

修平科技大學
國際企業經營系

專題研究論文

指導老師：楊勝欽老師

台灣優衣庫(UNIQLO)疫情前後
經營策略之研究



學生：黃靖棋

學號：BY106023

學生：岡屋理惠子

學號：BY106025

學生：王晟議

學號：BY106332

中華民國一一〇年五月

摘要

1990年崛起的 UNIQLO 正值日本經濟「失落的十年」，18年後遇上全球金融海嘯，在這種情況下 UNIQLO 的營業額卻是以倍數成長，漸漸地爬上日本服飾業的龍頭，許多公司面臨營運問題，而 UNIQLO 的營業額卻還在持續創新高。在這一次新冠肺炎疫情的風波下 UNIQLO 營業額是否也會逆成長 UNIQLO 未來又會面臨什麼樣的情況呢？

我們首先會介紹新冠肺炎，並了解疫情所帶來的影響，研究 UNIQLO 的經營策略與行銷策略，利用文獻分析法找到我們需要的資料，最後闡述 UNIQLO 未來的發展，關於網路商店的建議。

關鍵字：優衣庫(UNIQLO)、新冠肺炎、經營策略

致謝

製作專題時間很快的已經過了一年，這一年我們倍感充實，首先必須先感謝系上的老師們的指導，更是感謝組員們的努力，在此以最誠摯的心，向您們說聲感謝。

謝謝勝欽老師在這一年的幫忙及指導，在百忙之中抽空與我們討論專題，給一開始沒有方向的我們許多的建議，讓我們可以馬上有方向去搜尋資料，雖然在討論前期主題一直搖擺不定，老師都還是會一直幫我們找回明確的主題及目標，我們才有辦法順利的完成研究。

在這次的研究過程裡，大家都包容了每個組員的不足之處，也都有各自發揮長處，甚至一起學習了在學校沒有習得的知識，使得我們的專題可以如期的結束。

目錄

摘要.....	II
致謝.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章緒論.....	1
1.1.研究背景與動機.....	1
1.2.研究目的.....	1
1.3.研究流程.....	2
第二章文獻探討.....	3
2.1.新冠肺炎疫情.....	3
2.1.1.何謂新冠肺炎.....	3
2.1.2.感染症狀.....	3
2.1.3.傳染途徑.....	3
2.1.4.預防方式.....	4
2.1.5.疫苗.....	4
2.2.經營策略.....	4
2.2.1.何謂經營策略.....	4
2.2.2.經營策略的定義.....	5
2.3.行銷策略.....	6
2.3.1.何謂行銷策略.....	6

2.3.2.行銷策略規劃流程.....	7
第三章研究方法.....	8
3.1.文獻分析法（Document Analysis）.....	8
3.2.文獻蒐集與分析.....	9
第四章資料分析.....	10
4.1.UNIQLO	10
4.1.1.起源.....	10
4.1.2.市場定位.....	11
4.1.3.UNIQLO 行銷策略.....	11
4.1.4.UNIQLO 經營策略.....	11
4.1.5.STP 分析.....	14
4.1.6.行銷4P 策略.....	14
4.1.7.SWOT 分析.....	16
4.1.8.國內外疫情差異.....	17
4.1.9.UNIQLO 疫情影響.....	17
第五章 結論與建議.....	18
5.1.結論.....	18
5.2.建議.....	19
參考文獻.....	20

表目錄

表 4-1 SWOT 分析	16
表 4-2 國內外疫情差異(2020年3.4.5月)	17

圖目錄

圖4-1 UNIQLO	10
圖5-1 台灣疫情趨勢(取自網路截圖).....	18
圖5-2 日本疫情趨勢(取自網路截圖).....	18

第一章緒論

1.1.研究背景與動機

2019年12月中國武漢市爆發的新型冠狀病毒感染肺炎（又稱 COVID-19）造成許多店家陸續地關閉，不論是國內還是國外都受到疫情嚴重的影響，商店購物人數驟然銳減，全球受到了相當大的打擊，其中我們發現台灣的 UNIQLO 跟國外相比之下影響比較不那麼劇烈。

