

逢甲大學學生報告 ePaper

H&M 的成功因素

The Success Factors of H&M

作者：劉念瑜、林佳慧、洪于婷、郭雅雲、陳信鈞、詹翔晴、吳郁欣、陳麗秋

系級：企業管理學系四年乙班

學號：D9782133、D9782221、D9782490、D9678490、D9787729、D9889694、D9886410、D9889218

開課老師：鄭孟育教授

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：100 學年度 第一學期

中文摘要

H&M 是一個全球時尚品牌和設計師合作的先驅，由 Erling Persso 創立於瑞典成立於 1947 年，旗下包括有 COS、Monki、Weekday、Cheap Money、H&M Homes 幾個品牌。H&M 以最好的價格提供時尚和品質，它也為整個家庭提供了多樣的產品線供搭配，其中包括女裝、男裝、青少年和兒童裝等等。目前，H&M 已在全球各地 40 多個市場擁有 2300 家店。

「快速」、「平價」、「時尚」是 H&M 的理念也是策略，透過策略矩陣分析我們得出以下三種結果：

1. 從快速的角度分析：

H&M 擁有卓越的資訊管理系統 ICT，讓產品從設計到上架最快僅需三星期。

2. 從平價的角度分析：

H&M 沒有自己的生產基地，產品均由勞工低廉的第三世界國家生產代工。

3. 從時尚的角度分析：

H&M 利用和明星、名設計師合作，提昇品牌知名度和與時尚劃上等號。

然後，結合 H&M 和 ZARA 兩家品牌最新年度財務報表的相關數據，策略面的比較輔以說明 H&M 在全世界時裝界的地位不容小覷。

關鍵字：快速時尚、快速時尚模式、時尚、H&M、ZARA

Abstract

H&M is a global fashion brand and pioneer of design collaborations with style icons which was founded in Sweden 1947 by the Erling Persso. It includes COS, Monki, Weekday, Cheap Money, H&M Homes and offers fashion and quality at the best price. It also offers a varied assortment for the entire family and concepts for ladies, men, teenagers and children. H&M currently have over 2300 stores in more than 40 market of the world.

“Fast”, “Cheap”, “Fashion” are not only the major concepts but also the strategies of H&M. There will be divided into three analyzed result by strategy matrix analysis. By fast analysis, H&M owes outstanding information management system “ICT” which can transfer from designation to production in only three weeks. By cheap analysis, there will no own manufactured base and all products are produced by cheap labors in third world countries. By fashion analysis, H&M co-works with famous designer and stars to raise brand awareness and keep pace with stylish. Finally combining with the latest annual financial report of H&M and ZARA will make H&M an invincible position in the fashion world by strategy comparison.

Key words: Fashion, Fast Fashion, Fast Fashion Model, H&M,
ZARA

目錄

一、 前言	1
二、 研究動機	2
三、 公司概况	3
四、 H&M 商業模式	8
五、 H&M 的供應鏈流程	10
六、 競爭優勢	13
七、 策略矩陣總表	17
八、 單論	18
九、 策略矩陣組合	31
十、 H&M 和 ZARA 品牌比較	43
十一、 結論	44
十二、 參考文獻	47
附錄	50

一、 前言

由於策略管理課程的需要，須選出一家個案公司，並以策略矩陣分析去探討個案公司的策略。經過討論之後，選定 H&M 為個案公司，緊扣 H&M 整體的優勢與其主要策略主軸線，分析並了解其經營策略與其成功的原因。而透過此方法，了解 H&M 的優勢與劣勢，更理解 H&M 的經營理念與經營模式。

在研討的過程中，除了了解 H&M 這家企業之外，也理解了策略管理所想傳達的想法。而在過程裡，意見的不一致，總是爭論不斷，在研究過程中，碰到難題，經過不斷的分析與互相協調，而後才解決問題。經過分析與探討，提升了我們對團隊合作、專業知識的經驗與累積，讓我們覺得受益良多，獲益匪淺。



二、 研究動機

食、衣、住、行、育、樂，皆是人們在生活所必備的要素，而在衣服穿著上，最初是以禦寒保暖為主，但隨著文化的發展，物質需求上的進步，人們對於服飾不再只看保暖的功用，更加重視審美，對於其設計、色彩等更加追求，也讓現代時裝服飾產業更加蓬勃發展。

常言道，「佛要金裝，人要衣裝」，由此可見服飾對人的重要性。而一般大眾並不了解時裝產業的運作，服飾從設計到店面銷售，行銷至市場的策略運作，時裝產業趨勢為何？這些都是值得深究的。

在時尚服裝業中，儘管頂級奢華品牌如 Chanel、Dior、Louis Vuitton 等服飾配件皆受到歡迎，但在金融風暴後，平價時尚的服飾成為一股潮流，更加受到一般大眾的歡迎，不論是 H&M、ZARA、UNIQLO 等平價時尚的服飾品牌，皆在全世界獲得成功。但為何這些平價時尚品牌能獲得成功呢？本組經過討論以後，選擇 H&M 為研究對象，透過策略矩陣分析，研究其策略組合的優勢，與其成功之原因。

快速、平價、時尚的服飾，在全球掀起熱潮，而 H&M 品牌價值高達 130 億美金，打敗許多高價、奢華的服飾品牌。針對 H&M 的服飾，研究 H&M 其競爭優勢為何，又是透過何種策略來吸引消費者，並能夠在這變化莫測的時尚服裝產業中能占有一席之地。

三、 公司概况

H&M 的背景介紹

H&M 創立於 1947 年，創立者爾林·佩爾森(Erling·Persson)原來是瑞典韋斯特羅斯市(Vasteras)的一名推銷員，在一次的美國之旅中，偶然看到當地服裝店的服裝售價雖低，但卻能獲得很可觀的營業額，佩爾森意識到「薄利多銷」的確是一個好點子，激發了他開設一家以低廉價格提供高檔時尚女裝服裝店的創意。於是，他一回到瑞典，便模仿著美國服裝店的做法，開設了“Hennes”女裝店，正是現在的 H&M 前身。(Hennes，在瑞典語中是「她的」的意思)。由於當時瑞典的零售業和歐洲大多數國家一般都被昂貴的百貨公司主導，所以當 Hennes 一推出立即受到消費者青睞，在 60 年代中業務擴張到了瑞典大部分地區，1964 年和 1967 年又在臨近的挪威和丹麥開闢了新的市場。

為了進一步擴大在瑞典的市場份額以及擴充產品線，1968 年佩爾森收購了一家名為 MauritzWidforss 的槍械及打獵用品商店，也因此獲得了其男裝業務。這之後的 Hennes 更名作 Hennes&Mauritz(Mauritz，在瑞典語中是「他的」的意思)並一直沿用至今。其後幾年中 H&M 又陸續增加了兒童、青少年乃至嬰兒裝的產品線。70 年代的 H&M 開始向北歐地區以外的歐洲國家擴張。1976 年在英國開設分店，之後又將業務擴張到瑞士和德國。1982 年，爾林·佩爾森的儿子史蒂芬·佩爾森(Stefan·Persson)接替了其父親的職位，他希望公司在唯一標榜的低價位之外，能再加入流行及品質的特色。雖然有許多人認為，這些特色無法同時存在於一個品牌，但是佩爾森卻相信公司能夠做到。此後的 H&M 定位更加潮流時尚，迎合了年輕人的追求，這種策略最能吸引 15 到 30 歲，講求曾經擁有，而不是天長地久，希望隨時都能追上流行的女性消費者。

H&M 秉持著「以最優惠的價格提供時尚與品質」(Fashion and Quality at the Best Price)的商業理念，為了能提供消費者平價的時裝，H&M 本身並沒有設立廠房，產品的採購皆與約 700 家位於亞洲與歐洲的獨立供應商合作；時裝的設計

H&M 的成功因素

也由 100 多位的內部設計師，與團隊、打版師、採購人員共同合作，創造出最流行的時裝，幾乎每日都推出不同的新品以回應消費者需求。至 2011 年 10 月，H&M 分店遍佈全球 42 個國家，分店數目為 2278 間。東亞地區當中包括中國、香港、日本、南韓及新加坡均設有分店。

至今，H&M 在全球約有 87,000 名員工，公司在內部創立多元文化及平等的價值觀，尊重員工維護自身的權益，並培養員工獨立工作的能力，讓每一位員工都有機會成為管理者並即早承擔責任。H&M 期望，創造對員工最好的工作環境，與員工分享公司成功的果實，才能使公司永續發展、更加茁壯。

