

「衣」鳴驚人-探討 Uniqlo 品牌成功關鍵因素

盧錦春¹，周素英¹，毛暄屏²，王筑²，徐欣筠²，陳伶²

¹振聲高中 資料處理科

²振聲高中 資料處理科

摘要

本專題探討 Uniqlo 品牌成功關鍵因素。在競爭激烈的服飾市場，在金融海嘯下日本迅銷集團(Fast Retailing)旗下的品牌 Uniqlo (優衣庫)，自品牌建立以來，創造出諸多服飾零售業的奇蹟，成為全世界時尚矚目的休閒服飾品牌，目前 Uniqlo 漸漸在世界各地開創商機，也在台灣統一阪急百貨建立第一家分店。

文獻探討 Uniqlo 的經營方式、行銷策略、顧客滿意度以及成功的原因；分析企業行銷組合 4P、SWOT、目標行銷 STP、五力分析。

最後本組提出結論及建議如下：(1)在台灣可增加宣傳的廣告。(2)部份商品台灣比其他各國都還要貴，定價應與其他各國同價。(3)在台灣所銷售的商品應與世界其他國家同步上架。

關鍵字：迅銷集團、Uniqlo、統一阪急、行銷組合

壹、前言

一、研究動機

「佛要金裝，人要衣裝」是不變的道理，而日本的 Uniqlo 就滿足人們的需求，現代人出門都要打扮的很時尚、跟的上潮流的衣服才會出門，但是又不想花很多錢來治裝，人們都希望衣服可以便宜又兼顧時尚感；Uniqlo 是全球第四大、亞洲第一的大型服裝業，在日本是無人不知、無人不曉的休閒服裝業者。

「阪急百貨開幕第二天雖然是上班日，卻有十五萬人前來搶購」，原來大家是衝著日本品牌 Uniqlo 而來的，Uniqlo 主打既便宜、款式多、連材質都是全球最輕的尼龍布料所製成的，也從天下雜誌上看到 2010 年 10 月 7 日刊出 Uniqlo 要進軍台北市統一阪急百貨，而當金融風暴時，世界各地的企業家紛紛縮減資產，但只有 Uniqlo 的社長-柳井正從內部到外部的企業方針反而是逆勢操做，營業額也是逆勢成長；因此本組想了解究竟是什麼原因不只台灣人愛連全世界都在風靡 Uniqlo，在大型服裝業競爭激烈中打敗日本多家大型服裝業者，柳井正社長是有什麼樣的能耐可以蟬連 2009 和 2010 年的日本首富，我們對這位人物充滿了好奇。

二、研究目的

(一)經營發展：

- 1 Uniqlo 的發展背景。
- 2 Uniqlo 商標簡介。
- 3 Uniqlo 社長的經營法則。
- 4 Uniqlo 三大堅持。
- 5 Uniqlo 三大魅力。
- 6 Uniqlo 的 SPA 模式。
- 7 Uniqlo 人事方針。
- 8 Uniqlo 成功之道。

(二)行銷策略：

- 1 Uniqlo 全球門市。
- 2 探討行銷策略 4P。
- 3 探討 Uniqlo 的商場競爭 SWOT。
- 4 探討 Uniqlo 的目標行銷 STP。
- 5 探討 Uniqlo 的麥克·波特的五力分析。

(三)問卷分析：

- 1 調查顧客對 Uniqlo 的滿意度分析。
- 2 根據研究發現提出具體建議，以供 Uniqlo 發展參考。

三、研究方法

本組使用「文獻蒐集法」利用網路上的資源、到圖書館或書局找尋相關的書籍雜誌；「問卷法」我們到台北阪急百貨門口隨機路人做問卷調查；然後再做整理、分析，最後提出結論與建議。

貳、文獻探討

一、Uniqlo 的發展背景

柳井正從父親的手中接棒，瞭解到西服業高成本而且顧客需求量低的問題，進而轉進休閒服市場，之後慢慢形成了現在的 Uniqlo。我們可以回溯至：

表 1 Uniqlo 發展史

年份	事蹟
1949 年	社長柳井正接掌父親在日本山口縣創業的小郡商事西服商店。
1963 年	創業社長柳井等人成立小郡商事株式會社。
1984 年	在廣島市開店，改名為 Uniqlo 第一號店。
1985 年	Uniqlo 首次開設路邊店，成為後續開設的 Uniqlo 原型店。
1991 年	母公司名稱改為迅銷集團(Fast Retailing Uniqlo 母公司)。

1997 年	柳井正參考美國 GAP 的商業策略，將品牌轉變為製造型販賣業(SPA 模式)，開始獨家設計及銷售自己的成衣產品。
1998 年	Uniqlo 推出 1,900 日圓的價格，締造 3 年狂賣 2600 萬件的「Fleece 熱潮」夾克銷售活動，轟動熱銷成為話題。
1998 年	推出刷毛外套酬賓活動成為話題。  圖 1 柳井正 Uniqlo 社長 (資料來源：台灣 Uniqlo 官網)
2002 年	柳井正擔任迅銷公司董事長兼 CEO。
2002 年	超過 50 人的設計師與合夥人組成獨立團隊，設立 Uniqlo 設計室。
2003 年	Uniqlo 喀什米爾銷售活動熱銷受到大眾注目。
2004 年	為強化產品研發，在美國紐約成立設計工作坊。
2009 年	Uniqlo 整體營業額高達 6850 億日圓，年獲利達 1086 億日圓，較前年成長 24%。柳井正社長以 61 億美元身價名列「富比士排行榜」第十名，一舉打敗日本金融、房產與科技大亨，躍升日本首富。
2010 年	《富比士》雜誌公布的 2010 年日本富豪排行榜，Uniqlo 創辦人柳井正，再度以近新台幣三千億的身價，連續第二年成為日本首富。
2010 年	柳井正以「日本首富」登上《Forbes》雜誌封面。