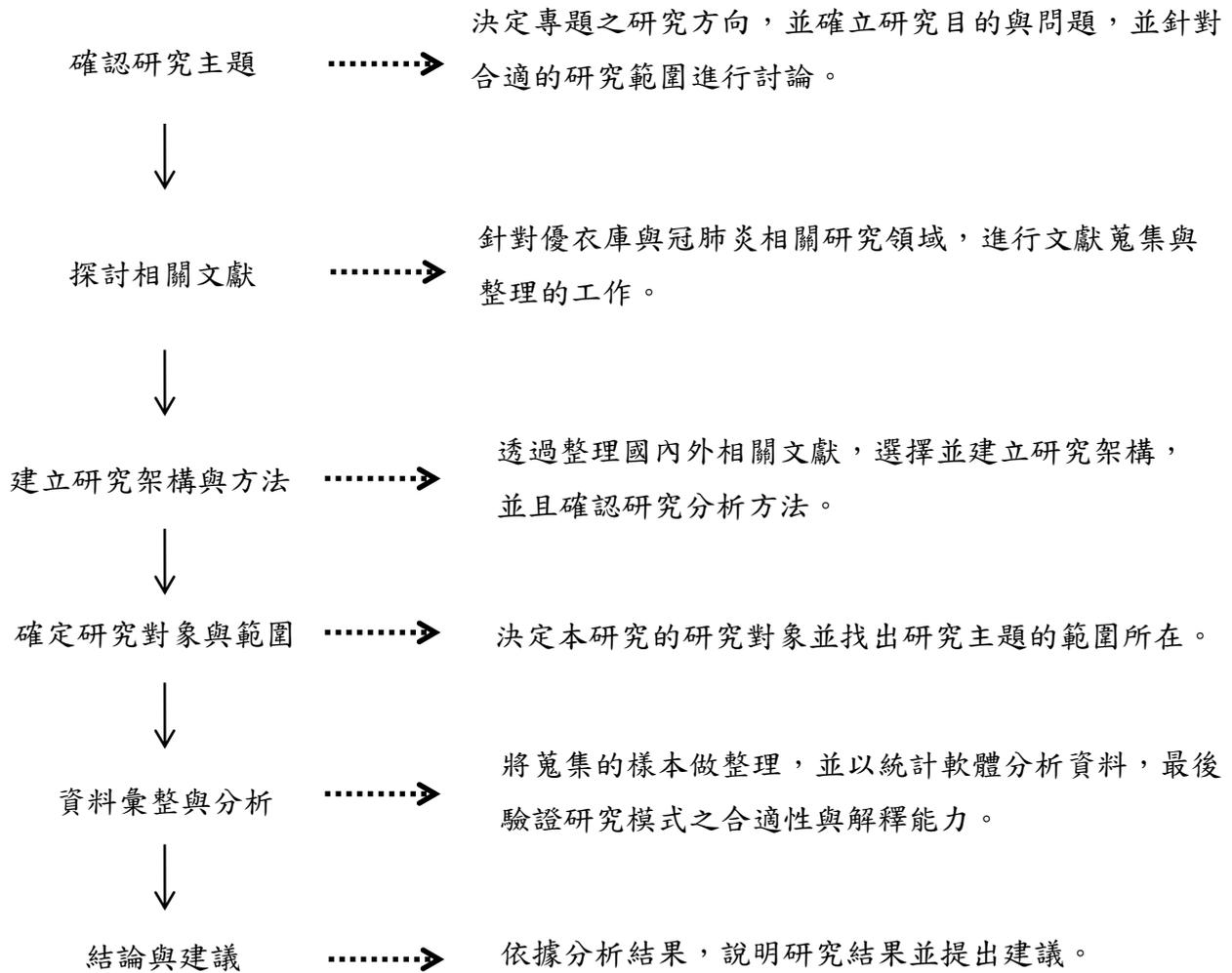
我們想知道為什麼台灣的 UNIQLO 受到的影響比較小，是經營方式的不同嗎？又或是面對的市場客群又有什麼不同呢？到底是什麼原因才會導致疫情下只有台灣的 UNIQLO 一支獨秀，這些疑問烙印在我們的心中，讓我們展開了這次的研究。

在疫情發生後，店家陸續關閉的同時，也代表著多數人的失業，人們的收入沒有以往的穩定，購買意願也有些許變動，還有部分顧客因疫情影響，消費模式也有了變化，尤其近代網路發達，也有許多顧客選擇使用網路商店進行消費，不必出門就能逛街，在疫情期間大大減少不必要的接觸，是顧客能夠開心逛街，業者能夠賺錢，一舉兩得的辦法。

1.2.研究目的

本次研究我們想了解為什麼台灣 UNIQLO 跟國外相比之下之所以影響沒有這麼劇烈的原因，並評估在疫情獲得控制之後，哪些國家的經濟能恢復的最快最好，我們想透過這些來了解台灣疫情後的 UNIQLO 未來發展。

1.3.研究流程



第二章文獻探討

2.1. 新冠肺炎疫情

2.1.1. 何謂新冠肺炎

嚴重特殊傳染性肺炎（英語：Coronavirus disease 2019，縮寫：COVID-19），是一種由嚴重急性呼吸道症候群冠狀病毒2型（縮寫：SARS-CoV-2）引發的傳染病。該病已知的首名病人2019年末於中華人民共和國湖北省武漢市確診，其後此病在全球各國大規模爆發並急速擴散，成為人類歷史上致死人數最多的流行病之一。截至2021年3月23日，全球已有192個國家和地區累計報告逾1.23億名確診個案，逾272.5萬名患者死亡，目前仍在持續擴散中。世界各國對該病病死率的估計值差異甚大，截止2021年2月8日，多數國家該病的觀測病死率在0.5%-5.0%之間，全球初步修正病死率約為2.9%。（維基百科，2021）

2.1.2. 感染症狀

該疾病常見的症狀包括發燒、咳嗽、疲勞、呼吸急促、味嗅覺喪失。雖然大多數人的症狀較輕，但有些人可能因細胞素風暴、多重器官衰竭、敗血性休克和血栓而出現急性呼吸窘迫症候群（ARDS）。從感染到出現症狀的時間通常為5天左右，但可能在2至14天之間。（維基百科，2021）

2.1.3. 傳染途徑

病毒主要通過口鼻分泌物傳播，包括咳嗽、打噴嚏和說話產生的呼吸道飛沫，這些飛沫通常不會在空氣中長距離傳播，但是，站在近處的人可能會因吸入這些飛沫而被感染。人們也可能通過接觸受污染的表面，然後再接觸自己的臉而受到感染。在封閉的空間內，也可能通過能夠在空氣中懸浮較長時間的氣膠傳播。在出現症狀後的前三天最具傳染性，儘管在症狀出現前和無症狀的人身上都有可能傳播，而有研究顯示約40%-45%的患者為無症狀感染者。診斷的標準方法是通過鼻咽拭子的逆轉錄聚合酶鏈式反應（rRT-PCR）來進行診斷。胸部 CT

成像也有助於診斷基於症狀和風險因素被高度懷疑感染的個人。(維基百科，2021)

