

東 海 大 學
日 本 語 言 文 化 學 系 碩 士 班
碩 士 論 文

垂 直 信 任 與 品 牌 建 構 之 關 聯 性 探 討
- 以 UNIQLO 的 賦 權 為 例 -

The Relationship between Vertical Trust and
Brand Building :

A Case Study of Empowerment of UNIQLO

指 導 教 授 : 陳 永 峰 教 授

研 究 生 : 陳 佩 榆

中 華 民 國 102 年 6 月

誌 謝

回顧碩士生涯的論文寫作過程，是依靠「弱連結」(Weak Ties)的相助與「強連結」(Strong Ties)的支柱才得以順利完成論文。

本論文首先要感謝指導教授陳永峰老師的提攜，恩師不嫌駑鈍給予期勉，若非老師給予學生充分的信任，將無法於內文上自由發揮並放心寫作。再者，要感謝蔡錫勳老師以及曾耀鋒老師於口試時對論文不足之處提出寶貴建言，據以論文內容與方向臻於嚴謹完善、多元。另外，感謝所上教授之授課解惑及修讀管理學課程的吳立偉老師曾給予論文上的建議，謹此對以上諸位師長致上由衷之敬意與謝忱。

寫作期間，半工半讀的心力交瘁得以重振旗鼓並堅持到最後，要感謝一起修課、一同走過挑燈夜戰趕報告、社區交流計劃的活動期間供我借宿一宿且一路上扶持的毛毛，曾多次幫我校稿課堂發表的レジメ的黃桑，以及所有的研究所同學在趕論文時期彼此的互相打氣與鼓勵、Ting 學妹的書籍借閱、方評學妹與大寶在口試時的幫忙以及學長姐的經驗分享。

感謝寫作倦怠期時，敬堯、楷楷、一路、肉燥、嘉仁、萱、麵包師傅、土豆仁的分憂解勞與幫助。

感謝 Victor 於百忙之中仍給予論文之匡正的鼎力相助。

最後，要感謝我的家人與海苔於寫作期間，一直以來給予背後最大的支持與後盾，對其感激無法以筆墨形容。

研究生涯精彩落幕，謹將最誠摯的致謝，呈獻給曾經參與過的每一個人。

陳 佩 榆 謹誌

2013 年 6 月

垂直信任與品牌建構之關聯性探討

—以 UNIQLO 的賦權為例—

學生：陳佩榆

指導教授：陳永峰 博士

東海大學日本語言文化學系碩士班

摘要

組織內部信任於過去研究多方探討主管與部屬之間縱向關係中的垂直信任，較少提及主管對部屬的內部信任及其影響至部屬對顧客的服務提升；而服務品質的強化能有效提升顧客滿意度，進而帶動了外部品牌建構。有鑑於此，本研究分析架構主要聚焦於組織內部信任中，主管與部屬之間內部的垂直信任及其延伸至影響部屬對顧客的服務品質提升，最後帶動外部品牌建構之關聯性探討。

本研究以 UNIQLO 為個案對象，主要探討垂直信任與品牌建構之間關聯。由於組織內部信任中的 LTS 構面會激勵部屬的工作投入，使部屬更樂於顧客服務；而服務品質的強化與顧客滿意度的提升兩者息息相關，因而帶動了外部的品牌建構。換言之，主管與部屬之間的內部垂直信任將會激勵部屬更積極投入工作，產生正面工作態度，並反映在服務顧客的態度之外顯行為上；而服務品質的強化能有效提升顧客滿意度，進而成為影響品牌建構、品牌發展與企業獲利的重要前置因素。