(資料來源：本組自行彙整)

二、Uniqlo 商標簡介

起初的簡稱為英文縮寫「UNI-CLO」；就是 Unique（獨一無二）+ Clothing（服裝）= UNIQLO；如他的品牌名稱一樣，是獨一無二的服裝。但是在 1988 年 3 月在香港和當地商人設立商品採購公司時，由於註冊商號人員誤將「C」填寫為「Q」當作商業登記名稱，之後柳井正社長就將錯就錯的也把日本全部店名改為使用「UNI-QLO」作為商標。



圖 2 Uniqlo 商標

(資料來源：yahoo)

三、Uniqlo 社長的經營法則

一家公司有明確的經營理念，有助於企業找到對的人才，因為不同的人做事的方式也不同，讓有志加入 Uniqlo 的人明確知道公司將要把大家帶向何方，知道公司的經營方式，讓員工可以更了解 Uniqlo 而發表自己的意見融入這個大家庭，柳井正社長強調，人的一生中在公司所占的比例幾乎和家庭一樣重，唯有不忘進入公司的初衷，才能掌握人生的方向。

柳井正社長的經營條例與法則：

- 第一條順應顧客的需求，創造顧客需求。
- 第二條實踐創意，發揮企業對社會的影響力，為社會變革做貢獻。
- 第三條不納入任何企業的旗下要獨立自主經營。
- 第四條勇於面對現實，適應時代發展，主動謀求變化。
- 第五條員工自我管理，在富有彈性的組織中，重視團隊合作互相尊重。
- 第六條活用國際智慧，確立公司身分識別 ID，實現真正的國際化經營。
- 第七條以商品和商場為中心的經營。
- 第八條使公司效益最大化，所有部門密切配合的經營。
- 第九條迅速、幹勁、革新、行動力。
- 第十條光明正大、賞罰分明、徹底實力主義。
- 第十一條提高管理的品質杜絕浪費，隨時考量損益、執行高效率、高分配。
- 第十二條具體分析並記取成功與失敗的經驗，做為今後行動的教材。
- 第十三條積極挑戰，不迴避困難與競爭。
- 第十四條貫徹專家意識，以實際業績取勝。
- 第十五條堅持從基本做起的理念，沿著正確的方向，不達目的誓不罷休。
- 第十六條培養敏銳的市場嗅覺，由內而外看問題。
- 第十七條隨時保持積極態度，預先投資對未來抱持希望，活化企業。
- 第十八條全員認同公司的目標、目的與構想。
- 第十九條對公司事業與個人工作，達到最高水準的道德標準。
- 第二十條勇於自我批評、自我變革。
- 第二十一條沒有種族、國籍、年齡、男女等歧視。
- 第二十二條開發相乘效果的新型事業，成為該領域的龍頭。
- 第二十三條建立因事設人的組織，建立無障礙的專案主義。

四、Uniqlo 三大堅持

(一)創新－「Heat Tech」

Uniqlo 在 1999 年研發的 Heat Tech 內搭衣，讓人們在寒冷的冬天裡，可以不用穿著厚重的衣物，只要穿上 Heat Tech 內搭衣，一樣可以穿的很保暖。實現消費者想要在冬天穿的少也能打扮得漂漂亮亮的需求，消抹消費者對於老人衛生衣、衛生褲的負面印象；因為有基於讓人們穿的舒適的理念，Uniqlo 團隊經過不斷的測試、重來、再測試、再重來的反覆嘗試，終於在 2007 年上市。

就是這股堅持，Uniqlo 團隊研發的 Heat Tech 內搭衣不只得到女性消費者青睞，也取得男性消費者的支持，所以在每年冬季都賣到缺貨，以 2009 年來說，在世界各地 Heat Tech 的訂單量達到 2,800 多萬件，且在入冬前，Heat Tech 已有多款顏色幾近缺貨。

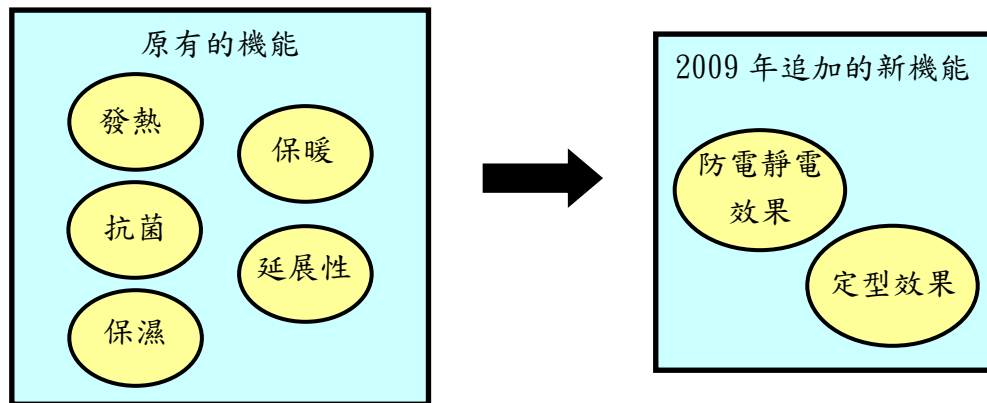


圖 3 經過改良後的「Hent Tech 系列」的機能性

(資料來源：本組自行彙整)

(二)時尚－「超越流行的秘訣」

除了兼具「功能、素材、舒適感、設計感」等等的附加價值外，在 Uniqlo 柳井正社長的心中，最好的商品不是只有時尚而已，還要有使消費者能夠滿足一次購足的心理，進而引發強烈的衝動性購買。