2.1.4.預防方式

預防感染的建議措施包括經常洗手、與他人保持1.5公尺社交距離、隔離檢疫兩周、咳嗽時摀住口鼻、避免觸摸眼、口、鼻。非必要避免前往公共場所，於公共場所佩戴口罩可以非常有效地減少傳播的風險。

2.1.5.疫苗

台灣疫苗推動協會榮譽理事長李秉穎醫師表示，人體感染過某種病原體後，會產生專一性的抗體，保護人體免於下一次感染，疫苗的原理即運用人體免疫機制，把對人體無害的病原體（比如經過減毒或去活性處理後的病原或成分）注射進入人體，使身體在低風險的情況下，有類似自然感染的效果，幫助免疫系統辨識與記憶，以便真的病原體入侵時，免疫系統能發揮保護力、有效消滅病原。從公共衛生及流行病學角度，疫苗是預防各種傳染病最符合成本效益的作法，這就是新冠肺炎疫情嚴峻不退，各國皆投入開發疫苗的原因。過去研發新疫苗大約8~10年才能上市，此次由於新冠肺炎疫情嚴峻，許多國家願意投注龐大資源或開大門，加速疫苗審核通關，目前全世界有超過200個新冠疫苗的臨床實驗正在進行，多支以最新技術研發的疫苗則已上市開打，台灣購買的疫苗，一種是 AZ 疫苗，另來自 COVAX 平台的疫苗為哪一家尚不得而知。(高儷綾，2021)

2.2.經營策略

2.2.1.何謂經營策略

經營策略是企業在競爭的環境中，考量本身的優劣，據以形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應。經營策略不能一成不變，必須隨內部條件、外部環境的變動而調整。管理也必須根據企業體質、不同的階段，會有不同的管理模式。在世界大環境瞬息萬變的時代，以變應變，隨時調整服務於經營戰略的經營策略是經營管理的真諦。由此可見，我們認為所

謂經營策略，就是在企業經營管理中，為了實現某一經營目標，在一定的市場環境條件下，所有可能實現經營目標採取的行動及其行動方針，方案和競爭方式，均可稱為經營策略。它規定了在一種可能遇見和可能發生的情況下，應該採取的行動。由於經營策略活動是一項艱巨的用腦活動和理性思考的創造性活動，正確運用經營策略要滿足三個條件：一是要按順序採取行動，那種以後不能修改或遵循的，以不變應萬變的行動，不能稱為經營策略。二是未來將會出現的情況是不確定的，如果可能發生的情況是確定的，就不必制定經營策略了。三是發生情況的不確定性隨著信息的獲取而減少，要及時對得到原不確定事物的信息做出反應。實踐中，由於這三個條件的經常出現，使策定經營策略的工作相當複雜。(MBA 智庫百科，2012)

2.2.2.經營策略的定義

- 1 經營策略是指擬定企業的長程目標，以及達成目標之行動方案的選擇與所需資源的分配。
- 2 經營策略是目的或目標的組型(pattern)，以及達成目標的主要政策和計劃，用來說明所經營企業目前或未來的情況，和公司目前或未來的類型。
- 3 經營策略是組織活動與產品，市場間的連線(common thread)，用以說明組織目前狀況和計劃的未來情況的基本性質。
- 4 經營策略是目前與未來資源配置和環境交互活動的基本組型(fundamental pattern)，用以指示組織將如何達成目標。
- 5 經營策略是一種計劃，用以整合組織的主要目標，政策和活動順序，使之結合成一體。
- 6 經營策略是組織的活動和計劃，使組織的目標能與它的使命相配合，並在有效的方式中，使組織的使命能與其環境相配合。因此，經營策略就組織而言，是達成使命

或目的之方法，而它也可能成為組織中較低階層的目的或績效的衡量。

- 7 經營策略是一種一致的，綜合的和統整的計劃，它使公司的優勢和環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。
- 8 經營策略乃是組織在追求目標時，如何界定它與環境的關係，以及為適應環境的挑戰，所採取的方式或反應。經營策略的概念系涵蓋了目的與方法，而且兩者間存有連鎖的關係，亦即達成組織高階層目的所採用的方法，可成為次階層的目的。

(MBA 智庫百科，2012)

2.3.行銷策略

2.3.1.何謂行銷策略

根據 MBA 智庫百科的「行銷策略」定義：「行銷策略」是企業以顧客需要為出發點，根據經驗獲得顧客需求量以及購買力的信息、商業界的期望值，有計劃地組織各項經營活動，通過相互協調一致的產品策略、價格策略、渠道策略和促銷策略，為顧客提供滿意的商品和服務而實現企業目標的過程。

顧名思義「行銷策略」是指行銷的策略面。有「策略面」，就有所謂「戰術面」，本文將會提到擬定行銷策略必知的「行銷4P」和「STP」，「4P」即是戰術面，而策略面則是「STP」。用射箭來比喻 STP 和行銷4P，STP 三步驟用來瞄準顧客，4P 就是對準顧客射箭。(震豪網路媒體股份有限公司，2018)

2.3.2.行銷策略規劃流程

分析市場機會與消費者行為



研究並選擇目標市場(STP)



發展並擬訂行銷組合4P



行銷活動執行

第三章研究方法

本研究採用文獻分析法研究，文獻資料主要蒐集自國家圖書館資訊網路系統一全國博碩士論文資訊網，而文獻分析法的重要性、目的、方法以及本研究的分析方法如下所述：

3.1.文獻分析法 (Document Analysis)