本研究結果顯示，主管—部屬—顧客之間產生正向關聯並帶動了品牌建構。

關鍵字：垂直信任、品牌建構、賦權、顧客滿意度、UNIQLO

バーティカル・トラストとブランド構築の関連性

-ユニクロのエンパワーメントをケーススタディーとして-

氏名：陳佩榆

指導教授：陳永峰 博士

東海大学日本語言文化学科修士課程

要 旨

組織内部の信頼関係における先行研究では、上司と部下による上下関係のなかのバーティカル・トラストに焦点を当てられたが、上司が部下への信頼感とそれを部下が顧客サービス、接客態度の向上に及ぼす影響について論じた研究が少ない。また、サービス品質の強化は顧客満足度を高め、さらに外部のブランド構築に繋がる関連性に絞る研究は未だに少ない。それ故、本研究では主に組織内部の信頼関係における上司と部下による上下関係のなかのバーティカル・トラスト、またそれを部下が顧客サービスの向上に及ぼす影響に焦点を絞り、さらに外部のブランド構築に繋がる関連性を探求する。

本研究はユニクロをケーススタディーとして、主にバーティカル・トラストとブランド構築の関連性を探求する。部下に働く意欲を持たせるのは、組織内部の信頼関係の中のLTS面によるもので、部下をさらに顧客サービスの向上への取り組みさせる。また、サービス品質の強化は顧客満足度向上と互いに密接な関係をもち、外部のブランド構築に繋がるのである。換言すれば、上司と部下による上下関係のなかの内部のバーティカル・トラストは、部下をもっと仕事に取り組みせ、積極的な勤務態度をもたらすことで、顧客サービス、接客態度などへの顕性行動に表現する。また、サービス品質の強化は、顧客満足度の向上に繋がり、さらにブランド構築、ブランドの発展と企業収益に影響する重大要因になる。

以上のまとめにより本研究の結果で、上司、部下と顧客の間は互いに密接に関連しあい、影響を与えあう三位一体の関係であり、さらにブランド構築に繋がる。

キーワード：バーティカル・トラスト、ブランド構築、エンパワーメント、顧客満足度、ユニクロ

目 錄

圖目錄.....	III
表目錄.....	IV
第一章 緒論	2
1.1 研究背景與動機.....	2
1.1.1 研究背景	2
1.1.2 研究動機	3
1.2 研究目的.....	5
1.3 研究方法.....	5
1.4 研究架構與內容.....	5
第二章 文獻回顧.....	9
2.1 垂直信任.....	9
2.1.1 信任之定義	9
2.1.2 何謂垂直信任.....	13
2.1.3 垂直信任構面.....	14
2.2 品牌建構.....	15
2.2.1 何謂品牌建構.....	15
2.2.2 深植垂直信任的品牌案例.....	20
2.3 綜合分析.....	23
2.3.1 垂直信任與品牌建構之關聯與影響	23
2.3.2 信任對企業之影響	25
第三章 個案研究：UNIQLO.....	31
3.1 公司簡介.....	31
3.1.1 UNIQLO 發展初期－SPA 之轉型	31
3.1.2 經營理念	31
3.2 台灣進軍.....	33
3.2.1 UNIQLO 登台	33
3.2.2 在台行銷	36
3.3 U 熱潮對台影響與啟發.....	37
3.3.1 U 熱潮現象	37

3.3.2	U 熱潮對台之影響.....	38
第四章	垂直信任與 UNIQLO 品牌建構.....	41
4.1	教育、職涯規劃與店鋪優先主導制.....	41
4.1.1	U 式教育.....	41
4.1.2	職涯與晉升.....	42
4.1.3	職權的移轉.....	43
4.2	垂直信任與 UNIQLO 品牌建構、發展.....	46
4.2.1	UNIQLO 縱向關係中的垂直信任.....	46
4.2.2	垂直信任與 UNIQLO 品牌建構之關聯.....	46
4.2.3	UNIQLO 與深植垂直信任之企業案例的共同點.....	49
4.3	綜合分析與討論.....	53
第五章	結論與建議.....	56
5.1	各章總結.....	56
5.2	結論.....	58
5.3	未來課題.....	60
參考文獻		64