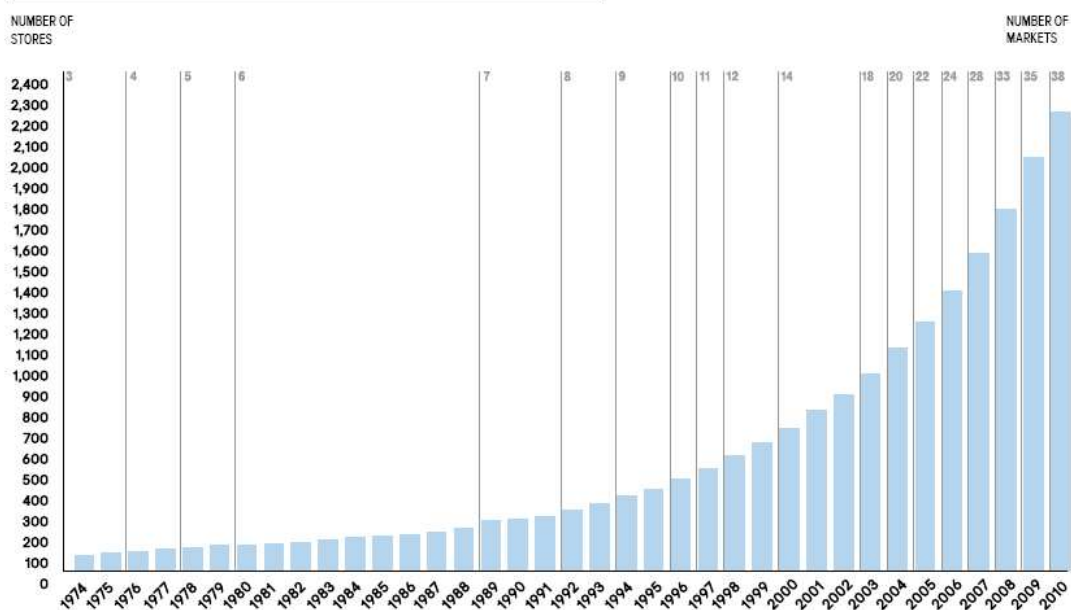


發展沿革

年代	事件
1980 年代	<ul style="list-style-type: none"> ➤ H&M 在德國與荷蘭開幕 ➤ 收購 Rowells 郵購公司
1990 年代	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 歐洲市場進一步擴展至比利時、盧森堡、奧地利 ➤ 除了報紙、雜誌等平面廣告，另開啟以知名模特兒為主的戶外廣告，全面加強品牌宣傳
1998 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 進入巴黎市場 ➤ 推出網購銷售
2000 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在美國紐約第五大道開幕；進入西班牙市場 ➤ 隨後幾年，進入其他歐洲國家新市場
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 開創與頂級設計大師跨界合作之先河
2006 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 網購和郵購銷售有了重大拓展，荷蘭成為北歐地區以外實行各種銷售的第一個市場 ➤ 第一家特許加盟店開幕
2007 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 進入亞洲市場，在香港和上海相繼開幕 ➤ 在德國和奧地利實行網購和郵購銷售 ➤ 推出名為「COS - Collection of Style」的全新系列和全新門市概念
2008 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在大陸華南地區設立在中國的首家分店 ➤ 在日本東京開幕 ➤ 收購 FaBric Scandinavien AB 時裝公司，獲得 Monki、Weekday 和 Cheap Monday 等服裝品牌
2009 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 進入俄羅斯市場 ➤ 在北京開設了四家分店 ➤ 在黎巴嫩開設特許加盟店 ➤ Monki 和 Weekday 品牌專賣店在德國開幕 ➤ 推出家居商品 (H&M Home)
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 進入韓國市場 ➤ 在以色列開設特許加盟店 ➤ 在英國實行網購銷售

H&M 擴展狀況

EXPANSION 1974*- 2010

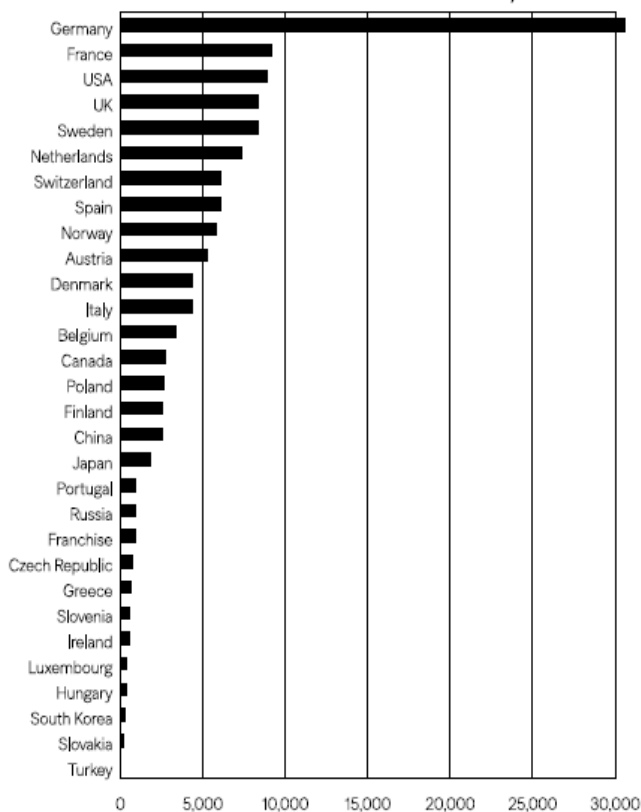


* Since IPO 1974.

資料來源：H&M2010 年度報告

H&M 營收狀況

SALES INCLUDING VAT BY COUNTRY 2010, SEK M



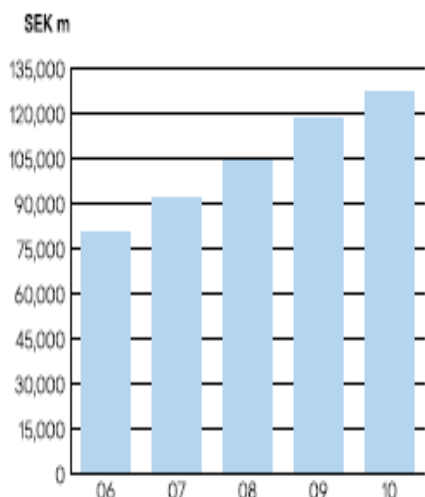
H&M2010 年各國銷售收入

單位：百萬瑞典幣

資料來源：H&M2010 年度報告

H&M 近五年營收狀況

SALES DEVELOPMENT INCLUDING VAT

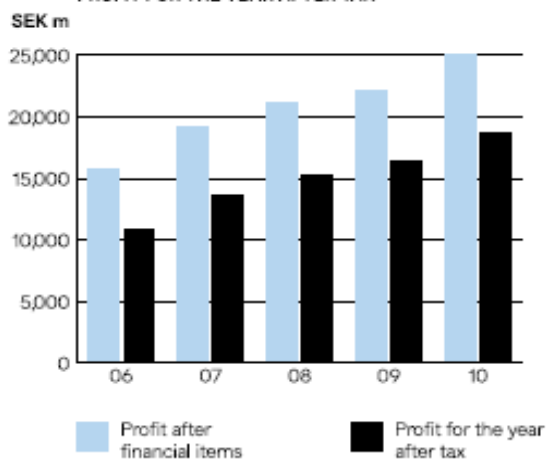


H&M 銷售收入

單位：百萬瑞典幣

資料來源：H&M2010 年度報告

PROFIT AFTER FINANCIAL ITEMS/
PROFIT FOR THE YEAR AFTER TAX

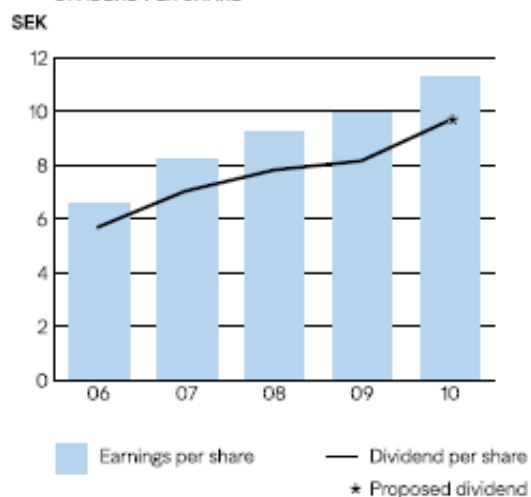


H&M 經常收入和稅後收益

單位：百萬瑞典幣

資料來源：H&M2010 年度報告

EARNINGS PER SHARE/
DIVIDEND PER SHARE**



H&M 每股盈餘和每股股利

單位：瑞典幣

資料來源：H&M2010 年度報告

** Number of shares adjusted to a 2:1 split on 1 June, 2010.

四、 H&M 商業模式

準確把握和深度挖掘顧客價值需求

目前的消費者市場正呈現出向「奢華」與「省錢」兩個極端移動的狀態，在「奢華」模式中，消費者不惜高價購買高品質和表現個性特徵、滿足情感需求的產品和服務；而在「省錢」模式中，消費者則盡可能地尋找低價高品質的商品。這種「矛盾」的需求正暗示了消費者對於「平價時尚」的渴望。H&M時尚集團正是看到了社會結構和消費者變化，尋求平衡點，開創了「廉價時尚」的服裝品牌定位。

提出對目標顧客具有超級吸引力的價值主張

從心理學來講，「多款、少量」的策略會給消費者造成心理上的「壓力」因為這種方式可以創造一種稀缺，從而誘發對顧客的無形購買的吸引力，越是不容易得到的，就越能激發人的購買欲望。限量款的服飾與配件，讓消費者對「限量」兩個字無法抗拒，為了不和他人撞衫、撞包，創造出個人獨一無二之風格。

低成本運作以實現價值創造

H&M通過「做時尚的跟隨者，而不是創造者」實現設計「低成本高價值」只需三周，當時尚大牌的忠實愛好者還在為買一件小禮服而絞盡腦汁時，普羅大眾卻能夠在H&M的專賣店裡，用便宜的價格買到與國際知名品牌當季風格明顯相似的衣服。

H&M通過對「OEM」的有效控制實現生產的低成本與高效率：這700家生產商中有60%位於亞洲，接近40%位於歐洲，剩下的分佈在世界其他國家。事實上，這樣的安排是有「目的」的，一般來說服飾潮流可以分三個層次：最底層是顧客需求量最大的商品，中層代表著當季正在流行的服裝，而位於上層的商品則會反映最新的流行時尚趨勢。這樣，H&M可以分頭出力，量小且流行性強的服裝主要由歐洲生產商生產，這樣就可以讓潮流款式快速抵達主要市場歐洲；而常規款式的