文獻分析法又稱為歷史文獻法，是一種系統化的客觀界定、評鑑與綜合證明的研究方法，根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面且精準地掌握所要研究問題的一種方法，以確定過去事件的真實性。其主要目的在於了解過去、洞悉現在、並預測未來（羅思嘉，2001）。文獻分析的歷史意義在於，以研究資料分析處理後呈現歷史演變因果關係與辯證（羅思嘉，2001）。學者 Aveyard & Corporation（2008）也曾提出四點文獻分析的重要性：1.透過文獻分析的資料整理與歸納，可以幫助我們看到相關的整體，而不會只有見樹不見林；2.藉由文獻分析可以幫助我們有新發現；3.鼓勵客觀思考與評論；4.有系統性的回顧相關文獻與資料，有助於集中問題的核心與深入探討。藉由文獻分析法可以讓讀者在最短的時間內瞭解該領域的知識和研究成果，有助於吸收眾多研究者的經驗，瞭解別人如何做研究，並且藉由文獻分析法來進行分析、整合、歸納從前至現今的資料，分享研究成果及發現，做一個摘錄和整合，並且提出未來相關研究之建議，以供其他的研究者參考，故文獻分析法是一門很重要的研究方法。（陳美玉，2011）

其分析步驟有四，即閱覽與整理（Reading and Organizing）、描述（Description）、分類（Classfying）、及詮釋（Interpretation）。資料來源（朱柔若譯，2000）

根據前述研究目的與文獻探討，我們主要是探討在新冠肺炎疫情發生前與發生後的差異性，在新冠肺炎疫情的影響下，UNIQLO 是否會改變營運方針，或是推行其他方法來改變 UNIQLO，因此我們蒐集國內外任何與 UNIQLO 有關的研究文獻外，也搜尋了日本 UNIQLO 企業社相關資料及消息，希望能瞭解 UNIQLO 今後在面對新冠肺炎疫情的影響下營運方式是

否會有所改變。

3.2.文獻蒐集與分析

本研究運用 STP 分析、行銷4P 和 SWOT 分析來瞭解 UNIQLO 的營運背景及相關特色，先以 Segmenting(市場區隔)、Targeting(目標行銷)、Positioning(市場定位)作為起頭，再以 product (產品)、price (價格)、place (通路)、promotion (推廣)這四項進行瞭解，分析 UNIQLO(UNIQLO)的營運銷售狀況，最後用 Strength (優勢)、Weakness (劣勢)、Opportunity (機會) 以及 Threat (威脅) 來分析新冠肺炎疫情影響下的 UNIQLO 的企業營運現狀。以下的內容將以文獻的蒐集與整理為起頭，接著進行資料分析，最後得出相關的結果與建議。

本研究蒐集以下相關的資料：

1. 全國博碩士論文資訊網
2. 全球新冠疫情影響及嚴重性
3. UNIQLO 官方資料
4. UNIQLO 相關報導資料

第四章資料分析

4.1.UNIQLO

4.1.1.起源

UNIQLO 是經營休閒、運動服裝設計、製造和零售的日本公司，由柳井正創立，原是1963年5月，日本山口縣宇部市的男性服飾店「Men's Shop OS」（公司名：小郡商事）成立，且在1984年6月，該公司在廣島市中區袋町開設了綜合服飾店「Unique Clothing Warehouse」，原意為獨一無二的服飾店，之後便簡稱為英文縮寫「UNI-CLO」。於1988年三月在香港與當地商人共同設立一間商品採購公司宇寧製衣廠有限公司時，由於註冊商號人員誤將「C」填寫為「Q」作商業登記名稱，此後社長柳井正將錯就錯也把日本全部店名全改為使用「UNIQLO」作為商標。UNIQLO 是以 Unique(獨一無二)和 Clothing(服裝)作為縮寫，想表達的是為了消費者提供低價良品、品質保證的經營概念，商標使用了簡單的紅底白字，表現出了該品牌大方、簡潔兼具時尚的風格。(圖4-1)而 UNIQLO 於2010年的10月7日在台灣設立了第一間門市(統一阪急百貨台北店)。定位為「快時尚」的 UNIQLO，目前為全球知名服裝品牌之一，除了日本之外目前在全球十八個地區展開業務，截至2021年2月，已在全球設有2,280間店鋪。(維基百科，2021)



圖4-1 UNIQLO

4.1.2.市場定位

UNIQLO 所設定的目標從幼兒至老年人皆有適合的商品，設計簡單，沒有顯目的 logo 花樣，主打的商品都是基本款，也因此 UNIQLO 致力於產品質料的研發，藉此提升產品的質量。與價格相近款式卻較於花俏的 H&M、Lativ 等競爭品牌相比，UNIQLO 是略勝一籌的。(維基百科，2021)

4.1.3.UNIQLO 行銷策略

UNIQLO 能夠在市場擁有日本第一、全球第5大服飾品牌的地位，其企業的經營策略功不可沒。它從原料的選取、製造的過程，乃至產品規劃、生產都秉持著「堅持用料、回歸基本、強調本質」的原則，有以下幾個特點：

1. 堅持「衣服是配角，人才是主角」。
2. 設計依循減法主義，沒有多餘裝飾。
3. 材質上力求舒適感，素材研發。
4. 貼近市場與親民的價格。

4.1.4.UNIQLO 經營策略

1. 堅持自製自銷

為了達到高品質低價格的目標，所以 UNIQLO 從商品的企劃到上架全部都一手包辦，這樣一來不但不用經過中游盤商的轉手，增加不必要的成本，在加上利用大陸低價工資特點，在大陸大量生產，讓成本降到最低。雖然是在大陸生產而不是在日本，但商品的品質並不會因此受到影響，因為 UNIQLO 於2000年實施了「職人」計畫，也就是從日本派駐在紡織業有超過三十年以上的工作經驗，且熟悉生產前線的高技術的人員到大陸工廠擔任技術指導，「截至2009年止，UNIQLO 已有二十八位技術人員參與「職人」計畫，於大陸工廠現場傳授自己豐富的經驗」(Mika k.，2010)，讓 UNIQLO 達到高品質低價格的目標。