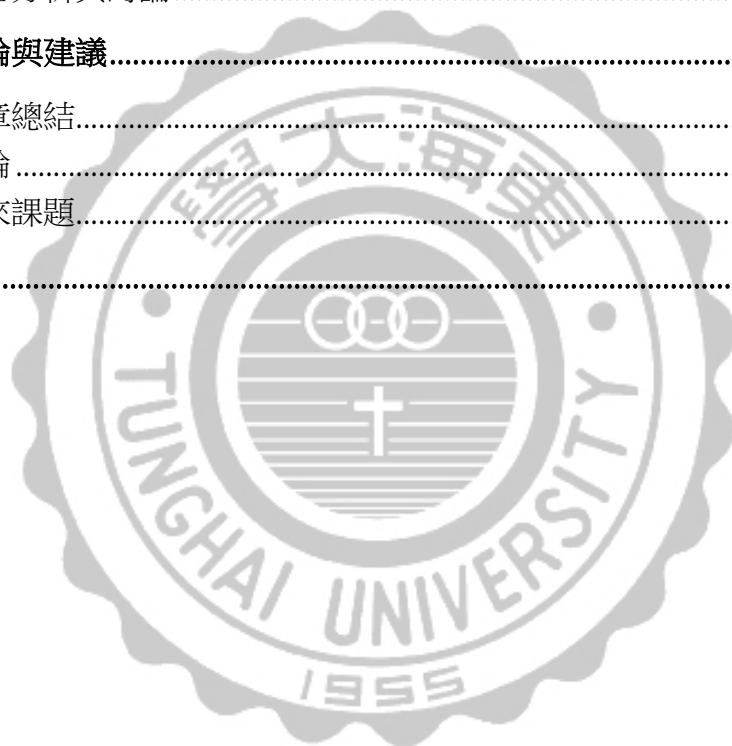


圖 目 錄

圖 1.1	本研究分析架構圖	7
圖 2.1	社會資本的主要構成要素	12
圖 2.2	組織信任對象構面圖	15
圖 2.3	CBBE 模式的品牌建構	19
圖 2.4	王品集團事業群	20
圖 2.5	連鎖七策	22
圖 4.1	UNIQLO 大學之人才培訓流程	42
圖 4.2	UNIQLO 之晉升職涯	43
圖 4.3	垂直信任與品牌建構之關聯	49



表 目 錄

表 2.1 品牌相關定義之彙整.....	16
表 3.1 台灣 UNIQLO 的店鋪數一覽	34
表 3.2 台灣 UNIQLO 店鋪相關資訊.....	35
表 4.1 ABC 改革要點與內容.....	43
表 4.2 ABC 改革之具體措施與內容.....	44
表 4.3 UNIQLO 與王品案例的共同點對照表	50





第一章 緒論

- 1.1 研究背景與動機
- 1.2 研究目的
- 1.3 研究方法
- 1.4 研究架構與內容

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

近年來企業伴隨組織規模的擴大，信任管理的施行逐漸受到許多企業經營者在如何建立信任的管理等方面上更為重視。即使組織間的信任引起了各學者的關注，但組織企業中管理階層與部屬之間縱向關係中的垂直信任雖逐漸成為研究議題的焦點但仍稍嫌不足。

過去組織企業往往多半重視組織內部員工之間的合作所攸關的企業生產力與工作績效或向心力的提升；但由於合作並無法脫離信任此一基本要素而論，因此組織內部信任將成為組織企業不可或缺的一項企業資本。¹由於過去傳統的權位與利益對人際間合作關係的協調力已日益削弱，一旦企業內的信任度低，員工則較難以分享自身的專業知識，將不利於組織內部知識傳遞的效率。再者，員工透過自身的專業知識所發揮的創新能力亦經常受限於管理階層的指令而缺乏動力。為此，組織內部員工若能善用同仁間的「水平信任（horizontal trust）」來增進知識傳遞的效率與縱向層級中提升員工創新能力的「垂直信任（vertical trust）」，不僅能使企業更為靈活、彈性，也成為企業的競爭優勢所在。²