時裝和童裝主要在亞洲產，這些服裝流行性不強，經水路運送可以降低成本。

整合與強化以便供應鏈快速銷售：應用各種通訊軟體和 ICT 來提供各類應用及服務，比如遠端作業、視訊會議、管理資訊系統、存貨控制及顧客回應，並用其提供的資訊用於存貨、設計、預期市場、下季流行評估、原料採購等。它能串連整個供應鏈，以達到壓縮各個流程所需要的時間，令各流程之間的銜接更為順暢。

穩健的分銷管道、高調的溝通與傳播，巧妙實現價值傳遞

穩健可控的流通管道：H&M 堅持採取保守而穩定的擴充速度，全權擁有所有分店。融資部分僅靠內部資金融資，2004 年以來不依靠借貸或發新股來融資的策略讓借貸幾乎降至零借貸，減少了利息支出，讓總資產加大同時資產回報率不跌反升，得到規模經濟的好處。

多元化市場流通管道策略：通過市場多元化可使不同地區業務趨於平衡以至互補，從而分散地區業務使地區業務互補。以學校摩斯漢堡旁的 7-11 和台達旁的 7-11 為例，台達旁的 7-11 比較早開，住台達或台達鄰近宿舍的學生會在假日或是半夜去消費，而摩斯漢堡旁的 7-11 主要客群是平常上課趕時間的學生，以及住在西安街和學校大門附近宿舍的同學，兩家業務範圍互補。

選址抓住「吸金量」：選擇人流密集、知名品牌雲集、商業活動頻繁的知名商圈，一來因知名商圈往往有眾多具良好口碑的知名品牌，可提升 H&M 的品牌形象，二來相關店鋪聚集有助提高相同目標消費群關注，在短期內即可提升 H&M 的知名度。高調的傳播包含三大手法：設計大師和影視明星打造時尚品牌形象、造勢開拓市場、藉排隊提升口碑效應。H&M 大膽利用名人、名模代言或設計平價服飾，製作各式各樣精美的海報，引起廣泛的注意，製造話題性。名家名人設計的服飾限量提供，常常推出前一天，店外就大排長龍，媒體爭相報導，等於再次幫 H&M 打免費廣告增加媒體曝光率同時也提升了品牌知名度。

五、 H&M 的供應鏈流程

H&M 的一條龍式供應鏈與 ICT 的整合

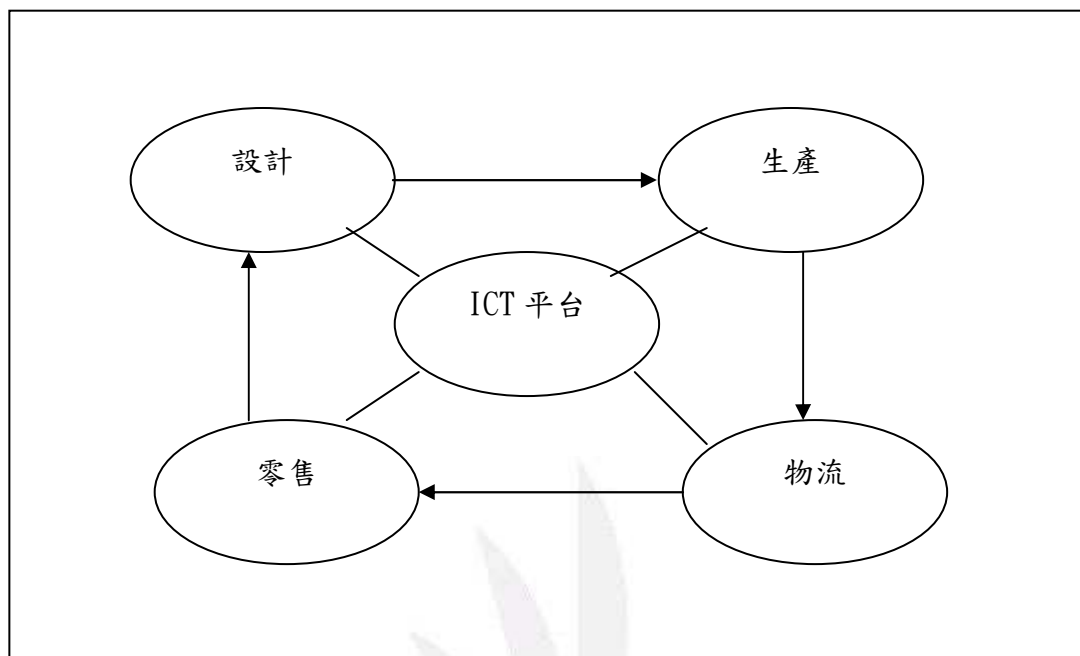


圖 1：H&M 供應鏈

H&M 應用資訊和通訊技術系統 ICT(Information and Communication Technologies)來提供各類應用及服務，它能串連整個供應鏈，以達到壓縮各個程序所需要的時間，比如遠程作業、視訊會議、存貨控制。此外，由於全部分店都是自營店，所以店與店以及店與總部和各部門的資訊的分享會更有效快速，令 H&M 的供應鏈系統得到充分的整合，也就是說透過 ICT 信息交流平台，H&M 可以在流行趨勢才剛出現即可準確且迅速推出相應服裝款式，降低庫存風險。H&M 為了提高對市場時尚反應的速度，把生產流程分為兩階段：要求供應商事先根據 H&M 的市場預測數據做好通用化的準備，第二階段則先進行少量試產試銷，然後透過全球各門市的銷售中端系統快速收集市場反應數據，匯總後分析並判斷市場流行趨勢，根據此結果下訂單，生產商接到訂單再進行其後的差異化生產程序。

H&M 透過銷售服飾研究分析，對服飾進行分類管理，構建了時尚三角，並且創新地採用雙供應鏈管理模式，第一類是常規款基礎服飾，採用基於常年銷售資

H&M 的成功因素

料進行預測，由於交貨週期長，H&M 把它們的生產放在生產成本最低的亞洲地區；第二類則是當前流行服飾，採用快速識別和迅速響應流行潮流的方式；第三類為未來趨勢流行服飾，採用與大牌設計師合作，後兩類需要快速生產與快速上架才不會過季，則把生產放在主要銷售地區歐美市場。



H&M 的物流中心

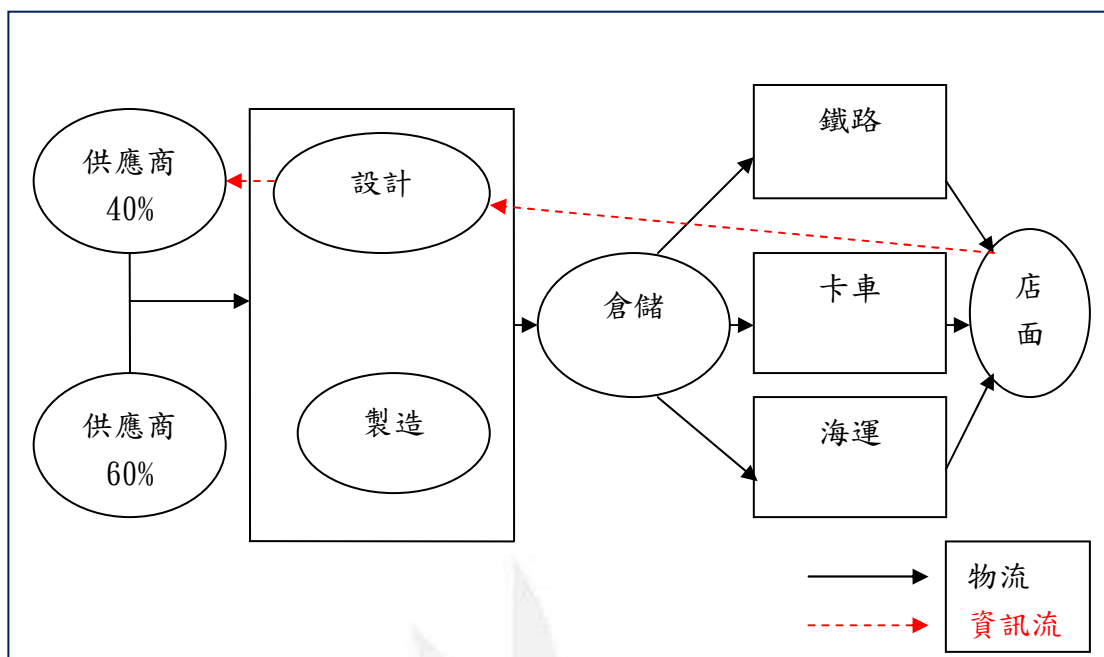


圖 2：H&M 的物流

在物流方面，H&M 也是採用物流外包模式，外包給 DHL 和 Green Cargo 專業公司，一般貨運則轉包給各個專業運輸公司並對整個物流過程進行全程管理，從發貨、出關、通關到總部，H&M 還可以透過物流系統對貨品運送路線做出最佳規劃，H&M 供應商的生產產品通常會被運送到德國漢堡的中央倉庫，進行整理後再運送到各地銷售，但如果這產品是針對某區域市場的，H&M 會透過物流信息系統將產品直接送達該國分部，甚至店面以確保產品的及時供應，於是 H&M 就能把衣服設計到上架的時間壓縮，最短只需三個星期。

在運輸方面，為了盡可能採用低成本運輸方式，來自歐洲供應商的產品通過鐵路進行運輸，而從亞洲來的產品則採用海運，從中央倉庫到分銷中心的貨物採用卡車進行運送。貨物抵達分店後，作為分店情報點系統的 POS 就會收集銷售記錄，ICT 終端把銷售記錄即時傳回總部 ICT 平台供各部門共享。至此，整個供應鏈經過了一個循環，環環相扣。