Uniqlo 打破「便宜沒好貨」的心態，在巴黎、米蘭、紐約等地設置研發中心與世界級大師合作，蒐集當地流行趨勢、整合消費者需求、生活型態兩及素材運用等資訊，激盪出最完美的火花。例如，「+J」即是和名聞遐邇的德國設計師吉爾桑德（Jil Sander）合作開發的新品牌。德國的 Jil Sander 以極簡風格的設計聞名，講究品質的精煉設計，捨棄了花俏的布料和服裝細節表現，純粹地以剪裁來取勝，然而在剪裁之中卻又不誇張身體的曲線，整體呈現乾淨俐落。

(三)品質－「匠計畫」

匠計畫就是組成一個「紡織工匠團隊」，網羅日本境內一些經驗豐富且平均年齡超過 60 歲的退休老師，傳具有 30 年以上編織、染色、縫製技術，以月為單位，到大陸現場指導或來回走訪的方式來教導大陸工人製作 unqlo 的商品，無私地完成技術移轉，提升工廠品質。

剛開始大陸工人面對這些「日本老師傅」難免有些抗拒心態，但最終被老師傅的技巧給征服了。因為日本老師傅們以高度紡織技術教導大陸工人，因此，在大陸工人們的用心學習下，紡織技術也逐漸純熟，使 Uniqlo 的商品製成品質能保有日本的水準。

五、Uniqlo 三大魅力

Uniqlo 為何會如此的吸引人去購買，因為 Uniqlo 把這三大魅力發揮在每一件商品上，並且徹底的執行；價位一般加上機能性高、耐穿、不受流行的影響、穿搭容易，以上各點加總起來，就成了 Uniqlo 商品的魅力所在。

(一)高附加價值

Uniqlo 強調要有機能性，因此在商品上都研發出很多的功能，例如：會

衣服光是便宜是不足以吸引消費者的，現在消費者也很注重實用性。

Uniqlo 商品除了有高附加價值外，最大的魅力就是品質的穩定性，剪裁實在、就算是重複洗滌也不會變形、褪色或是破損的狀況。

Uniqlo 的主打商品，如：內衣、T 恤、休閒服等一些基本風格的款式較多，所以不太會受流行風潮的限制，也就是說在 Uniqlo 的世界裡，不可能發生買了當季流行的商品，只要熱潮過就不能穿的情形。而且基本款的設計也容易與其他服飾混搭。

SPA(Speciality Retailer of Private Label Apparel)譯為自有品牌服飾專業經營商店，SPA 是一種企業高度整合全程參與商品的設計企劃、生產、物流、銷售等產業環節的一體化商業模式，(如圖 4)，去除不必要的過程；過去是由賣方決定商品，但 SPA 業者卻讓顧客來決定，運用快速反應系統，顧客反應立即調整訂單與供貨；從企劃、生產、物流到販售，所有步驟都自行管理、自行調整市場反應進而重新生產；這是柳井正社長在美國考察時，受到美國大學校園內倉儲式銷售方式的啟發，回國後便提出在服裝店嘗試以倉儲型自助購物的方式出售服裝，並在日本首次引進了大賣場式的服裝銷售方式。



Uniqlo 每日都要收到客服中心、門市、網路的店長和顧客意見，讓部門統整分析對於消費者的需求決定了 SPA 模式中廠商對上游資源的整合力度與模式；要改進或是保持全靠顧客的意見、研發中心的設計再加上原料廠商的素材，整合以上三大基本就是中間的「商品策略」；除了原料、研發、銷售跟商品策略息息相關之外，還有 Uniqlo 的匠計畫為輔，駐派日本老師傅到工廠指導，並由商品策略來調整生產線。

6

新的企業經營模式整合了產業鏈中每個環節。

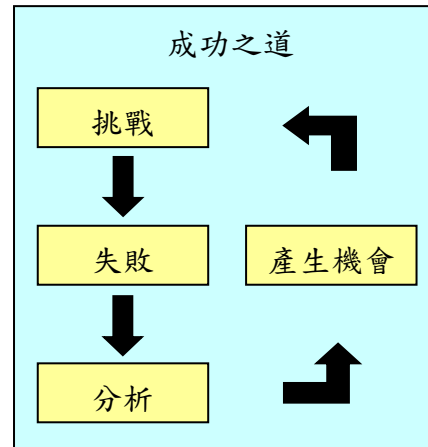
七、Uniqlo 成功之道

「把好的衣服，賣給各式各樣的人。」或許這個簡單的概念，塑造了柳井正的 Uniqlo 王國；而自己也開創了業界絕無僅有的成功方程式：商品力、品質、價格三拍子，這就是 Uniqlo 的成功之道。

出生服飾世家的柳井正採用 SPA 模式，一定要聽到顧客聲音的心態，一個月要接三千個顧客親自打來的心聲，另外結合網路行銷帶動 Uniqlo 品牌深植人心；主動找日本東麗化學公司提出共同研發合作計劃，整合設計、生產、物流、銷售一貫作業；還運用日本纖維業界的退休人力，

派了三十個退休纖維技術師，在中國做生產。在不景氣中逆向操作，積極向海外拓點，以「銷售額 1 兆日圓起跳」的高目標、高成就作為經營的方向。

有挑戰就有失敗，若要成長，我們都要持續面對挑戰。在景氣長期低迷的日本，Uniqlo 異軍突起引起各方關注，特別是在 2008 年的全球金融風暴後，業績不僅沒受影響，反倒加速發展他們的全球化事業；現在 Uniqlo 幾乎成了日本的跨國企業代表，他們每個月發表的財報不管業績是漲是跌，總會登上媒體版面。



參、專題分析

一、Uniqlo 行銷策略 4P 分析

1950 年麥肯錫(McKinsey)提出的 4P 行銷組合，「行銷組合」就是所謂的行銷 4P，其包含產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion) 的行銷手段。為了達到行銷目標，需要有效的「行銷組合」，來傳達企業產貌的形象與地位，讓產品能順利銷售並獲利。

(一)產品策略(Product)