廣泛而論，信任同時影響了企業生存環境的優劣。企業唯有充分信任、授權賦予能力佳的部屬行使權力，不僅能使組織成員間的合作更為融洽，部屬更願意配合管理階層的決策，產生對組織目標的認同感，不僅提升了組織與團體的凝聚力，且有助於維繫企業組織的生存。³因此，信任管理有助於創造高度信任的組織文化，進而達成效率極大化的組織，可視為企業組織與品牌在未來市場競爭激烈的態勢中維繫生存的重要關鍵因素。

另一方面，信任亦是構成「社會資本」的三大要素之一，其社會資本的多寡，將會相當程度上制約著該國的企業規模。⁴故信任的滲透力及重要性不容小覷，可視為一種無形資產。

綜合上述，信任對組織企業的正向影響是企業提升競爭力的來源之一。「信任」一詞，在過去研究中特別強調其對一國的經濟及企業規模發展之間關聯與影響的法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama）⁵提出信任是重要的社會資本的論點。⁶福

¹ 蔡翔(2006)〈組織內部縱向信任行為的博弈分析〉《工業技術經濟》，第25卷第2期，pp.54-56。

² Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：減化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，pp.43-47。

³ 鄭伯壘(1999)〈企業組織中上下屬的信任關係〉《社會學研究》，第2期，p.22。

⁴ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.39。

⁵ 法蘭西斯·福山(Francis Fukuyama, 1952年10月27日-)為日裔美籍作家及政治經濟學者；

山在其著作《信任》中以信任為焦點出發，探討社會資本、自發社交性與一國社會經濟發展成長的緊密關聯。⁷根據福山論述，影響經濟的重要文化因素即是一個國家內部社會信任程度的高低。⁸一旦國家的社會信任程度低，其社會資本的聚合力薄弱，企業規模也相對較小；反之，發展出強盛自發社交性的社會，能夠將信任的範圍擴及至家族以外的成員，比起低信任度國家更容易形塑出大型企業與現代化的專業管理公司。⁹換言之，信任程度越高，具有高度社會信任的社會與國家，將影響企業易於建立現代化管理的大規模企業；而信任程度低的低信任度社會與國家，往往中小企業林立、建立多數家族企業。舉例說明，美、德、日三大經濟巨國，皆是能在個人、家庭與國家之間發展出強盛的自發社交性，具有高度信任文化傳統的高信任度社會。¹⁰綜合而論，即高信任基礎的國家，比起內部社會信任程度較低的國家擁有較濃厚的社會信任資本，因此較能夠形塑出大規模企業。¹¹

福山提出的見解於信任相關後續研究中引起不少廣泛探討，被視為政經穩定成長等社會現象發展的解釋；但現代企業伴隨經濟全球化的發展，在瞬息萬變且競爭激烈的市場中生存，尤以追求組織規模的擴大與品牌競爭力的提升，不僅須重視物質與人力資本，尚需考慮到更深層的問題：組織內部管理機制的信任。

信任帶給企業多元的效益，不僅能夠降低企業成本，¹²提高知識的傳遞速率，¹³有助於改善員工的工作績效。¹⁴倘若組織內部成員間相互信任，將有助於降低經營成本。¹⁵換言之，信任的缺乏將導致企業成本交易的增加，終將限制企業規模的發展。因此，信任與企業的興衰兩者之間息息相關。重視信任於組織企業內部的積累，進而提升企業的凝聚力，方為企業成功的方程式。