六、 競爭優勢

創新

H&M 在服裝樣式，並沒有投入太多的成本在設計新款式上。要設計出一款全新風格的服裝投入成本實在很高，例如設計師的人力成本和設計構想的時間成本，也許要設計一件衣服只需要一位設計師，但其所需要花費的時間可能長達數個月、甚至整年。H&M 強調「做時尚的追隨者，而不是創造者」，就是將花費在服裝設計上的成本壓到最低，不把重點放在創新設計，而在複製。

但並不表示 H&M 只會一味地複製其他品牌推出的款式，它還融入了其他的流行元素。除了從服裝發表會取得當季最新款的設計樣式，H&M 還會從各方面收集資訊並加以分析，例如電影媒體、街頭文化等等，並將分析出的流行元素和發表會上的設計加以結合，而不是只有單純的複製，還帶有 H&M 的特色。另一方面，H&M 也會與名人合作設計樣式，例如名設計師、名歌手等等，將這些名人與眾不同的明星特質加到設計上，讓 H&M 的產品有別於其他品牌。

H&M 也會請名人代言產品，它不會因為某位名人有一方面很突出就長期都用同一位代言人，而會尋找在當時流行、有話題性的名人。好處是隨著代言人的改變，所賦予品牌的形象也會隨著改變，讓 H&M 的品牌形象不會僵化，這正好因應了服飾業裡流行性的快速變動。但這樣的行銷手法也為 H&M 帶來了不少的行銷成本。

效率

H&M 有了「時尚」，那麼「快速」和「平價」該如何創造？「同步」(Takten) 的理念是由 H&M 第一任的 CEO 所提出，這也是 H&M 成功的重要關鍵。「同步」的主要內容是：每週更新各店面的銷售資料，透過 IT 資訊系統與各部門做連結並共用資訊，讓各部門從設計、採購、生產到物流部門都能及時了解各款產品的

銷售情況。而 ICT (Information and Communication Technologies, 資訊和通訊技術) 的建立是 H&M 能夠將「同步」理念化為實踐的關鍵。

不像產品和服務會被其他競爭對手快速模仿，資訊系統和整個供應鏈流程是很難被取代的，與其將競爭力放在前者身上，不如把後者發展為企業的核心能力，可以為整體帶來更多的附加價值。而 H&M 就將注意力集中在資訊系統和供應鏈的整合。

H&M 建立了名為 ICT 的資訊交流平台，這個平台不僅可以即時且快速地收集從設計、採購、庫存、物流和銷售等流程的資訊，更可以透過平台將這些訊息分享給各個部門。ICT 不只連接了公司內的各個部門，它更網羅了公司外部的生產商、物流公司等，從設計到生產供應商、物流中心，最後到各個銷售點，ICT 將 H&M 的整個供應鏈串連成不僅是一條線，而是緊緊相扣的環狀。

資訊的收集與分析、樣式的設計與下單、生產排程和訂單追蹤、生產過程和產品品質的檢驗、產品的庫存和物流的配送、產品銷量和顧客反應等，這些環節都和資訊系統密不可分。收集流行趨勢透過資訊系統，各銷售點的銷售紀錄每天也由銷售點情報系統，在第一時間傳回總部平台分享給各部門做分析和參考；設計部門則參考流行走向和顧客喜好設計產品然後傳送給採購部門；採購部門將產品要求傳給生產部門並下單給供應商；生產部門和供應商透過資訊系統彼此溝通並制定生產排程；物流中心則從資訊系統取得的資訊進行產品的分類和配送；而各銷售點也能藉由資訊系統對某一產品進行調貨。ICT 不僅運用在內外供應鏈上，也運用在 H&M 的內部管理，例如財務面、人事管理等等。ICT 在這些層面上的使用，可以降低成本，減少取得訊息所耗費的時間，相對來說也加快了對訊息的反應速度，減少溝通上的錯誤，達到資訊共享並將效用發揮到最大。

ICT 增加了 H&M 在生產、溝通和管理上的效率，它縮短了供應鏈各流程之間的反應時間，大幅縮短產品從設計到銷售的前置時間，替 H&M 贏得「快速」；各種關鍵資訊能夠充分掌握，減少耗費在生產和內部管理上的各種成本，則替

H&M 贏得「平價」。

品質

為了提供給消費者「最好的價格、時尚、品質」保證，H&M 訂定了一套產品政策，除了不使用珍奇動物的皮製品、所有產品均標籤上原產國、產品的圖案不得帶有歧視圖案，就連加工皮革產生的廢水也須由廢水處理廠進行處理。H&M 在自己的實驗室及外部的實驗室對生產的服飾系列進行多項檢測，包含水洗後的縮水度和色牢度、吸水性等等，使其符合銷售國家的法規及安全標準。H&M 對於童裝產品特別重視，設立了嚴格的化學品安全標準，其嬰兒裝及童裝對於敏感肌膚非常溫和；在安全功能方面，童裝的帽子都改良為可拆式，確保帽子不會引起偶然的夾拌危險，並對鈕扣進行鎳含量檢驗。

顧客回應

H&M 以平價時尚著稱，因此產品多是低價但具有時尚與設計感的服飾。H&M 以「多款、少量」的產品策略為主，來保證低庫存率、高淘汰率和快速時尚力，提供多樣化的商品讓顧客選擇，來滿足顧客的需求。H&M 要捉住時尚趨勢，頻繁的更新和更多的選擇，來吸引顧客的注目，保持顧客的注意力。而從心理學上，「多款、少量」的策略會給消費者造成心理上的「脅迫」，因為這種方式可以創造一種稀缺，從而誘發對顧客的無形購買的吸引力，越是不容易得到的，就越能激發人的購買慾望。對於同一種款式的服裝，零售店的庫存一般只有幾件，或許由於你的一時猶豫，從而錯失了最終擁有它的機會，因為汰換速度很快，明天或許就是另一批新的服飾。而這樣的方式，換來的是顧客再次光顧時果斷的購買速度，因而培養了大批忠實的追隨者和偏好者。H&M 豐富的產品線，從基本服裝到經典款式，再到時尚前沿，從年輕人到少年，再到兒童和孕婦，涵蓋領域很寬，顏色也非常的齊全，所有的款型都有不同的顏色可做挑選，這使它們的消費群體變得更加龐大。

卓越的顧客回應要能確認並滿足顧客的需求，而 H&M 不同於傳統時尚，大家只是「跟從」設計師的腳步，公司強調因應顧客需求修改設計，快速回應市場需求。在 H&M 只要有顧客詢問的款式是店內找不到的，他們的需求就會透過電子郵件傳送到總部，成為設計師的參考。快速的顧客回應時間是卓越的顧客回應的指標之一，顧客回應時間為交貨或完成服務所需要的時間，H&M 從設計到上架的時間最快只需要三週，都遠比其他服裝品牌的幾個月甚至半年的反應時間要快得多。而快速反應時間，就意味著更加了解客戶的需求，並推出產品來滿足顧客需求。



七、 策略矩陣總表

投入								產出			
採購	生產製造	資訊系統	物流	店面	設計	行銷	品牌	女裝	男裝	童裝	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇
○	△	—	○	○	○	×	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之取決
○	×	○	△	○	○	○	—	×	×	×	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	

○：符合 ×：沒有符合 △：只有部份符合 —：無相關

八、 單論

1. 採購

	關係	採購說明
廣度與特色	○	採購部門對產品系列進行規劃，但實際事務由各生產辦事處負責處理。各生產辦事處的大多數職員為當地人，負責向合適的供應商下訂單，並負責控制產品的生產價格、質量及交貨時間。也為了對流行趨勢進行快速反應，H&M的買手一年要採購12次，而非同業通行的季節性採購。
目標市場區隔與選擇	○	H&M 在各種原料的採購上，會選擇成本較低的地區，例如棉花主要從亞洲採購。
垂直整合程度之取決	○	採購部門利用由 ICT 系統得來的各店銷售紀錄，進行預測及規劃，而實際事務由各生產辦事處負責處理。
相對規模與規模經濟	○	H&M 會聯合亞洲區生產基地結成聯盟，然後集中相同產品去獲得比較大的數量做統一採購。
地理涵蓋範圍	○	H&M在全球各地設有採購中心，地理涵蓋範圍大。
競爭優勢	○	在採購上由當地人負責處理，因為有地緣之便所以能找到合適的供應商下訂單。而在淡季大量採購可降低採購成本又可避免後期原物料上漲所帶來的風險。

2. 生產製造

	關係	生產製造說明
廣度與特色	○	在品質上，H&M嚴格要求供應商都必須達到EU質量和安全要求的標準，不可使用動物做實驗，或添加有害物質及危害環境的化學物。
目標市場區隔與選擇	△	大部分的產品全球統一，最大的不同在於針對亞洲人體型上的限制，其小尺碼衣服的數量會較多。
垂直整合程度之取決	×	H&M在生產製造上無自己的基地，採取的是OEM或外包方式。
相對規模與規模經濟	○	H&M 將 60%~70%的基本款服飾委由合作的供應商製造，生產價格因此壓得很低（每次下單一件款式，至少會有 10 幾萬件）。
地理涵蓋範圍	○	H&M 將童裝或款式變化不大，交貨週期長的常規性基本服飾置放於亞洲生產。當前或未來時尚趨勢產品交由歐洲供應商製造。而對於歐洲供應商 H&M 以快速反應供應鏈來應對市場需求。總部與生產辦事處之間通過 ICT 平台來進行快速溝通並選擇投放到離市場最近的生產地生產。
競爭優勢	○	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在生產品質上要求禁用有害物質及危害環境的化學物，可獲得消費者好的觀感（特色）。 2. H&M以量制價，成本控制佳（規模經濟）。 3. 根據貨品的到貨期及特性，將產品置放於不同地區生產，除了工資低廉，也因為接近原料產地（例如：棉花），所以有成本優勢（地理涵蓋範圍）。