2. 高超的行銷手法

(1) 不像廣告的廣告—「UNIQLOCK」

「通殺 2008 年 One Show、Clio Awards 等大獎的 UNIQLOCK，可以說是2007年廣告產業的最大贏家，甚至還獲得了開創廣告產業會來的肯定，UNIQLOCK 無疑的讓 UNIQLO 在歐美市場打響知名度」(Mika k.，2010)。UNIQLOCK(已於2017年1月25日終止)是一個提供部落格元件 (Blog Parts) 的網頁，在 UNIQLOCK 的網頁介面上，有別於以往運用靜態的圖片呈現，而是以許多穿著 UNIQLO 商品的女性，伴隨著音樂，在不同的國家跳著自創的舞蹈，宣傳 UNIQLO 的商品，並提供訪客下載時鐘動畫張貼在部落格，下載 UNIQLOCK 的 Blog Parts 的人愈多，廣告效益也就越大。UNIQLOCK 這個運用音樂、舞蹈和時間這種超越語言限制的廣告方式，可以說是非常成功，UNIQLOCK 不僅為 UNIQLO 省下了電視廣告龐大的費用，更做達到了超乎想像的宣傳效果。

(2) 多樣化的店鋪

選擇於適合的地點開店，就是成功行銷的第一步。UNIQLO 的開店策略是非常多采多姿的，有大到佔地超過五百坪的旗艦店，也有小到只有六坪的路邊專賣店，這些都是為了要符合各地消費者的需求，而綜合地理位置，氣候及消費者的族群量身打造的，以實現 UNIQLO 無論何時何地都能吸引客人上門的終極目標。

1. 全員經營的理想企業

柳井正的全員經營的理想企業這個經營理念是一個很新穎的想法，以往我們對於在大型企業的認知，通常都是接到上頭的命令，一個口令一個動作，完全沒有任何的思考，經營者通常都一手掌握所有的決定，權力通常都會下放給基層的員工，頂多只有幾個信賴的助手，真正與客人接觸的基層員工絲毫沒有任何表現自己想法的機會，導致效率低落；但柳井正的經營理念，可以完全剔除基層員工的公務員心態，不再只是當個 YES MAN！而要實踐這個理念，則需依靠以下兩點：

(1) 高效率的員工

為要使員工提高工作效率，就必須提升員工的素質，因此柳井正非常重視員工的培訓、教育，進而創造了一套完整、紮實的培訓課程，近年來外界將這套員工教育系統稱為 UNIQLO 大學，因為這整個教育系統的完整性幾乎和大學沒甚麼兩樣，利用課程指導和現場實踐不斷的交叉、重複的學習，以養成擁有經營管理基礎知識的店長及員工，唯一不一樣的就是，只要一到兩年的時間，就能完整的培訓出一名出色的店長。

(2) 新穎的員工制度—明星店長制

於1999年起，UNIQLO 開始加強門市自主權，採用明星店長制，員工人人需要用腦做決策，總部只制定最基本的經營原則，並支援各門市，這個策略給予店長極大的權利和責任，讓店長一職成為經營的主角，必須依自己門市的地點而有不同的經營方式，不再只是聽命行事，這些作法使得 UNIQLO 各店有所差異，也讓各店可以更貼近該商圈消費者的需求，我認為明星店長制度使得店長將這份工作當做是一輩子的事業來經營，而不是下一個工作的跳板，此制度絕對是 UNIQLO 成功的關鍵。

2. 邁向全球市場

『柳井正說過：「市場就只有世界一個，UNIQLO 當然也會像 ZARA、H&M 一樣在世界主要市場開設門市，這是一個全世界所以企業都在一個平台上競爭的時代」。』（徐靜波，2010）顯示出柳井正發展海外市場的決心，目前 UNIQLO 在拓展海外市場有兩個策略。第一，UNIQLO 在海外的據點以大型店舖為主，因為大型店舖可以克服一般門市空間不足，導致貨色不齊全的問題，這樣一來，店舖裡的款式越多，能滿足的消費者商品也就越多，可以解決一開始不了解當地市場的問題。第二，UNIQLO 於海外許多當地的流行中心開設旗艦店，這樣不但能提升 UNIQLO 的品牌知名度，也能利用旗艦店作為傳達 UNIQLO 魅力的櫥窗，位於美國紐約蘇活區的 UNIQLO 旗艦店就是最好的例子。(戚本昕，2011)

4.1.5.STP 分析

S 市場區隔:

1. 以人口統計變數的「性別」、「年齡」為區隔來設計產品。
2. 以心理變數的「價值觀」為區隔，透過「價格」與「品質」打出平價潮流。
3. 以行為變數的「消費利益」與「品牌忠誠度」為區隔，走出平價時尚的風格，建立與維持消費者忠誠度。
4. 全球皆有分店，走入國際化經營。

T 目標行銷：差異化行銷（根據不同年齡層、性別與消費者需求來設計產品）。

P 市場定位：平價服飾。(劉佳涵，2015)

4.1.6.行銷4P 策略

1. 產品(Product)

為了滿足顧客的需求與慾望 UNIQLO 設計出眾多款式的服飾來滿足大眾的需求。也在冬天跟夏天分別推出不同季節性的季節功能衣，UNIQLO 產品包括：聯名 T 恤、保暖發熱衣、BRATOP 罩杯式上衣系列、AIRism 涼感衣、羽絨外套、牛仔褲...等，多樣的選擇，使得 UNIQLO 商品遍及各個年齡層的消費者，成為最新的潮流品牌。