上述得知，信任對企業組織的問題與重要性日益浮現，攸關企業興衰的組織內部信任何以對其品牌建構與發展上形成了重要的價值及影響，是值得深入探討的議題。

1.1.2 研究動機

鑒於企業欲實現組織規模的擴大與品牌競爭力的提升，建立良好的信任儼然成為組織企業不可或缺的企業資本。

著有《歷史之終結與最後一人》、《信任—社會德性與繁榮的創造》。

⁶ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.10。

⁷ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.39。

⁸ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.9。

⁹ 詳見 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，pp.9-11。

¹⁰ 詳見 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，pp.10-11。

¹¹ 詳見 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，pp.9-11。

¹² Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：簡化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，pp.48-50。

¹³ 詳見 Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：簡化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，pp.43-44。

¹⁴ Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：簡化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，p.51。

¹⁵ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.10。

回顧過去研究在信任與企業發展之間的關聯性探討中，多半強調社會信任之文化因素對一國的政經發展與企業規模上的影響；亦或是信任對華人家族企業發展上的影響等探討。另一方面，本研究個案「UNIQLO」的相關研究在過去多半聚焦於 UNIQLO 的快速成長，亦或是與同業競爭者之間的比較研究等，多傾向於經營策略方面之探討，少有文獻從組織內部信任與品牌建構之間關聯性深入探討。有鑑於此，本研究嘗試不同過去學者以 UNIQLO 之經營策略探討其成功因素，欲以組織內部縱向關係中的垂直信任為本研究核心，探究垂直信任在品牌發展壯大中之重要價值。

本研究個案「UNIQLO」曾於 2000 年創下熱賣 2600 萬件 fleece¹⁶服飾的驚人銷售數，引領的 fleece 熱潮奠定日本國民品牌的地位，締造了 UNIQLO 傳奇。UNIQLO 所屬的迅銷集團如今不僅是日本第一大服飾業者，發展至今已快速成長躍升至全球前五大平價服飾零售業集團。只是看似成功的背後往往蘊藏著許多失敗的拼湊，由於過去在店鋪營運過程中，店長受限於總部的中央集中管理模式，由於需等待總部決策而降低了效率；加上 1997 年推出新型態店鋪的「FAMIQLO」¹⁷和「SPOQLO」¹⁸兩者定位與 UNIQLO 並不明確之錯誤決策導致最終關閉了所有店鋪。

上述種種因素下，UNIQLO 逐漸面臨公司經營績效下降，便於 1998 年著手進行 ABC(ALL BETTER CHANGE)改革，成立的「店鋪優先主導」制度即是改革活動之一。透過革新將原本日本傳統零售業由總部主導的集中管理模式改以店鋪為中心，將店鋪是否增加收益視為公司生存的關鍵。如此一來，為 ABC 改革活動一環的店鋪優先主導制不僅活化了店鋪經營的效率之外，改革後也從總部主導方式改以店鋪(店長)為主、總部則轉為支援的管理定位，改善了企業內部在溝通、傳遞等效率上的問題。

透過組織內部上司與部屬之間縱向關係中的垂直信任來看，UNIQLO 的總部上層賦予店長更多的決策權是否因此產生了縱向關係中的垂直信任，使得賦予部屬能夠發揮更多職權，因此強化了服務品質，有效提升顧客滿意度，進而增加了 UNIQLO 的收益和發展；而擁有信任基礎的企業，是否確實較能夠培養出品牌競爭力等問題，是值得深入加以探討的議題。

基於上述問題意識，本研究欲以垂直信任為焦點分析日本品牌 UNIQLO 在垂直信任與品牌建構、發展之間關聯。透過個案研究了解短時間快速成長，於競爭激烈的服飾業中異軍突起，一舉躍升全球前五大服飾零售業集團的日本品牌 UNIQLO 的品牌建構，是否與縱向關係中的垂直信任密切相關。

此研究的價值與目的不單僅是以 UNIQLO 個案為借鏡提供垂直信任在品牌建構上之參考。另一方面，對於民營企業來說，往往必須透過追求品牌建構以擴大品牌的發展與規模。本研究目的欲透過探討組織內部縱向關係中上司一部屬之

