

# ZARA — 快時尚，漫步 / 佈全球



I AM  
張淑英  
I READ  
*El País / New York Times /  
Cuadernos Hispanoamericanos*

現任台大外文系教授兼國際事務處國際長，2016年膺選西班牙皇家學院外籍院士。曾任台大文學院副院長。西班牙馬德里大學西班牙、拉丁美洲文學博士。輔仁大學西班牙語文學系/所學士、碩士。學術專長領域為當代西班牙、拉丁美洲文學。近年專注文學與電影、旅行文學、飲食文學、情色文學、現代主義詩學、漢西筆譯理論與實踐等研究。中西口譯近百場。筆譯《佩德羅·巴拉莫》等十餘部作品。



全球股市瞬息萬變的浮沈起落讓西班牙印地紡集團(Inditex)總裁阿曼西歐·奧德嘉(Amancio Ortega Gaona, 1936 ~ )這幾年來和比爾蓋茲在全球首富排行榜上伯仲之間，輪番登上寶座。最近的紀錄是八月底九月初兩度交手，無論誰稱王，都是富可敵國的「兆」級富豪。

如果，一個旅人，繞著地球跑，簡易三餐可能會尋找麥當勞，飲食信任熟悉的Starbucks，代步工具借用方興未艾的Uber，衣飾方面，ZARA儼然已經建立起全球顧客的信任和即時便利穿著的概念。

ZARA，遍佈全球88個國家，超過兩千家分店，西班牙境內現有員工約12000名。根據消費水平和客層分別，以不同品牌鋪市。無論走到哪兒，你不知道的ZARA本尊或副牌觸角可能就在你身邊。

《阿曼西歐·奧德嘉--從O到ZARA》這本傳記式的書寫，解析總裁分散品牌和客源的經營頭腦：從1975年啟動的ZARA(旗艦店)，接續Lefties, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home，到2008年的Uterqüe以及Kiddy's Class。

33年來奧德嘉家族形塑快時尚與都會風/瘋，滿足各年齡層的喜好，價格可以從3歐元到300歐元，在世界各國大都會的據點和形象，猶如千面女郎之魅之姿，讓ZARA的姊妹店手足攀攬人體，全身上下裝飾，總有一件是ZARA的產品。

ZARA於1975年崛起於西北部加利西亞自治區戈魯納省(A Coruña)阿德伊索市(Arteixo)，前身是1963年起家的GOA(奧德嘉姓名反順序縮寫)紡織公司。更早之前，則是孕育奧德嘉成為今日成衣大亨的搖籃--同樣位於加利西亞的瑪哈紡織(La Maja)。在瑪哈四年的經驗，讓奧德嘉體會店面要設在市區熱鬧的商圈，或是車水馬龍寬敞大道上的購物中心，吸引熙來攘往的人潮，務必讓消費者走進，感受服飾的觸感。

GOA於1985年擴大為印地紡集團(Inditex)，1988年則從葡萄牙的大本營波爾圖市(Oporto)展開全球佈局，迅速擴建歐洲以外市場。1989年ZARA旗艦店進駐紐約第五街，耗費多時的談判與斡旋終於達陣，業績與知名度扶搖直上，這才是ZARA奠定全球市場的指標。David Martínez從《奧德嘉的眼光與策略》(ZARA. Visión y estrategia de Amancio Ortega)分析ZARA全球佈局的關鍵，迄今四十餘年，建立了成衣製造、快時尚設計與流行配件的王國。

西班牙時尚行銷學院院長Covadonga O' Shea親自採訪奧德嘉的訪談錄《這就是奧德嘉，ZARA的創辦人》(Así es Amancio Ortega, el hombre que creó

ZARA)記錄了奧德嘉的理念、夢想和企業實踐：創業要勇於冒險，嘗試合營企業(joint venture)，於是1990年代，深思熟慮之後終於讓ZARA上市。另外，創新要及時(just in time)，把握時機為顧客所需提供適時服務。ZARA有各種品牌、各種價位、不同品質的商品，「正如每個人都有優缺點，奢華的時尚也有它的空缺處」。他舉卡爾·拉格斐(Karl Lagerfeld)為例，既可以為Fendi和Chanel設計摩登典雅精品，也可以為H&M操刀，讓普羅大眾與流行同步。

此外，奧德嘉和他的經營團隊研究時尚行銷，腦力激盪得到市場的最大公約數是：每個消費者普遍喜歡用40歐元買三件商品，而不會花120歐元買一件。

1980年代以後，西班牙進入職場的女性倍增，講究穿著的需求相對提高，給了ZARA一個很好的契機。ZARA一方面破除市面上boutique的形象和高價(委託行式的單品高價，獨享不撞衫的尊榮)，讓消費者享受時尚的當下，避免同質性太高的「制服」形象，可以彰顯個性、美學與品味。因此，容易獲得、價格合理、品質佳、量少多變，獨樹一格，形塑ZARA快時尚的標幟。「下手快不後悔，遲一步頻思念，一分錢一分貨，穿一季就忘記」。正因如此，有人說「ZARA價格廉質不佳」，奧德嘉立即反駁說道：「ZARA的未來只會逆差操作：『品質越來越好，價格越來越低』。」

2011年11月ZARA進駐101，開幕期間大排長龍，短短幾天爆炸的業績，讓其總監詫異，原本認為台灣的載體量有限，卻被首創的捷報醍醐灌頂，特地搭私人飛機來台慶祝。國人不知道的事實是，ZARA在中國、香港、台灣開天闢地打天下的是旅西畫家梁君午的公子梁玉濤先生，華裔西籍的背景和國際MBA學識讓ZARA將華人市場交給他和團隊。誠然，企業的經營追求永續，台灣的ZARA風格和伊比利原鄉的美學、品味差異頗大，ZARA的「快時尚」是否能持續滿足台灣消費者的「速不耐」抑或零和，正如奧德嘉的自勉與期許：

「我們不能因為ZARA今日的成功而自我感覺良好，盲目的樂觀是致命的要害。ZARA會永遠追求超越，追求卓越，追求批評。我們把成功用來服務那些依賴我們的人，讓他們更美好。」