2. 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：短褲、襯衫、針織外套等皆在 800 元以下，牛仔褲皆在 1,000 元左右，各式長短袖的羽絨外套也在 2,000 至 4,000 元價格內，店內商品最高價位沒超過 4,000 元。且在店內與官方線上購物網也會不定時推出限時優惠商品，最高的價位也比其他品牌來的更便宜，使得顧客能夠以較少的錢來購買。

3. 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，向原料製造商、企劃部來行銷推廣。接著商品到生產部進行品管、監控生產流程。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。

4. 推廣策略(Promotion)

UNIQLO 風靡臺灣的消費者，不管是電視新聞、還是報章雜誌都有他們大量的廣告宣傳。UNIQLO 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。在顧客購買衣物後不和身時，UNIQLO 也有提供衣物修改的服務。在某些特定節日例如：母親節會提供免費包裝服務，聖誕節會提供免費小聖誕卡。(于孟君，2010)

4.1.7.SWOT 分析

表 4-1 SWOT 分析

S 內部優勢(Strength)	W 內部劣勢 (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品種類多樣，價格平實，男女商品分區，不易買錯商品。 2. 找明星代言，藉以吸引更多年輕族群消費。 3. 服務態度佳，細心的為顧客解說。 4. 當顧客光顧時，工作人員可以即時為顧客服務或說明。 5. 開設網路商店，方便消費者購物。 6. SPA 生產模式，確保產品品質。 7. 與材料製造商直接進貨，取得穩定、高品質的低成本材料。 8. 套用日本傳統培訓員工的方式，獲得服務品質的保障。 9. 透過參與公益活動，提升品牌形象。 	<ol style="list-style-type: none"> 1 某些特價商品，無法退貨。 2 國內缺乏宣傳廣告吸引顧客，品牌曝光度低。 3 服裝著重簡單樸實，所以無法在造型樣式上有所突破。 4 推出款式以休閒款佔大多數，無法滿足市場上具消費力的女性上班族需求。 5 大量生產，容易撞衫不易有獨特性。 6 設計無特別識別度，仿冒品多。 7 分店多設置於人口聚集處，租金成本高。 8 關稅造成台灣和日本的價格有所差異。
O 外部機會 (Opportunity)	T 外部威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1 消費族群多元，各年齡層皆可發展。 2 跨國連鎖經營，企業蓬勃發展。 3 開放加盟，增加消費者購買地點。 4 現今社會對穿著方面講求實用性。 5 欲與中國大陸合作，創造低成本、高營收的效果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不隨著潮流改變，易造成邊緣化。 2. 國內的市場占有率不高。 3. 類似商品眾多，替代性高。 4. 受到韓劇影響，韓流興起，影響年輕消費市場銷售量。 5. 各服裝連鎖店增加，市場競爭強烈，造成消費者品牌忠誠度降低。

4.1.8.國內外疫情差異

表 4-2 國內外疫情差異(2020年3.4.5月)

	台灣	日本
業績	迎來業績、毛利皆創 10 年新高	收益下滑約2成
價格	無太大影響	商品價格+消費稅改為含稅價，形同全面降價9%
推廣	主打網路商店	主打網路商店
來店人數	人數減少卻變得更有目的性	來店人數大幅減少
店面措施	臨時店休與縮短營業時間	臨時店休與縮短營業時間

4.1.9.UNIQLO 疫情影響

經過這次研究及討論我們可以看出新冠肺炎對台灣 UNIQLO 的影響是沒有非常明顯的，所以我們以台灣跟日本來對照，對照後可以看到差異最大的就是業績了，日本的市場由於疫情的影響較大所以業績是下滑的，而台灣由於防疫措施有事先做好所以疫情對業績的影響是不大甚至是有提升的，再來看到日本業績下滑的原因，首先看到店面措施，日本由於疫情較嚴重所以關閉與調整營業時間的店舖是較多的，這也會對業績有較大的影響，而台灣也有關閉一些店舖與調整營業時間，可是相對影響是較小的，再來價錢的部分只有日本受到影響，自4月起將原本標示的商品價格+消費稅改為含稅價，形同降價約9%，推廣則統一往網路行銷方面發展。

第五章 結論與建議

5.1. 結論

經過這次研究我們可以看到台灣在疫情方面影響沒有那麼大的因素最主要就是防疫措施做得非常完善，在疫情爆發經過一年後，台灣的疫情基本上已經控制的非常穩定了(圖5-1)，也能看到台灣 UNIQLO 的經濟也恢復到以前甚至提升，相較之下日本卻還在持續蔓延中(圖5-2)，其次我們認為 UNIQLO 商品的多樣性使產品具有更高的附加價值，不只是因為平價，還有 UNIQLO 的創意性，可以符合各地消費者的需求，讓一些即使是消費能力不高的消費者，也有意願購買商品。

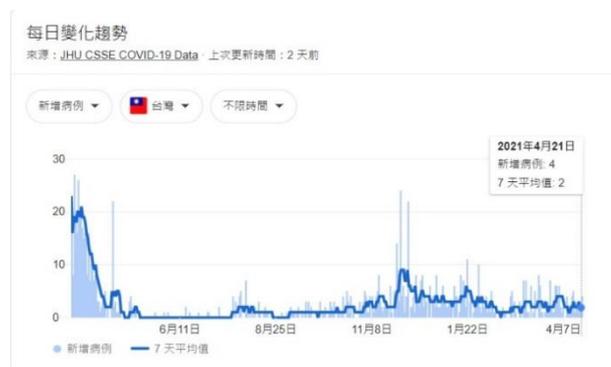


圖5-1 台灣疫情趨勢(取自網路截圖)