¹⁶ 刷毛系列的搖粒絨服飾。

¹⁷ 以家族成員的顧客為目標。

¹⁸ 運動服飾之銷售事業。

間的垂直信任構面，藉以說明垂直信任在品牌建構與發展壯大中之重要價值。

1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究目的為：

- 一、釐清垂直信任與品牌建構之間關聯性；並透過探討個案 UNIQLO 的店鋪優先主導制，賦予店長的更多自主決策等賦權行為，釐清其中是否與縱向關係中的垂直信任密切相關，因而提升、影響了品牌的建構與發展。
- 二、說明垂直信任在品牌建構、發展壯大中之重要價值。
- 三、經由以上的研究成果，盼能提供未來企業於信任管理效能的提升與追求品牌建構上之參考。

1.3 研究方法

本研究以文獻、數據、個案等分析法為主要研究方法。廣泛收集與本研究相關之國內外出版物、學術論文、新聞記事等相關文獻資料後加以分析統整。再者，以 UNIQLO 為個案研究、廣泛蒐集、歸納 UNIQLO 的相關統計資料、圖表數據等相關網頁，並分析 UNIQLO 的垂直信任及其如何影響 UNIQLO 的品牌建構，並透過深植垂直信任管理的成功品牌案例與 UNIQLO 之間共同點分析，藉以推導並說明垂直信任何以帶給企業品牌的價值。故本研究的研究方法如下：

- 一、本研究所蒐集之參考文獻，以國內外可取得之中、日文文獻為主。
- 二、本研究以文獻、數據、個案等分析法為主要研究方法。
- 三、以 UNIQLO 為個案研究。

1.4 研究架構與內容

本研究第一章為緒論，旨在說明研究背景、動機、目的、研究方法及各章節內容概要與構成。

第二章文獻回顧，第一節彙整信任及垂直信任之相關定義後，說明何謂垂直信任構面。第二節探討何謂品牌建構，後論述深植垂直信任管理的品牌案例。第三節即綜合分析垂直信任與品牌建構之關聯與影響，透過垂直信任的構面進一步推導與品牌建構的關聯性探討。

第三章係採特定個案公司進行分析之方式。首先對 UNIQLO 的公司背景、發展與經營理念進行概述。其次，探討 UNIQLO 來台發展史與成功透過網路媒介行銷所形成的 U 熱潮現象及其對台灣的影響與啟發。

第四章首先對於 UNIQLO 的人才教育、職涯規劃與職權移轉的軌跡等制度進行概述。其次，集中在 UNIQLO 之公司內部縱向關係中的垂直信任等論述，接著探討 UNIQLO 品牌建構、發展與垂直信任之間的關聯，並整理比較 UNIQLO 與其它深植垂直信任管理的品牌案例進一步推導兩者個案之間共同點。最後綜合前三節資料，分析 UNIQLO 之品牌建構與垂直信任的關連與品牌建構、發展之間息息相關。

