

15. Toivonen, M., & Tuominen, T. (2006). Emergence of Innovations in Services Theoretical Discussions and Two Case Studies. International ProACT Conference, Tampere, Finland.

2012 年 02 月 17 日收稿

2012 年 02 月 20 日初審

2012 年 06 月 13 日複審

2012 年 10 月 30 日接受