為了顧客的需求與慾望，因此 Uniqlo 品牌設計出眾多款式的服飾來滿足大眾的需求。

主要市場包括：T 恤、保暖內搭衣、襯衫、背心、毛衣、外套、羽絨外套、牛仔褲、皮帶、襪子、內搭褲、圍巾……等，多樣的選擇，使的 Uniqlo 商品遍及各個年齡層的消費者，成為最新的潮流品牌。

(二)價格策略(Price)

Uniqlo 品牌的商品價位都採取非常大眾的價格，例如：Heat Tech、T 恤、

皮帶、襪子等皆在 800 元以下，牛仔褲皆在 1,000 元左右，而羽絨外套也在 2,000 至 4,000 元價格內，最高價位也沒超過 4,000 元。最高的價位也比其他品牌更為平價，使的顧客能夠以較少的錢來購買。

但是以台灣門市目前的價位有比其他國家的門市有來的高的現象，其他國家都是直接從大陸進口物料，因此成本低；但是在台灣目前針對大陸製紡織品仍有幾百項尚未開放禁止所以部份的大陸製紡織品的進口，所以不得不在其他國家為台灣生產少量的商品只進口台灣的唯一家，所以造成定價偏高。

(三)通路策略(Place)

Uniqlo 供應鏈管理：追蹤顧客偏好，把握銷售良機。

Uniqlo 在上市前一年尋找原料開發與採購，經由提案研發來設計樣式，等到樣品確認，就向原料製造商、企劃部來行銷推廣。接著商品就到生產部進行品管、監控生產流程。在生產製造時，生產部實施生產計劃—「匠」計畫，此計畫是藉由技術諮詢及指導，來與外部工廠合作。

Uniqlo 在上市前 6 個月，生產部和外部工廠合作。商品到達倉儲後，藉由訂單控制，分配商品給各個門市銷售。

Uniqlo 正式上市，利用店面及線上銷售的手法，吸引顧客來購買。在顧客購買後，將消費者給予的意見、需求，回饋至企畫部、原料開發、生產部，以及店面來改善。

(四)推廣策略(Promotion)

Uniqlo 風靡臺灣的消費者，使的電視新聞、報章雜誌都有他們的廣告宣傳。利用問卷調查，我們了解消費者的喜好，讓「時尚潮流」不在只是特定人群而是大眾化。而在阪急門市的人員銷售服務，店員以和藹可親的態度來服務消費者。在顧客購買衣物後不和身時，Uniqlo 還提供衣物修改的服務。

二、Uniqlo 的 STP 分析

現代行銷策略的核心是目標行銷，就是企業在不同的消費群體中，選擇最有利的一個或數個群體作為行銷目標；將一個市場分為幾個市場區隔，再選擇適合的市場，最後確定產品的形象與地位。

(一)S 市場區隔 (Segmentation)

表 2 Uniqlo 市場區隔分析

變數種類	變數範圍
地理環境	Uniqlo 在全世界部分國家有門市，所以必須考量到當地的氣候，例如在歐美國家冬天時就會冷到零下好幾度，就要注重在賣保暖衣物的方面；而在新加坡比較靠近赤道的國家，就比較炎熱，就要注重在賣吸汗、排汗的衣服。

人口統計	Uniqlo 所賣的衣服大部分都在 15~30 歲之間，可以在販賣到更廣的消費族群。
心理統計	隨著現代人越來越強調自我風格，不喜歡在路上會撞衫，所以現代人在挑選衣服的時候，不只要注重流行也很強調要穿出自我的風格。 除了強調自我風格外，也要考慮到價錢，現在代也很在意是否物超所值。
購買行為	我們觀察到其實消費者對 Uniqlo 的品牌忠誠度是很高、有實用性又很美觀，買過一次還會再想買，所以衣櫃滿滿都是 Uniqlo 的商品。

(資料來源：本組自行彙整)

所以依照上面的分析顯示 Uniqlo 要注重的不只是環境上對企業影響，也要在意消費者對於 Uniqlo 的心態及 Uniqlo 對於市場上的影響。

(二)T 目標行銷 (Targeting)

主要的目標顧客群大部份都在 15~30 歲之間，除了學生族群，還有上班族、工商業方面，所以可以加以在門市區方為學生、上班族的男女等，讓去講買可以一目了然知道自己要的商品在哪。

(三)P 市場定位 (Position)

Uniqlo 在消費者的心中擁有不同的產品形象與地位，Uniqlo 就是主打便宜、實用耐穿又流行時尚，可以穿出自己的風格，像在在冬天熱銷商品，羽絨外套、保暖內搭衣等都是精心所研發出特別材質。

三、Uniqlo 的 SWOT 分析

SWOT 分析，是一種企業競爭態勢分析方法，通過評價企業的優勢、劣勢、競爭市場上的機會和威脅，擬定企業未來發展。表 2 為本組為 Uniqlo 所分析出來的 SWOT 分析。

表 3 Uniqlo SWOT 分析

S 內部優勢 (Strength)	W 內部劣勢 (Weakness)
1、店面位於捷運站出口處的版急百貨地下一樓，門市空間大、裝潢明亮。	1、初次光臨的顧客，從捷運站出口出來，不知從何進入。
2、產品種類多樣，價格平實，男女商品分區，不易買錯商品。	2、某些特定商品，買錯不能更替。
3、找明星林依晨代言，藉以吸引更多年輕族群消費。	3、國內沒有宣傳廣告吸引顧客，品牌曝光度不高。
4、服務態度佳，細心的為顧客解說。	4、各服裝連鎖店增加，消費者有限。
5、當顧客光顧時，工作人員可以即時為顧客服務或說明。	5、國內景氣低靡，消費者購買意願低，尤其是對於學生族群，價位還不是很平價。