3. 資訊系統

	關係	資訊系統說明
廣度與特色	○	ICT (資訊和通訊技術) 的建立是基於 H&M 第一任 CEO 提出的「Takten」(同步) 理念, 包含了 POS (銷售點管理系統)、OSF (訂單跟蹤系統)、供應商管理平台等不同的資訊系統, H&M 不只有在公司內部的產品設計和銷售、財務和人事管理等方面利用 ICT, 它對外的採購、訂單生產、物流等資訊也運用 ICT 取得並整合。
目標市場區隔與選擇	—	資訊系統和目標市場區隔無關。
垂直整合程度之取決	○	ICT 是由 H&M 自行建立的, H&M 的資訊科技部門可以依據不同的需求, 對資訊系統做設計或修改。
相對規模與規模經濟	○	H&M 各部門之間、總公司與各分店之間的各種資訊, 都是藉由 ICT 即時傳遞分享, 可以減少資訊的取得成本。
地理涵蓋範圍	○	世界各地和 H&M 合作的供應商、設計團隊、物流中心和銷售門市, 都利用 ICT 平台即時傳遞分享訊息。
競爭優勢	○	透過 POS、OSF、供應商管理平台等資訊系統, 及時掌握生產、設計、物流、銷售等資訊。各種資訊經由 ICT 傳送至總部分析, 可以增加公司運作效率和資訊時效性, 降低各環節之間的時間和成本, 並對需求做出快速反應。

4. 物流

	關係	物流說明
廣度與特色	○	運送方式有空運、卡車、鐵路和海運。一般來自供應商的產品會先送往德國物流中心做整理，透過物流信息系統的資料將產品直接分送至各分流中心再分送至各店面，並依據各店銷售情況適時補貨。
目標市場區隔與選擇	○	H&M將來自歐洲供應商的產品透過鐵路運送，而來自亞洲的商品則用海運，其它如從中央倉庫到分銷中心的貨物，用卡車進行運送，只有不到一成比例必須趕時效的產品，才走空運。
垂直整合程度之取決	△	H&M在運輸上雖是採取外包方式，但對其運送過程卻進行全程管理，中央物流體系透過網路基礎的供應商管理平台跟蹤所有貨品，包括從發貨、出關、通關到總部發貨的全部過程，甚至於還會跟蹤物流公司的動態。
相對規模與規模經濟	○	H&M 將運輸外包給 DHL 和 Green Cargo 等公司，因為大量所以有規模經濟。
地理涵蓋範圍	○	中央物流中心：德國漢堡 地方分流中心：全世界各地
競爭優勢	○	1. H&M採用低成本的運輸方式：根據貨品不同的到貨期決定運輸方式，相較於ZARA跨出歐洲以外的地區，全部採用空運，更能取得低成本的競爭優勢（目標市場區隔）。 2. H&M將中央物流中心設立在其最大市場德國，可縮短供貨時間；各地分流中心透過資訊系統將商品適時適地運送至店面（地理涵蓋範圍）。

5. 店面

	關係	店面說明
廣度與特色	○	<p>1. 實體店面：將衣服、褲子、包包、配飾做好搭配後擺放在一起，讓顧客可以一次購買到一整套的商品；或者，按照色系分類放置，讓顧客可以在同一色系的區域裡購買到不同類型的商品。網路店面：只要網友進到「造型創作室」頁面，各有一個男女模特兒，只要點擊各款衣服、褲子、鞋子便可幫忙換裝，也可同時知道每項商品的價格，方便消費者選購。</p> <p>2. H&M 各店並不會存有後備貨品，而是由物流中心按指引補貨。店面每天都會有新到貨品，以補足消費者目前最需要的產品。</p> <p>3. 和競爭對手 ZARA 不同的是，對手店鋪內裝全球統一，H&M 則讓店鋪各有特色。</p>
目標市場區隔與選擇	○	<p>1. H&M 在店面的選址上，偏好城市的黃金地段，與其他知名國際品牌一同林立在人潮眾多的繁華商業區和交通樞紐上，不僅提升 H&M 的知名度與品牌形象，也為 H&M 帶來絡繹不絕的顧客。</p> <p>2. 在歐洲開放網路銷售。</p>
垂直整合程度之取決	○	<p>H&M 所有分店均由公司經營，所以店面銷售狀況均能快速反應給總部。例如：為了避免商品積壓，公司透過 ICT 平台緊跟每項產品的銷售過程。</p>
相對規模與規模經濟	○	<p>H&M 穩定的門市擴展速度，使其在市場多元化的基礎下，於銷售的相關事務上，能夠獲得規模經濟的益處。</p>
地理涵蓋範圍	○	<p>現今，H&M 有大約 2300 家的門市遍佈在歐洲、北美、亞洲、中東及北非的 41 個國際市場中；今後，H&M 還會持續於全世界進行展店。</p>

競爭優勢

1. H&M 提供了一個“能一次滿足多樣需求”的購物環境。而店面透過資訊系統，不僅能達到無倉庫管理，降低存貨，創造物稀的感覺，並且能每天都有新貨。加上有特色的店面容易吸引顧客前往購物，在購物時充滿了樂趣(特色)。
- 2. H&M 在店面選址上偏好選擇當地精華地段，與一線精品並駕齊驅可提高品牌價值和知名度(目標市場區隔)。
3. H&M 在歐洲開放網路銷售，因為緊臨公司物流中心，在產品的供貨速度上取得了優勢。



6. 設計

	關係	設計說明
廣度與特色	○	<p>1. 為了因應各種不同消費族群的偏好和需求，H&M 在女裝、男裝、童裝等系列產品上，提供各種不同風格的設計。</p> <p>2. H&M 設計靈感來自各大時裝秀、街頭流行、媒體、電影或書、旅行、博物館、其他地區文化，加上從門市收集來的銷售資訊，多樣化的設計風格可以讓不同類型及各年齡層的消費者有多種選擇。</p> <p>3. H&M 與名設計師、明星 (EX: Versace、Jimmy choo、Lavin、瑪丹娜、貝克漢) 合作，除了讓平價和精品有交集外更引發全球追星族的搶購熱潮。</p>
目標市場區隔與選擇	○	<p>H&M 設計團隊根據消費者對流行的偏好程度，制定了「時尚三角形」準則：</p> <p>底層：基本款衣服占 60~70%，因為是基本式樣，每年差異不大，針對流行偏好不高的消費者。</p> <p>中層：本季流行服飾，主要設計想法來自於時裝秀場等，針對追求流行時尚的消費者。</p> <p>頂層：未來流行趨勢占 10% 以下，和名設計師合作、或由明星提供創意點子由 H&M 設計，創造流行話題和知名度，針對喜歡走在流行最前端的消費者。</p>
垂直整合程度之取決	○	<p>H&M 現有編制 100 多名設計師，配合打版師、採購人員、助理、總監的團隊共有 500 多人，協力設計出各種流行時裝。</p>
相對規模與規模經濟	○	<p>H&M 的產品，較不需設計的基本款式占 2/3，只有小比例自行設計或和名設計師、明星合作，設計占的比例並不高，相對於龐大的總產品數量，設計單位成本非常低。</p>
地理涵蓋範圍	○	<p>H&M 董事長強調：時尚應放諸四海，所以即使 H&M 設計總部在瑞典，但設計團隊仍需全世界跑透透，去獲取不同靈感來源。</p>

競爭優勢	○ H&M 擁有大量的設計團隊，在全球各地找創意、蒐集情報，除了能即時的掌握各地流行情報，做意見回饋，且能掌握未來流行趨勢和顧客需求。其多元的靈感來源也讓 H&M 保持著年輕、活力的街頭獨特風格，多樣化的設計能滿足不同消費者的喜好。
------	--



7. 行銷

	關係	行銷說明
廣度與特色	○	「H&M Magazine」一年出版四次，為讀者提供最新的潮流時裝資訊。H&M 亦架設官網、臉書專頁、Twitter，公佈 H&M 資訊、廣告及活動內容；在 YouTube 設有專頁，不定期上載 Fashion TV 及活動影片，皆為與消費者交流的平台。
目標市場區隔與選擇	×	任何人都是 H&M 行銷的對象，沒有目標市場區隔。
垂直整合程度之取決	○	設有行銷部門，制定媒體宣傳策略，並負責全球性的活動計畫。還設有媒體關係部門，負責與媒體進行溝通。
相對規模與規模經濟	○	比起競爭對手 ZARA，H&M 投入較多行銷費用，約占年營收的 4%，除了砸重金請名人設計、代言，廣告請知名攝影師掌鏡也從不手軟。
地理涵蓋範圍	○	網路動態、廣告、行銷活動沒有局限範圍，地理涵蓋範圍大。
競爭優勢	○	H&M 擅用名人為品牌加值，除了名模代言外，每年固定推出與大牌設計師合作的聯名設計款，總是引起時尚界的話題熱潮。多樣化且大量的行銷手法和廣大的行銷對象讓消費者印象深刻，加上名人加持，能夠吸引消費者注意。