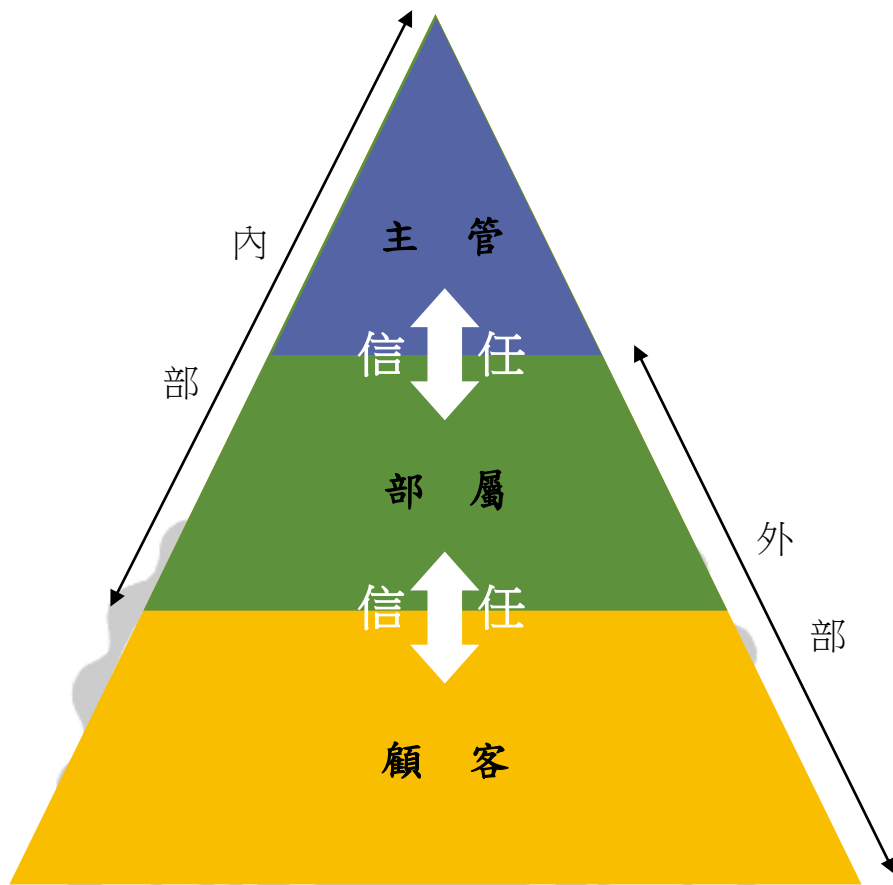
第五章結論將歸納總結各章研究成果、結論與未來課題。

綜合上述各章節內容，本研究分析架構主要聚焦於組織內部信任中，主管與部屬之間內部的垂直信任及其延伸至影響部屬對顧客的服務品質提升，最後帶動外部品牌建構之關聯性探討。

一旦主管信任部屬（LTS構面），會激勵部屬的工作投入，使獲得信任的部屬、員工更樂於顧客服務；而服務品質的強化則影響了顧客滿意度的提升，因而帶動外部品牌建構。換言之，主管與部屬之間的內部垂直信任將會激勵部屬更積極投入工作，產生正面工作態度並反映在服務顧客的態度之外顯行為上；而服務品質的強化將可有效提升顧客滿意度，進而成為影響品牌建構、發展與企業獲利的重要前置因素。

綜合上述，主管－部屬－顧客之間產生正向關聯並帶動了品牌建構，如圖1.1所示：

圖 1.1 本研究分析架構圖



資料來源：本研究整理。



第二章 文獻回顧

- 2.1 垂直信任
- 2.2 品牌建構
- 2.3 綜合分析

第二章 文獻回顧

本研究主要以 UNIQLO 為個案研究，以垂直信任為焦點出發，探討垂直信任和品牌建構之間的關聯與重要性。本章節將透過對垂直信任、品牌建構之相關文獻深入探討，經由詳細探討掌握了解現有研究成果及脈絡。

2.1 垂直信任

2.1.1 信任之定義

在探討本研究核心「垂直信任」之前，應先了解何謂「信任」。由於人與人之間的人際交往與合作的前提，並無法脫離與他人的相互依存。因此，信任可謂為人際交往關係中不可或缺的充分必要條件。

「信任」一詞，隨著近年來管理學理論的蓬勃發展，信任研究之相關文獻如雨後春筍般湧現，引起不少國內外學者的關注。我們清楚了解何謂信任，卻往往無法統整出一個具體且明確的說法，因為過去信任在跨領域中的爭議性一直以來難以整合出一個共同且明確的定義。¹⁹