O 外部機會 (Opportunity)	T 外部威脅 (Threat)
1、 開放加盟讓消費者有更多購買的地點。	1、 各服裝連鎖店增加，使的市場競爭更加激烈。
2、 藉由宣傳廣告，提高商品曝光率，利用宣傳媒體，使商標更廣為人知。	2、 不隨著潮流改變，易造成邊緣化。
3、 消費族群不在只是受限於消費能力較強者，範圍可擴展至各階層。	3、 類似的商品，在許多零售商都買得到容易被替代。
4、 勇於創新的經營理念。	4、 國內的市場占有率不高。
	5、 最好的商品還沒有來到臺灣銷售。

(資料來源：本組自行彙整)

四、Uniqlo 的五力分析

由 80 年代初全球知名的競爭策略大師麥可·波特教授提出了「競爭優勢三部曲」，其中五力分析最常被引用；五力是指產業中存在著五重競爭力的威脅，可以得知該企業的競爭強度與獲利潛力。

企業的競爭不是只有現有競爭對手之間的較量，而是由五股力量共同作用的一個系統，這種由產業結構決定的競爭，波特稱之為「延伸的對立態勢」(extended rivalry)；塑造出一個標準化的策略分析框架，提供企業分析所處環境，進一步選擇正確的策略抗這五種威脅的力量。

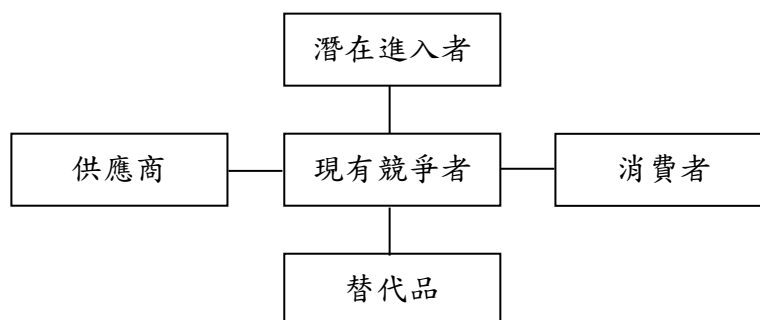


圖 6 麥可·波特五力分析圖

(資料來源：龍騰文化)

(一)現有競爭者

在日本除了 Uniqlo 以外還有其他知名的品牌，例如 GAP、H&M、ZARA 等，也都在打廣告做促銷，主打便宜、實用這些都是柳井正社長在日本很在意的競爭對手。

(二)潛在進入者

目前有些潛在進入者都是利用網路通路來販賣，所以比 Uniqlo 門市所賣的商品成本會來的低，因此自然售價也低，但是品質方面還是存在質疑的，所以目前所受到的威脅不大。

(三)替代品的威脅

市面上很多衣服也都是主打便宜又耐穿，因此只要 Uniqlo 有稍微大意，例如在品質上、價錢上，那消費者可能就會轉移跑道到，消費者的認知是有差不多品質、差不多的價錢的同質商品來購買。

(四)供應商議價能力

目前 Uniqlo 的供應商不是在日本，而是柳井正社長在大陸自己設立紡織廠，除了可以顧到原物料的品質而且成本較低。所以並沒有議價空間。

(五)買方議價能力

消費者大多是學生或工商業族群，大家都認為便宜及 Uniqlo 所定的價錢合理，所以才來消費，因此沒有議價空間。

肆、問卷分析

本組於 99 年 12 月 4 日早上到統一阪急百貨的 Uniqlo 門市發放問卷，問卷內容分有基本資料、基本問題、現有消費者、潛在消費者四大類。針對來到 Uniqlo 消費的顧客做問卷調查，了解顧客在購買 Uniqlo 商品時所注重的條件、消費動機、價位等的各項滿意度調查；下午則到最多年輕人聚集的西門町發放問卷，了解現在年輕人對 Uniqlo 的看法及了解這個品牌的程度。有效問卷 125 份，無效問卷 25 份，回收 100 張，回收率 80%。

一、受訪者基本資料

題目一：您的性別？

調查顯示：

女生佔 65% 男生佔 35%。由此可知，Uniqlo 大部份的消費者為女性。

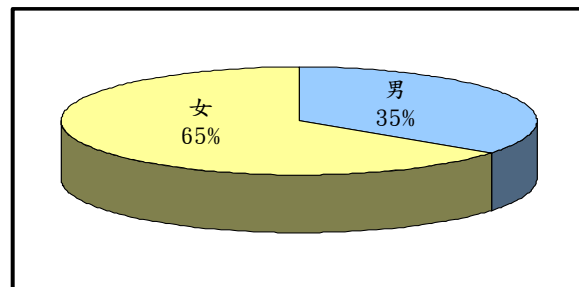


圖 7 性別分布比率分析圖

題目二：您的年齡？

調查顯示：

消費者的各年齡層在 15~20 歲佔 59%，21~30 歲佔 19%，15 歲以上佔 13%，41 歲以下佔 5%，31~40 歲佔 4%。由此可知，消費者大多為青少年。