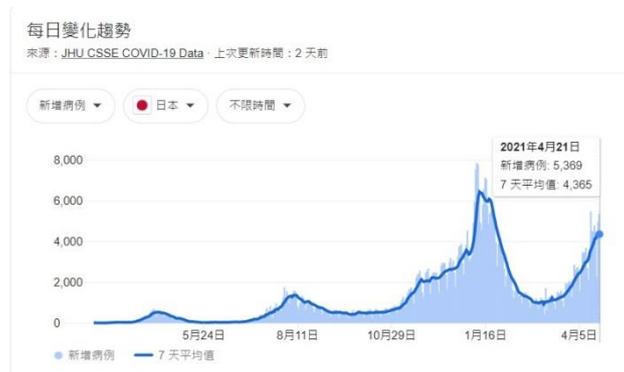


圖5-2 日本疫情趨勢(取自網路截圖)

5.2.建議

在這次研究中我們有用到 UNIQLO 的官方 APP，只是我們發現實用程度與評價並不太理想，現代人手機不離身，雖然官網有提供「線上下單，到店取貨」，但目前台灣 APP 並沒有設置的非常完善，就以目前疫情狀況來說，我們認為網上購物有其價值，期望未來 UNIQLO 可以發展完整的網路商店營運模式。

參考文獻

英文文獻 (依照作者姓的字母排列)

1. Aveyard, H., & Corporation, E., (2008). Doing A Literature Review In Health And Social Care: A Practical Guide. (書籍文獻)

中文文獻 (依照作者比劃排列)

1. Mika K. (2010)。“UNIQLO 熱銷全球的秘密。”(高寶出版社)
2. 何志芳 (2015), ”綠色產品、綠色信任與購買意願探討-以快速時尚 UNIQLO 為例”, 大葉大學企業管理碩士論文。(論文文獻)
3. 李嘉惠 (2012), ”從眾行為之影響衝動性購買與購後認知失調關係-以 UNIQLO 等平價服飾為例”, 實踐大學企業管理碩士論文。(論文文獻)
4. 林惠雯 (2014), ”個人特徵、品牌特徵及人際互動對情感依附的關係之研究-以 Uniqlo 為例”, 逢甲大學企業管理碩士論文。(論文文獻)
5. 林筱涵 (2015), ”品牌形象、品牌忠誠度、顧客滿意度與個人涉入-UNIQLO 個案研究”, 國立雲林科技大學應用外語碩士論文。(論文文獻)
6. 邱淑媛 (2013), ”品牌來源國形象、異文化認同、國族感對消費者購買意願之影響-以日本服飾品牌 UNIQLO 為例”, 義守大學應用日語碩士論文。(論文文獻)
7. 洪詩涵 (2012), ”Uniqlo 之經營文化與世界類似 SPA 產業之比較”, 天主教輔仁大學日本

語文學研究所碩士論文。(論文文獻)

8. 高儷綾(2021), ”台灣新冠疫苗最快3月到貨, 5張圖看懂疫苗怎麼做”(康健雜誌)
9. 徐靜波 (譯)(2010)。 ”成功一日可以丟棄。 ”(天下雜誌出版)
10. 戚本昕(2011) ”UNIQLO 能逆勢成長的原因及其未來的挑戰”, 台北市立麗山高中。(論文文獻)
11. 許丕勳(2011), ”服飾零售業之在台日系企業的經營策略-以 UNIQLO 為中心”, 長榮大學應用日語碩士論文。(論文文獻)
12. 許凱彥 (2015), ”品牌形象與善因品牌結盟配適度對品牌權益之影響-以 Uniqlo 為例”, 國立中山大學企業管理碩士論文。(論文文獻)
13. 陳美玉 (2011), ”運用文獻分析法探討瑜珈運動對心理和生理健康之效益”, 南開科技大學福祉科技與服務管理碩士論文。(論文文獻)
14. 楊衍邦 (2018), ”臺灣旅館業在地化經營策略—文獻分析與個案訪談”, 國立高雄大學國際高階經營管理碩士論文。(論文文獻)
15. 楊雨凡 (2010), ”UNIQLO 之經營型態與日本的消費文化”, 天主教輔仁大學日本語文學研究所碩士論文。(論文文獻)
16. 蔡翌潔 (2010), ”電腦自我效能之影響因素及性別差異—以文獻分析法進行探討”, 國立屏東科技大學資訊管理碩士論文。(論文文獻)

17. 蔡宗權 (2013), ”品牌形象、品牌權益與品牌績效之研究-以平價服飾臺灣 UNIQLO 為例”, 中國文化大學國際企業管理碩士論文。(論文文獻)
18. 劉佳涵(2015), ”平價時尚的崛起—UNIQLO 的經營之道”, 松山家商商經科。(論文文獻)
19. 賴怡芬 (2017), ”國小教師應用繪本教學態度之研究”, 國立屏東大學文化創意產業學碩士論文。(論文文獻)
20. 顏心儀 (2015), ”科技接受模式、行動廣告對 O2O 消費意願之影響-以 UNIQLO 品牌為例”, 銘傳大學國際企業學碩士論文。(論文文獻)
21. 羅思嘉 (2001), 引用文獻分析與學術傳播研究, 中國圖書館學會會報, 60, 73-85。(書籍文獻)

網站部分

1. 4P 分析

<https://uni-qlo.webnode.tw/news/a4p%E5%88%86%E6%9E%90/>

2. (MBA 智庫百科, 2012)