8. 品牌

	關係	品牌說明
廣度與特色	○	廣度：除了 H&M，其底下還針對特定產品系列推出延伸品牌。 特色：強調「流行、品質、價格」三者能並存，以「平價、快速、時尚」為理念。
目標市場區隔與選擇	○	目標市場設定在喜歡追求流行與變化，對產品品質沒有很重視，不想要花費太多錢的人。
垂直整合程度之取決	—	品牌與垂直整合無關。
相對規模與規模經濟	○	1. H&M 身為世界三大成衣零售商之一，所以有相對規模。 2. H&M 因為是國際知名品牌，所以許多廠商極力爭求與其合作，例如：百貨公司為了集客力，對於 H&M 動輒 400~600 坪的空間要求，抽成又是 10% 以下，可能簽下不平等條約。
地理涵蓋範圍	○	H&M 已是世界知名成衣品牌，其地理涵蓋範圍大。
競爭優勢	○	1. H&M 的產品「款式多、數量少」，這種策略方式可以創造一種稀缺，從而誘發顧客購買。H&M 和延伸品牌互補，滿足了更多的不同消費族群（廣度與特色）。 2. 為全世界知名品牌，全球廠商爭相合作，能取得眾多優勢（相對規模與規模經濟）。 3. H&M 能用最快的速度推出價格低廉的時裝，款式多樣，種類齊全，更新速度快，容易受年輕時尚人士的歡迎。

9. 女裝

	關係	女裝說明
廣度與特色	○	女裝分成：T恤、褲子、洋裝、裙子、外套、背心、運動服、內衣褲、孕婦裝。風格包括年輕時尚的、街頭風的、簡約的、經典款式等等。
目標市場區隔與選擇	○	H&M 將目標消費群鎖定在 15~30 歲愛追求流行，有喜新厭舊，即買即穿習慣的女生。
垂直整合程度之取決	×	H&M 把女裝的製造完全外包。
相對規模與規模經濟	○	H&M 是世界三大成衣零售商之一，女裝的總量非常大，不論是生產外包或是運輸外包，都能有很大的議價空間。
地理涵蓋範圍	○	H&M 的女裝在各地的銷售據點都有銷售。
競爭優勢	○	15~30 歲的女生，共同特色便是經濟能力有限，追求流行又喜新厭舊。而 H&M 女裝多元的產品線，和低價策略能夠滿足這群人。

10. 男裝

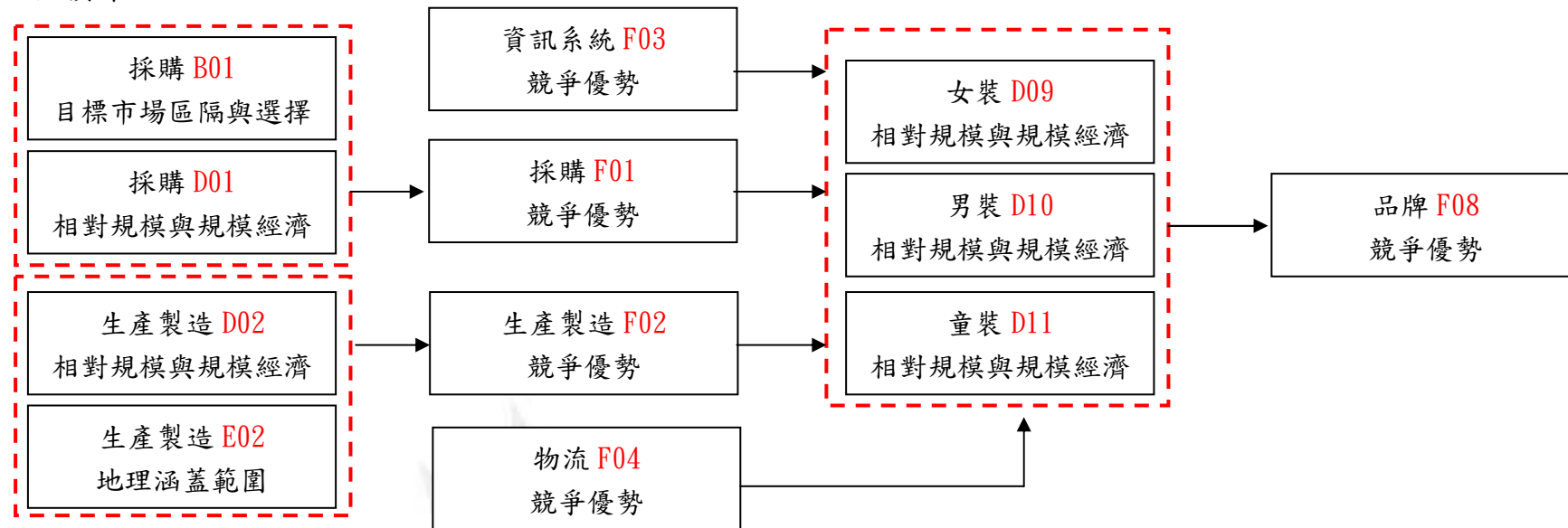
	關係	男裝說明
廣度與特色	○	男裝分成：T恤、襯衫、西裝、褲子、內衣褲。風格有經典款、現代基本款、休閒款以及隨著季節變化的時尚款式。
目標市場區隔與選擇	○	男裝主要針對思想新潮，追求時尚的各個年齡層。
垂直整合程度之取決	×	H&M 把男裝的製造完全外包。
相對規模與規模經濟	○	H&M 是世界三大成衣零售商之一，男裝的總量非常大，不論是生產外包或是運輸外包，都能有很大的議價空間。
地理涵蓋範圍	○	H&M 的男裝在各地的銷售據點都有銷售。
競爭優勢	△	提供追求時尚的各個年齡層的男性滿足需求的一個選擇。

11. 童裝

	關係	童裝說明
廣度與特色	○	H&M 的童裝時尚且強調實用、耐久、安全、舒適。
目標市場區隔與選擇	○	H&M 將童裝依年齡做區隔，分成嬰兒裝（0 至 18 個月）、兒童裝（1.5 至 8 歲和 9 至 14 歲）。
垂直整合程度之取決	×	H&M 把童裝的製造完全外包。
相對規模與規模經濟	○	H&M 是世界三大成衣零售商之一，童裝的總量非常大，不論是生產外包或是運輸外包，都能有很大的議價空間。
地理涵蓋範圍	○	H&M 的童裝在各地的銷售據點都有銷售。
競爭優勢	○	H&M 的童裝比起其它童裝品牌稍有設計感，在產品售價上又偏低，滿足了喜好為孩子打扮的父母們。

九、 策略矩陣組合

1. 低價策略



說明：

H&M 在採購方面，以集體採購與淡季採購的方式來降低成本；在生產製造方面，基本款服飾會向供應商一次下大量的單，大量製造以壓低生產價格，再根據產品的特性於不同的地區生產，因地制宜，控制成本取得成本優勢；在物流方面，用產品的到貨期來決定運輸的方式，採低成本運輸為主，並且利用資訊系統加以整合與產品相關的各種訊息，增加運作效率與資訊時效性，降低了各個流程所需的時間與成本；透過各項成本的降低，讓產品售價能夠擁有優勢。

低價策略組合圖

投入								產出			
採購	生產製造	資訊系統	物流	店面	設計	行銷	品牌	女裝	男裝	童裝	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇
○	△	—	○	○	○	×	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之取決
○	×	○	△	○	○	○	—	×	×	×	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	

論述部分：

B01、D01→F01

H&M 結合亞洲區的生產基地組成聯盟，進行集中採購，用數量來壓低生產價格；在服裝生產業淡季的年底和年初實行採購，以便取得較低的採購成本，同時也避免了原物料上漲的風險。

F01→D09、D10、D11

採購成本低，大量採購供大量生產，在數量上能有更大的議價空間。

D02、E02→F02

H&M 將 60%~70%的基本款服飾委由合作的供應商製造，利用大量生產、以量制價來減少生產成本；將產品依據各異的到貨期及特性分佈在可以擁有較多利益的不同地區做生產，例如：常規性的服飾在亞洲生產、流行性的服飾在歐洲生產，因地制宜，生產成本降低。

F02→D09、D10、D11

生產成本低，整體成本下降，加上大量生產能讓產品單位成本更低。

F03→D09、D10、D11

H&M 透過資訊系統整合了生產、物流、銷售等等各方面的資訊，進而大幅的提高運作效率與資訊時效性，降低了每個環節溝通所需的作業時間與成本，單位成本的降低讓產品可以有較低的價格。