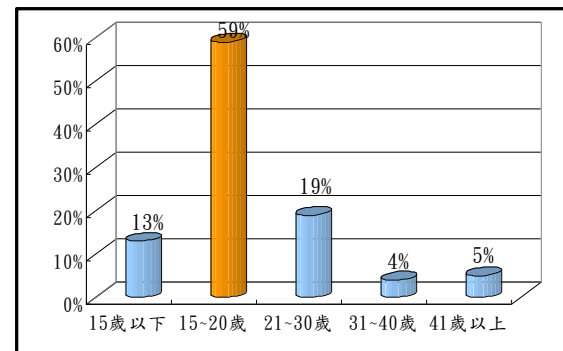


圖 8 年齡分布比率分析圖

題目三：您的職業？

調查顯示：

消費者的職業分佈在工商業最多佔 43%，學生佔 41%，其他佔 6%，軍公教佔 4%，家庭主婦跟自由業都佔 3%。由此可知，消費者大多為從事工商業的。

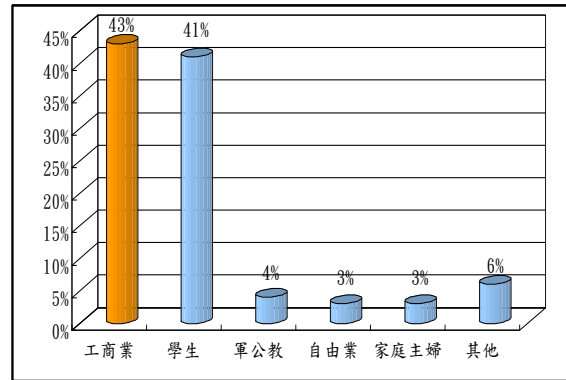


圖 9 職業分布比率分析圖

題目四：每月可支配的金額？

調查顯示：

消費者可花費金額在 10000 以下最多佔 69%，10,001~20,000 佔 19%，20,001~30,000 各 30,001 以上都佔 6%。由此可知，大家可支配的金額在 10000 上下是佔比率是最多。

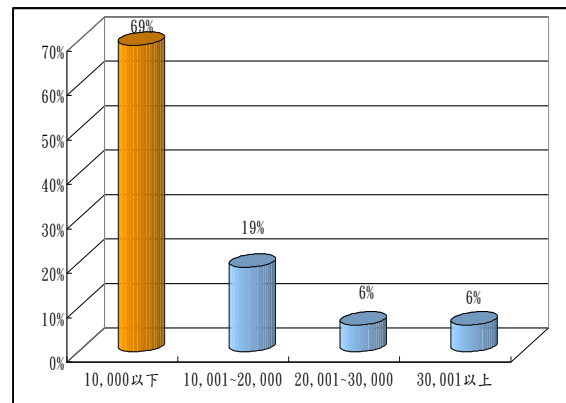


圖 10 個人可支配金額分布比率分析圖

二、受訪者基本問題

題目一：請問您從哪些管道得知 Uniqlo 的商品訊息？

調查顯示：

網路得知最多佔 40%，其次是電視媒體佔 34%，報章雜誌佔 32%，好友介紹佔 24%，其他佔 5%。由此可知，Uniqlo 在廣告方面上是需要在多加強，不然知道 Uniqlo 資訊的人會被局限在網路上，假如是平常很少用網路的人就不會知道了。

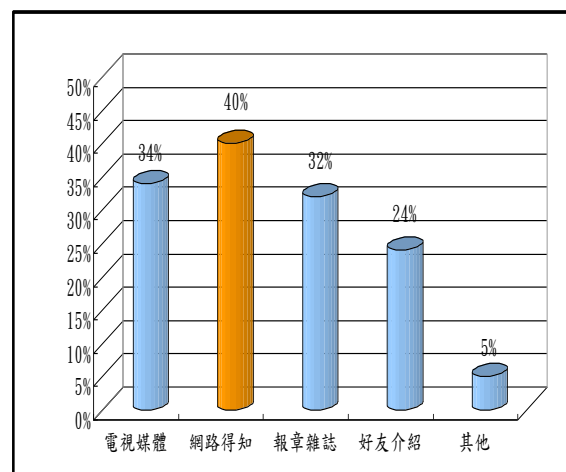


圖 11 管道分布比率分析圖

題目二：請問您目前是否已購買過 Uniqlo 的商品？

調查顯示：

發現在路上行人中，買過的人佔 67%，沒有買過的人佔 33%。由此可知，Uniqlo 在台灣之購買率不算低。

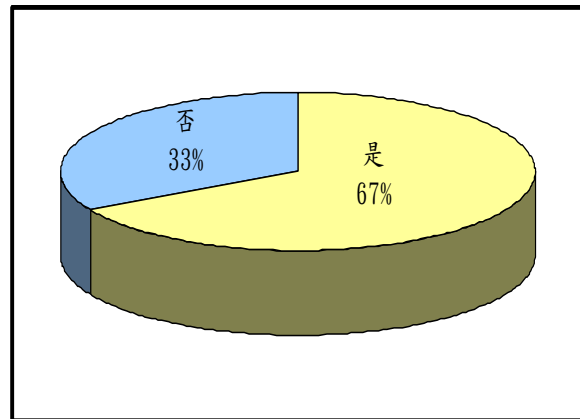


圖 12 是否購買過分布比率分析圖

三、現有消費者行為

題目一：吸引您選擇 Uniqlo 商品的主要原因？（可複選）

調查顯示：

時尚流行佔 29%，款式多樣 21%，品牌知名度佔 19%，價位佔 17%，品質佳佔 15%。由此可知，Uniqlo 的設計，很時尚流行，很得許多消費者的喜愛。

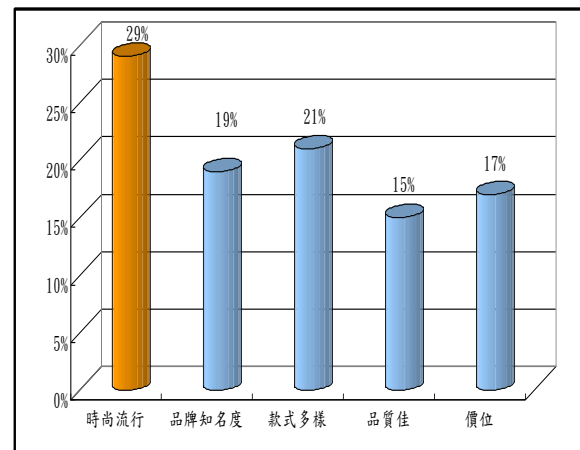


圖 13 主要原因分布比率分析圖

題目二：請問您到 Uniqlo 消費動機為何？（可複選）

調查顯示：

時尚流行最高佔 27%，明星代言佔 18%，品牌知名度佔 17%，個人慾望佔 15%，送親朋好友佔 9%，其他佔 8%。由此可知，許多消費者的消費動機都是在追求時尚流行。