3. Uniqlo 的行銷策略4P 分析

<https://sites.google.com/site/guanlixueyumengjun/home/uniqlo-xing-xiao-ce-e-4p-fen-xi>

4. UNIQLO 平價品牌搞顛覆

<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2011/04/2011040110191940.pdf>

5. UNIQLO 能逆勢成長的原因及其未來的挑戰

<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2011/03/2011032816155860.pdf>

6. UNIQLO 來台 10 年！母公司受累疫情虧 43 億，台灣 UNIQLO 營收為何不跌反漲？

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/60247>

7. Uniqlo 退燒，日本當紅服飾品牌竟是工人服

<https://www.cw.com.tw/article/5097126?template=fashion>

8. UNIQLO 疫情下業績反而好？除了+j 系列外還靠兩大熱銷單品！

<https://popbee.com/fashion/fashion-news/fast-retailing-uniqlo-gu-financial-report-q1-2021-j-collection/>

9. UNIQLO 企管系三丙 40209360 洪群方

<https://slidesplayer.com/slide/11756983/>

10. 于孟君(2010) ”Uniqlo 的行銷策略4P 分析”

<https://sites.google.com/site/guanlixueyumengjun/home/uniqlo-de-cheng-gong-tai-du>

11. 文獻分析法（Document Analysis）國家通訊傳播委員會

https://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08012/687_4951_080125_4.pdf

12. 世界經濟格局將因疫情影響加速轉型

<https://www.trademag.org.tw/page/newsid1/?id=768335&iz=1>

13. 台灣新冠疫苗最快3月到貨，5張圖看懂疫苗怎麼做

<https://www.commonhealth.com.tw/article/83548>

14. 全球肺炎疫情(COVID-19)對臺灣產業影響關鍵報告 | 總論 (2020/06/24最終回)

https://ieknet.iek.org.tw/iekrpt/rpt_open.aspx?actiontype=rpt&indu_idno=0&domain=0&rpt_idno=422294729

15. 「衣就不凡」-探討企業社會責任對品牌形象的影響-以 UNIQLO 基隆信一店為例

<http://www.essh.kl.edu.tw/BO/NBO/%E6%8E%9B%E7%B6%B2/%E7%AB%B6%E8%B3%BD/%E5%B0%8F%E8%AB%96%E6%96%87/1060331/1060331%E5%BE%97%E7%8D%8E%E4%BD%9C%E5%93%81/%E7%89%B9%E5%84%AA-1.pdf>

16. 只有日本 Uniqlo 全線降價 中國消費者怒了

<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3457148>

17. 何謂行銷策略？品牌行銷策略規劃只要4步驟一次學會！

<https://inboundmarketing.com.tw/marketing-tactics/%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E7%AD%96%E7%95%A5.html>

18. 服裝產業2020年兵敗如山倒，浩劫餘生的品牌們下一步怎麼走？

<https://www.bnext.com.tw/article/59743/clothes-industry-coronavirus-impact>

19. 肺炎疫情：危機過後哪些國家經濟能恢復得最快最好

<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-52206418>

20. 柳井正稱「妥善對應疫情危機」 迅銷預估收益將轉V型回復

https://asahichinese-f.com/politics_economy/13831343

21. 疫情改變服裝業 Uniqlo 離世界第一已經不遠？

<https://money.udn.com/money/story/120769/4653636>

22. 穿出你的時尚—UNIQLO

<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2016/03/2016033015271176.pdf>

23. 海外奇蹟-uniqlo

<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2013/04/2013040111030775.pdf>

24. 國內評價服飾行銷策略及 消費者行為之探討以 UNIQLO 為例

<http://twir.twu.edu.tw/cgi-bin/g32/g3web.cgi/ccd=mvuv0D/fulltextdeclare>

25. 國外平價服飾在台展店與營運模式之探討 —以 ZARA 和 UNIQLO 為例

http://www.kyicvs.khc.edu.tw/images/ckfinder/files/20160329_014652.pdf

26. 新冠疫情衝擊世界經濟 九張圖一目了然

<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-53249104>

27. 經營理念與特色

<https://uni-qlo.webnode.tw/%E7%B6%93%E7%87%9F%E7%90%86%E5%BF%B5%E8%88%87%E7%89%B9%E8%89%B2/>

28. 網路商城就是最大旗艦店！UNIQLO 靠兩招串聯線上線下，盼電商營收翻三倍

<https://www.bnext.com.tw/article/58926/uniqlo-taiwan-ec>

29. 網路行銷-UNIQLO 網站行銷分析

<https://prezi.com/p5w4xoqbdgke/uniqlo/>

30. 維基百科 UNIQLO

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%84%AA%E8%A1%A3%E5%BA%AB>

31. 臺灣樂齡學習中心轉型社會企業實施模式案0601

<https://moe.senioredu.moe.gov.tw/UploadFiles/20160726094025002.pdf>

32. 獨家專訪》UNIQLO 來台10年變身台灣「國民品牌」 日籍 CEO 曝4大經營心法

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/202008190006/%E7%8D%A8%E5%AE%B6%E5%B0%88%E8%A8%AA%E3%80%8BUNIQLO%E4%BE%86%E5%8F%B010%E5%B9%B4%E8%AE%8A%E8%BA%AB%E5%8F%B0%E7%81%A3%E3%80%8C%E5%9C%8B%E6%B0%91%E5%93%81%E7%89%8C%E3%80%8D%E3%80%80%E6%97%A5%E7%B1%8DCEO%E6%9B%9D4%E5%A4%A7%E7%B6%93%E7%87%9F%E5%BF%83%E6%B3%95>

33. UNIQLO 營收額

<https://www.fastretailing.com/tc/ir/financial/>