H&M 的成功因素

F04→D09、D10、D11

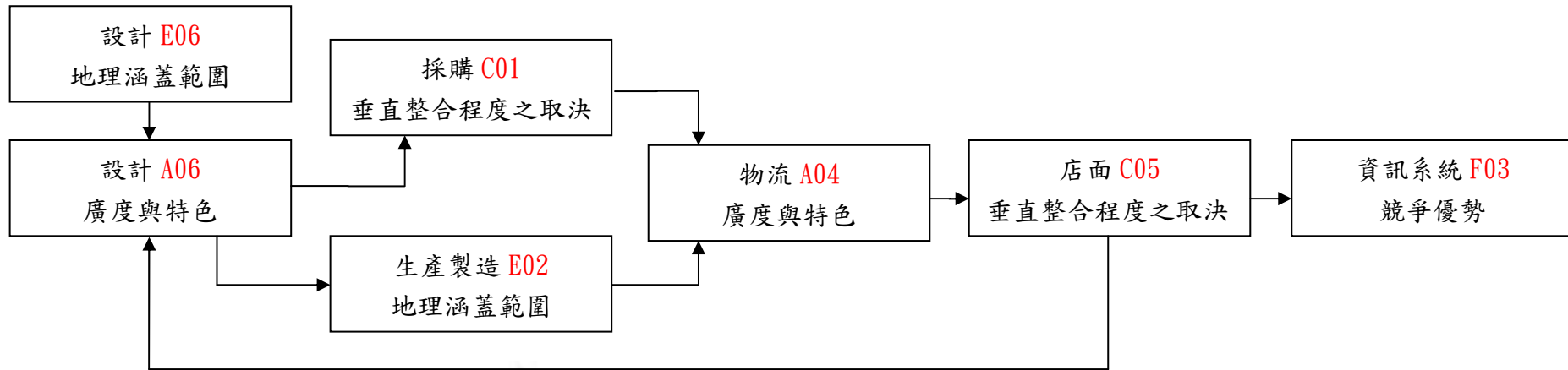
H&M 採用低成本運輸，依照產品到貨期的不同，來決定其運輸的方式，例如：歐洲供應商的產品以鐵路進行運輸、亞洲供應商的產品以海運進行傳送，加上產品量大所帶來的規模經濟，可以得到較多的成本優勢，也因此使產品售價能夠擁有優勢。

D09、D10、D11→F08

產品的單位成本不高，讓 H&M 的產品定價能定在中低價位，而產品價格適中，更能吸引消費者購買。



2. 資訊系統貫穿整個供應鏈（快速時尚）



說明：

H&M 從每款服裝的設計一直到成品上架最快僅需 20 天。這一切不得不歸功於公司的供應鏈管理突出，充份的展現了其“快速時尚”服裝零售商的經營特色。H&M 借助先進的資訊系統協調整個供應鏈的運作，由 ICT 貫穿整個供應鏈，這不是競爭對手輕易就能複製的。H&M 從設計到生產供應商、中央物流中心、地方分流中心到地方銷售都是一體化的。銷售訊息反饋給設計師時也是通過 ICT 來聯繫的，因為專賣店每天的銷售記錄都傳輸到 ICT 平台。H&M 全權擁有這些分店，因而可以有效地管理平台。透過 ICT 系統，各部門能夠分享各分店中各項產品的銷售記錄，從數據中發現顧客的喜好以此做出準確的預測。這樣，採購部門就可以迅速制定採購計劃，而物流部

H&M 的成功因素

門可以將貨品及時送往各個目的地。



資訊系統貫穿整個供應鏈策略組合圖

投入								產出			
採購	生產製造	資訊系統	物流	店面	設計	行銷	品牌	女裝	男裝	童裝	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇
○	△	—	○	○	○	×	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之取決
○	×	○	△	○	○	○	—	×	×	×	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	

論述部分：

E06、C05→A06→C01、E02

ICT 的建立，讓 H&M 產品設計的靈感不只來自於各大時裝秀與各式媒體，設計團隊更能將從世界各地收集的資料，透過 ICT 快速傳回總部分析，並且可藉由 ICT 從直營門市直接取得顧客消費的相關資訊，了解顧客的喜好，從中獲得設計的啟發；利用 ICT 與即時擁有的時尚情報設計出產品樣式後，再運用 ICT 提供的門市銷售紀錄來進行採購的預測及規劃；也透過 ICT 平台來快速溝通生產製造的相關事項。

C01、E02→A04

完成採購與生產製造後，將產品依照適切的運輸方式輸送至德國的物流中心做整理、分類。

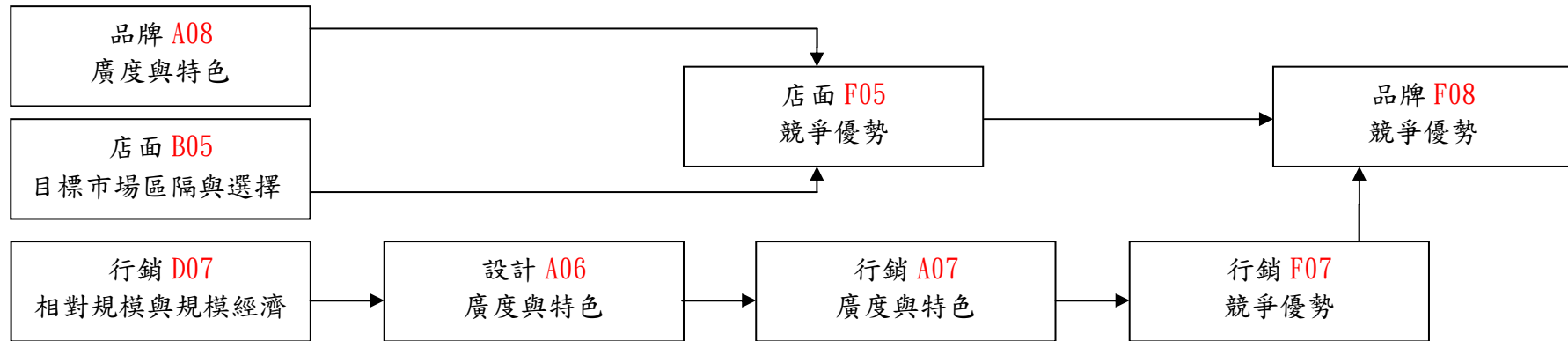
A04→C05

產品在中央物流中心整理、分類後，透過資訊系統的資料將產品轉運到遍佈世界各地的分流中心，最後分送產品至每家門市，並依據各店回傳的銷售情況適時補貨。

C05→F03

H&M 所有的門市都是由公司直營，因此任何情況都能明確掌握，經由 ICT 將各項資訊即時傳回總部，讓總部能針對需求作出快速回應。

3. 品牌策略



說明：

為了使更多的人了解 H&M 的品牌宗旨—「以平實的價格提供時尚及品質」，H&M 運用多種行銷手法和管道，讓大眾可以輕易地接收到 H&M 最新時尚新品的資訊。在 1980 年代即透過郵購服務，提供 H&M 的顧客另一個適合他們方便購買商品的管道；到後期，歐洲的消費者也能夠透過郵購目錄以及網站，選購 H&M 最新一季的商品，接受最新潮流服飾資訊的洗禮。這兩種行銷管道同樣達到提升品牌知名度，以及改善顧客服務的目的。H&M 各地的專賣店根據由總部設計的商品陳列指南，櫥窗設計和主要區域的陳列約隔十至十四天就會更新，新穎的櫥窗設計總是逛街人潮的吸睛焦點。H&M 除了廣邀名人、名模代言自家商品，在 2004 年還開創了平價服飾與名人合作之先驅，每季與不同國際知名設計師或名人，共同設計限量的時尚服飾，吸引大批民眾在 H&M 專賣店外排隊搶購。舒適便利的購物

H&M 的成功因素

空間、網站行銷及媒體的強力報導，H&M 平價時尚的品牌形象創造競爭上的強大優勢。



品牌策略組合圖

投入								產出			
採購	生產製造	資訊系統	物流	店面	設計	行銷	品牌	女裝	男裝	童裝	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇
○	△	—	○	○	○	×	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之取決
○	×	○	△	○	○	○	—	×	×	×	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	

論述部分：

A08、B05→F05→F08

H&M 的專賣店和櫥窗是向顧客展示新商品的最佳管道，專賣店地點通常選擇於城市的黃金地段、緊鄰精品區，藉由店面商品及櫥窗的新潮設計來吸引人流，同時塑造 H&M 為精品的形象；且 H&M 的產品線多元、款式多，消費者能在開放式的購物環境一次購足整套服飾，這種帶給消費者驚艷感的視覺佈置以及舒適便利的購物環境，即是 H&M 最好的品牌行銷平台。

D07→A06

為了提升品牌知名度，H&M 投入許多資金在行銷活動上，邀請國際知名設計師、名人與 H&M 一同設計時裝，豐富更多的服飾風格，在名人的加持下，除了讓平價服飾和精品設計有了交集，也吸引全球追星族的搶購熱潮。而限量的名人設計款創造一種「稀缺」的現象，更對消費群產生巨大吸引力，引發搶購的「排隊效應」。

A06→A07→F07→F08

H&M 與名人合作的行銷手法往往成為時尚圈的注目焦點，在商品推出前 H&M 就透過各種宣傳途徑，包括在 H&M 官網、臉書、Twitter 發布最新活動消息，媒體的關注、網友熱烈的討論等同是幫 H&M 做大量免費的宣傳廣告。與名人合作的策略成效除了提升當季銷售量，也提高品牌知名度，帶動更多人認識、選購 H&M，創造品牌競爭優勢。

十、 H&M 和 ZARA 品牌比較

H&M 和 ZARA 品牌比較表

項目 \ 品牌	H&M	ZARA
隸屬集團	H&M	INDITEX
產品定位	產品具多樣性，偏潮流、街頭款式多	款式接近精品時尚，女性商品多
價格定位	中低價位	中高價位
時尚速度	設計到上架最快 20 天	設計到上架最快 14 天
生產地	約 60%以上在亞洲生產	約 50%以上在歐洲生產，35%亞洲生產
開店地段	精華地段，與一線精品並駕齊驅	精華地段，與一線精品並駕齊驅
行銷策略	開創與精品品牌名人設計師聯名設計風潮，如 Lanvin Versace 等，成為每年的時尚話題。此外，廣告皆為國際級名模拍攝，媲美精品品牌	不做廣告
產品策略	款式多，數量少	款式多，數量少
全球店家數	2300 家	5514 家