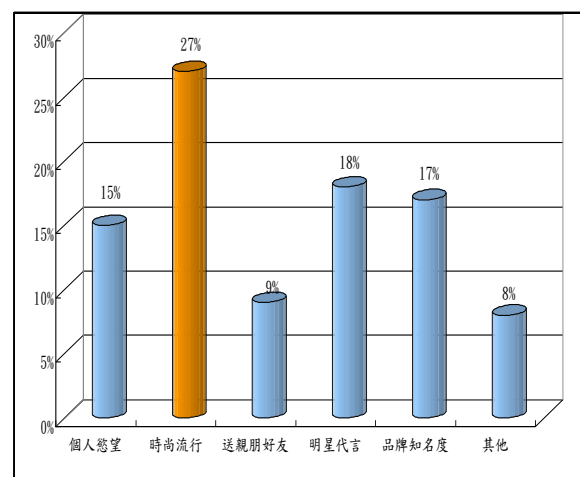


圖 14 消費動機分布比率分析圖

題目三：您認為 Uniqlo 的商品價位如何？

調查顯示：

物有所值最高佔 66%，物非所值佔 15%，物超所值佔 8%。由此可知，Uniqlo 的商品在許多消費者的感覺中只是普通，並沒有感到賺到的感覺。

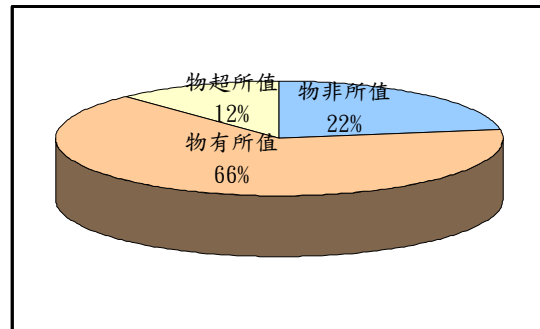


圖 15 價位分布比率分析圖

題目四：您對 Uniqlo 的品牌滿意程度？

調查顯示：

滿意最高佔 57%，非常滿意佔 39%，不滿意佔 4%。由此可知，Uniqlo 的產品，對許多消費者來講，還並不是很滿意。

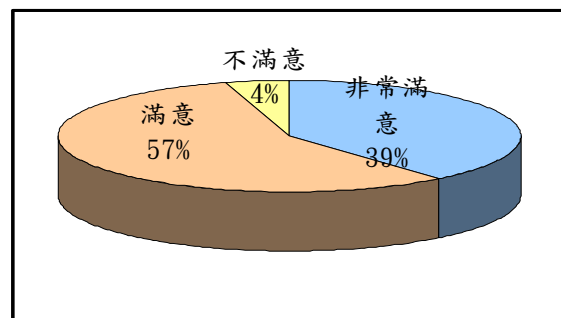


圖 16 品牌滿意度分布比率分析圖

題目五：您認為 Uniqlo 有哪些方面需要改善？（可複選）

調查顯示：

購買據點佔 37%，價格調降佔 13%，無佔 9%，專員服務和款式多樣佔 8%，其他佔 6%，門市裝潢佔 3%。由此可知，多數的消費者希望 Uniqlo 能夠增加門市據點。

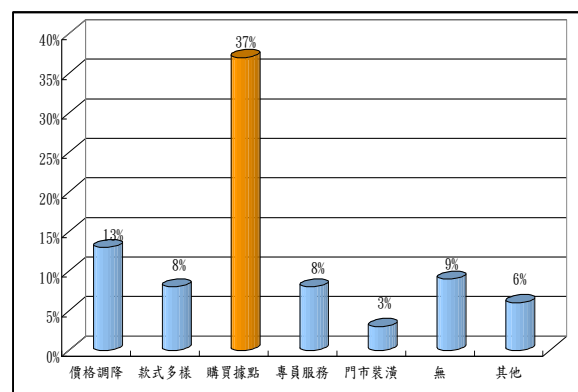


圖 17 需改善分布比率分析圖

四、潛在消費者行為

題目一：目前尚未購買 Uniqlo 商品的原因為何？（可複選）

調查顯示：

目前未購買原因以商品價位最高約佔 29%，其他佔 13%。可見消費者未購買的主要原因可能是因為 Uniqlo 衣服的價位過高。

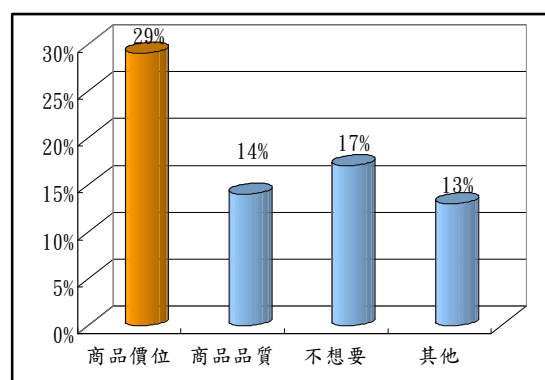


圖 18 未購買原因分布比率分析圖

題目二：請問您購買衣服時，
會注重哪些條件？（可複選）

調查顯示：

對於衣服注重的條件以款式
為重約佔 24%，流行時尚和預
算接佔 19%，顏色佔 18%，材
質佔 15%，知名度佔 10%。

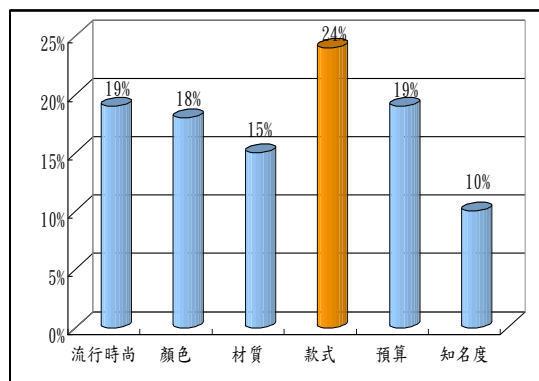


圖 19 注重條件分布比率分析圖

題目三：有明星「林依晨」的
代言後，您會有意願購買
Uniqlo 商品嗎？

調查顯示：

對於 Uniqlo 的購買意願以有
意願最多佔 46%，沒有意願佔
36%，不一定佔 18%。有意願
的快過半數，可見部分潛在消
費者很有意願購買 Uniqlo 的
商品。

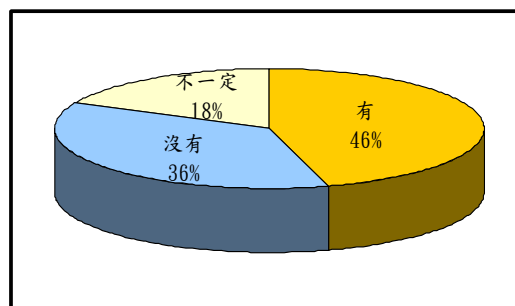


圖 20 想購買的意願分布比率分析圖

伍、結論與建議

Uniqlo 所以能夠廣受好評，是因為柳井正社長除了對品質的堅持外，也很注重對顧客的溝通，都會親自和顧客通電話詢問顧客的意見；自然的創造出企業的經營法則；也會在意 Uniqlo 在市場上的競爭力使用 SPA 模式，從上游的原物料到、研發、設計、銷售，全都不馬虎，可以看出柳井正社長的經營是很執著的也證明了，為什麼他會成功。

一、結論：

下列是本組分析問卷調查內容，所做出的前三名分析表，再分別依照現在消費者與潛在消費者做出結論。

(一)現有消費者

1 Uniqlo 衣服品質優質、時尚、有設計感

從設立開始到現在就在 8 個國家的人心中的形象逐漸加分、加深。

2 透過朋友推薦或網路上有良好的評價

使得 Uniqlo 還未來台灣之前就在其他國家轟動，而造成 Uniqlo 來到台灣成為搶手商品之一。也因為網路上有良好的評價，因此在 8 個國家中的知名程度遠比其他同業高出許多。

3 Uniqlo 商品使用高品質的原物料來製作衣服

可以對一些擔心品質問題的消費者做保證，讓消費者可以安心購買，不用買到劣質商品。

4 對 Uniqlo 商品的設計感有良好的評價

設計部門會了解現在的流行趨勢，進而設計出可以帶動社會流行趨勢，可以牢牢掌握顧客的偏好。

5 耐心的為顧客說明

顧客到 Uniqlo 購買商品時，有時會找不到適合自己的衣服或是不了解衣服的材質，Uniqlo 門市的服務人員會耐心的為顧客說明，是個很貼心的服務。

(二)潛在消費者

1 價位的问题

依照台灣 Uniqlo 門市相對其他國家而言，卻實有高了一點，所以潛在消費者心理的感覺是有些卻步的。

2 Uniqlo 的原物料是從大陸進口

雖然 Uniqlo 主打高品質，但對於潛在消費者的心中還是有存在質疑的，因為的 Uniqlo 的原物料是從大陸進口，現在在市面上只要聽到大陸製的大家都會退避三舍。

3 沒有心動的感覺

潛在消費者沒購買的原因，就是單純的不想要，所以 Uniqlo 可以針對這一點做一些商品的調整；在這潛在消費者還有很大的空間。

二、建議：

(一)Uniqlo 店面指標要明確

門市入口位於一樓，但門市在地下一樓，所以初次光臨的顧客，大多都要找入口，因此入口的指標，可以改善到令人一目了然的地步。

(二)商品流通同步於其他國家

台灣的商品，比起國外，大多多的商品都是在國外流行一陣子後才在臺灣銷售，只有少數的商品能跟國外的商品同步，應將商品流通改成全世界同步銷售。

(三)商品價格與其他國家相同

價格方面，台灣的部份商品比其他各國都還要貴，導致大多數人寧可去網路訂購商品，也不願多花錢在臺灣買，是否能夠將臺灣商品價格設為與國外同價。

(四)增加在臺灣的連鎖店面

連鎖店太少，目前台灣只有在台北設置一家，導致住在中南部的人不願多花交通費去買，而改用網路訂購。

(五)增加門市店員的臨場反應

增加門市工作人員的人數及訓練工作人員的臨場反應，每到假日的巔峰時刻，工作人員就會忙不過來招呼顧客，導致服務品質打折扣。

(六)增加優惠活動

對顧客做促銷優惠活動，不僅可以吸引新的客源，還可以增加顧客回流率。

(七)增加廣告宣傳

多利用廣告媒體及網路資源，以增加臺灣 Uniqlo 門市的知名度，讓更多顧客隨時得知臺灣 Uniqlo 門市的最新情報與優惠。

參考文獻

台灣 Uniqlo 官網。2010 年 11 月，取自 <http://www.Uniqlo.com/tw/>

莊素玉(2010)。Uniqlo 效應。天下雜誌，457 期，102-108。

柳井正(2010)。一勝九敗。台北市：天下雜誌。

片山修(2010)。全世界都穿 Uniqlo。台北縣：八方文化事業有限公司。

Mika K(2010)。Uniqlo 熱銷全球的祕密。台北市：高寶書版集團。

謝明或(2010)。23 條經營法則。經理人月刊，70 期，60-65。

李郁怡(2010)。致勝祕訣。天下雜誌，457 期，124-128。

解析 spa 商業模式。2010 年 11 月，取自 <http://200803dsf.blog.chinabyte.com/2010/07/30/148/>

龍騰專題製作研究室(2009)。專題製作。台北：龍騰文化事業股份有限公司

林奐呈(2009)。麥可·波特五力分析。經理人月刊，65 期，43-45。

陳泳翰(2010)。成功一日就丟。商業周刊，1181 期，112-138。

劉揚銘(2010)。Uniqlo 來了。經理人月刊，70 期，69。