 : 差異處

世界最具影響力品牌（流行時尚相關）

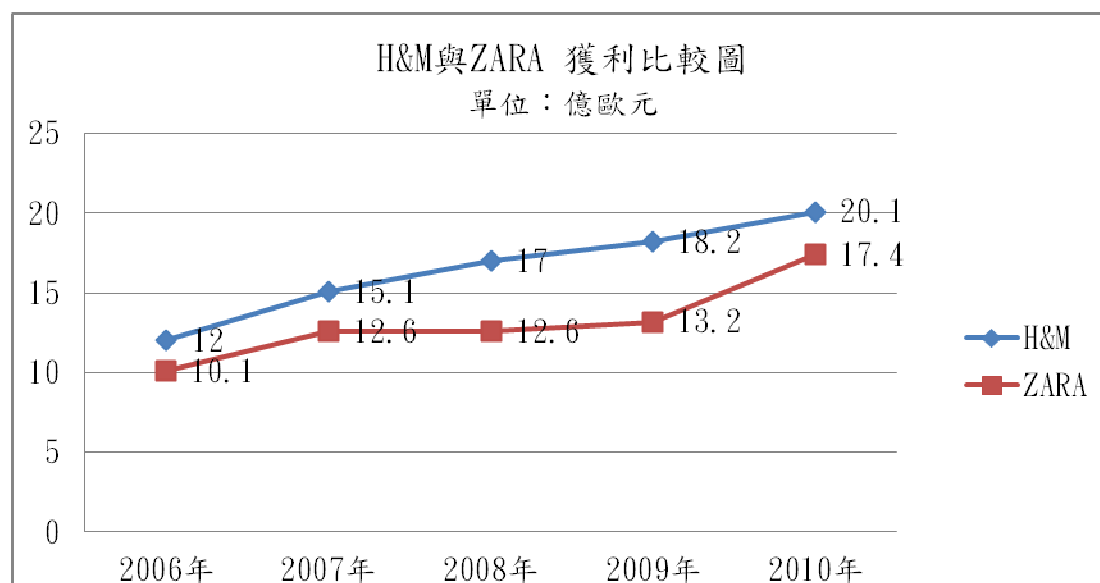
品牌	類別	2010 排名	2011 排行	2010 品牌權益 (億美元)	2011 品牌權益 (億美元)	2011 品牌權益 成長率(%)
H&M	Apparel	21	21	161.36	164.59	2
ZARA	Apparel	48	44	74.68	80.65	8
GAP	Apparel	84	84	39.61	40.4	2
LV	Luxury	16	18	218.6	231.72	6
GUCCI	Luxury	44	39	83.46	87.63	5
HERMES	Luxury	69	66	47.82	53.56	12
ARMANI	Luxury	95	93	34.43	37.94	10
Burberry	Luxury	100	95	31.1	37.32	20

資料來源：Millward Brown「Brand Top 100」及「The Best Global Brands」

H&M 和 ZARA 獲利比較圖

單位：億歐元

年份/品牌	H&M	ZARA
2006 年	12	10.1
2007 年	15.1	12.6
2008 年	17	12.6
2009 年	18.2	13.2
2010 年	20.1	17.4



資料來源：遠見雜誌

十一、 結論

在這快速變動的時代，如何掌握並滿足市場需求，是個關鍵要素，在時裝業而言，流行、潮流、時尚為指標。而模仿、複製對手產品，在時尚圈更是屢屢可見，但如何模仿、快速複製並推出市場，便是一種學問，而其中佼佼者便是以快速時尚（Fast Fashion）著稱的平價服飾品牌 H&M。

H&M 的成功在於策略定位準確且精確執行，滿足消費者的需求。其經營理念為兼顧流行、品質與價格，在價格上，H&M 為取得成本優勢，以維持平價策略，其製造採取了完全外包，因而沒有自己的製造廠；品質方面，則有一定的質量；流行設計方面，雖然模仿許多對手品牌的款式，但亦有加入其他的流行元素，如街頭流行等。

H&M 的雙供應鏈模式也是成功要素之一，分為亞洲生產的高效供應鏈與歐洲生產的快速反應供應鏈，反映流行性的服飾在歐洲生產，以便快速反應市場需求；基本款的服飾則在亞洲生產，能有更高效率的製造，而這雙供應鏈降低了成本，亦提高了效率。

H&M 的 ICT 資訊系統，整合了設計、採購、庫存、物流和銷售等流程的資訊，並透過平台將這些訊息分享給各個部門。且 ICT 亦連接外部的供應商、物流公司等，從設計到生產供應商、物流中心，最後至銷售點，將 H&M 的供應鏈全部整合在一起，形成環狀，可以互相溝通、分享。

H&M 的產品策略採用少量、多款，頻繁地更新給消費者更多選擇，因為少量，而產生稀缺，進而激發了顧客的購買慾望。其產品線非常豐富且多元化，從基本服飾到經典款式再到時尚前沿，涵蓋青年、少年、兒童、孕婦等廣泛的客戶群，顏色也非常齊全，使得消費群體非常龐大。行銷策略上，每年投入年營收的 4% 在行銷費用，更與知名設計師合作，推出聯名品牌，提升品牌形象。

H&M 成功並不是偶然，平價時尚抓住了一般大眾的需求，兼具流行與品質的平價服飾，是人人都喜愛的，在這不景氣的年代，平價流行服飾已是顯學。



十二、 參考文獻

書籍：

策略管理新論—觀念架構與分析方法/作者：司徒達賢/出版：智勝文化事業有限公司/ISBN：957-729-175-9/出版年月：2001.01

論文：

快時尚商業模式比較研究/北京服裝學院/碩士研究生：閔文麗/指導教授：劉寶成/2010年12月

期刊雜誌：

1. 遠見雜誌 平價時尚特刊—非懂不可 時尚首富成功經 2011年12月09日出刊
2. H&M 服裝公司營銷模式的競爭優勢/經營與管理 2011年第02期
3. 三大服裝連鎖巨頭“快戰”中國/中國品牌 2011年第01期
4. 中國品牌服裝企業快速反應能力研究專欄4:H&M:敏捷的巨人/銷售與市場·渠道版 2010年第07期
5. 零售商供應鏈管理模式初探—H&M與WalMart供應鏈管理比較研究/江蘇商論 2010年第05期
6. H&M跨界營銷探究/現代物業(中旬刊) 2010年第02期
7. 淺析 H&M 公司成功營銷策略/市場週刊·理論研究 2009年第12期
8. H&M 的創新供應鏈管理/商業研究 2009年第08期
9. H&M: ICT 成就麥當勞式時尚/時尚北京 2009年第07期
10. 平價的奢華:像 ZARA 和 H&M 一樣賺錢/投資北京 2009年第03期
11. H&M 單店日銷售 200 萬元的秘訣/商場現代化 2008年第11期
12. 破解時裝巨頭 H&M 商業模式的密碼/中國品牌 2008年第 Z2 期
13. ZARA 和 H&M 營銷策略的比較/科技經濟市場 2007年第05期

網路：

1. H&M 中國官網

<http://www.hm.com/cn/>

2. H&M—維基百科

<http://zh.wikipedia.org/wiki/H%26M>

3. 瑞典 H&M 公司—MBA 智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%91%9E%E5%85%B8H%26M%E5%85%AC%E5%8F%B8>

4. H&M—中國網

http://big5.china.com.cn/info/zhuanti/gjzmpj/2008-09/24/content_16524731.htm

5. H&M 時尚品牌庫—海報時尚網

<http://www.haibao.cn/brand/1030/>

6. H&M 承諾淘汰供應鏈中有毒有害物質

<http://news.cnyes.com/Content/20110922/KDZ8JXVPD2MJQ.shtml?c=detail>

7. 喜歡 ZARA 就不喜歡 H&M？

http://news.xinhuanet.com/fashion/2011-09/16/c_122045177.htm

8. H&M 捍衛“平價流行” 業績持續“發燒”

<http://www.nz86.com/article/188849/>

9. 原料價格飛漲擠壓世界第三大時裝零售商 H&M 利潤

<http://www.texindex.com.cn/Articles/2011-1-28/228597.html>

10. Lanvin H&M 聯名商品正式發布 一場從頭到腳的愛情饗宴

http://www.vogue.com.tw/fashion/mix_match/content-5109.html

11. H&M 的管理現狀—以物流管理為分析線索—docin.com 豆丁網

<http://www.docin.com/p-58640570.html>

12. 快速時裝巨頭 ZARA 和 H&M 品牌運營的異同—華衣網

H&M 的成功因素

<http://manager.ef360.com/Articles/2009-9-29/57793.html>

13. 時裝界的宜家－新浪網新聞中心

<http://news.sina.com.cn/c/cul/2007-04-03/180512686383.shtml>



附錄

H&M 店面擺設和設計









H&M 女裝







H&M 的成功因素



H&M 男裝





H&M 童裝



H&M 其他商品



OUR COLLECTIONS



UNDERWEAR
 Even the clothes closest to your body are important. At H&M you will always find comfortable underwear. Basics in the softest cotton, as well as more fashionable choices like the new silk and fabrics.

ACCESSORIES
 H&M doesn't just have fashion for everyone - it also has accessories for every look. Customers can find everything from versatile scarves to mix and match with a relaxed suit, to eye-catching jewelry and hats in the season's hottest colors. Not forgetting fashion-forward footwear and bags for women, children and teenagers. There are also accessories to complement all the other collections and add the perfect finishing touch.



COSMETICS
 A fashionable outfit deserves up-to-the-minute make-up. H&M has everything you need to create the season's latest make-up looks. Just as for the other collections, fashion and quality at the best price are key. No products sold at H&M are tested on animals and all suppliers must guarantee that the contents, packaging and labeling...

Hanna Richter







2





5



4



3