根據 Robert Solomon²⁰、Fernando Flores²¹在《從信任開始—成功領導的基本條件》一書中，對信任的定義是「信任是一種選擇、一種取捨。它是我們生活中自由選擇的一部分，並不見得從一開始就存在，也不應被視為是本來就該存在的。它牽涉到技巧和承諾，而不只是因為運氣好或瞭解彼此」；²²並且認為承認背叛的可能性是信任最基本的特徵之一。²³

Reinhard K. Sprenger²⁴對信任的定義則認為「信任是人際關係中理所當然的必要條件。信任是不容置疑的」。²⁵意即人與人之間相處的前提並無法脫離信任而論，人際關係中信任是無庸置疑且不可或缺的一項必要條件。

另一方面，強調信任程度多寡與一國的企業規模之間關聯的法蘭西斯·福山指出「所謂信任，是在一個社團之中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，

¹⁹ Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：減化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，p.60。

²⁰ 奧斯汀德州大學商業與哲學系教授，著有《哲學簡史》與《商業道德》等書籍。

²¹ 智利政治家、哲學家與智利基金會(非政府組織)主席。1943年生於智利的 Talca(距離智利首都「聖地亞哥」以南 240 公里)，大學主修土木工程，1979 年取得美國加州大學柏克萊分校哲學博士學位，著有《從信任開始—成功領導的基本條件》。

²² Robert Solomon、Fernando Flores (2002)《從信任開始—成功領導的基本條件》(梁若瑜譯)，臺北：麥田，p.22。

²³ Robert Solomon、Fernando Flores (2002)《從信任開始—成功領導的基本條件》(梁若瑜譯)，臺北：麥田，p.23。

²⁴ 1953 年生，德國知名企管諮詢專家，著有《激發潛能的神話》、《個體的崛起》等書籍。

²⁵ Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：簡化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，p.61。

基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個體隸屬於哪個社團的角色」。²⁶就上述對信任的定義，可以初步歸納出「信任」是一種自由選擇的一部分；是人與人之間的充分必要條件，且對彼此誠實與合作的期待。

因本研究欲探討垂直信任與品牌建構之間的關聯性，以及透過 UNIQLO 的企業總部賦予店長更多的自主決策權，探討此賦權行為是否為組織內部縱向關係中的垂直信任，連帶提升了服務品質與顧客滿意度，進而帶動了 UNIQLO 的收益與品牌建構、發展，是本研究的問題意識與探討核心。故本研究構面將著重於上司與部屬之間縱向關係中的垂直信任；而欲深入探討何謂垂直信任的前提，必須先了解信任的定義。透過上述文獻對信任的定義，本研究將信任定義為：信任是一切互動朝正向發展的開始；意即互信為任何關係朝向正向發展邁進的起點。

2.1.1.1 社會資本構成要素之一

上一節透過對信任定義的探討後瞭解信任為人際合作中不可或缺的充分必要條件。另一方面，信任亦是社會資本，影響著一國企業規模的關鍵。²⁷因此，在深入了解並探討本研究的核心「信任」觀點之前，應先瞭解何謂社會資本(Social Capital)。

社會資本的概念在多方領域的研究探討上較為晚近發展，直至 1980 年代末期社會學家才各自對其概念較為詳細深入的探究，進而引起主流學術研究的矚目。²⁸藉由社會資本的探討，可深入剖析社會與經濟面等問題的發展並回應在現有領域分際的限制下學者所尚未完全解釋的部分。

那麼，何謂「社會資本」。分析社會資本與信任的關聯之前，應先明確歸納社會資本之相關定義。目前社會資本的解釋在各領域研究內的定義不盡一致，其衡量方式也不一而足。

David Halpern²⁹在《社會資本》一書中認為社會資本指的是「有助於個人及社群之間相互合作行動出現的社會網絡、規範及約束力量」。³⁰

燕繼榮³¹對社會資本的定義是：「作為資本的表現形式之一，社會資本就是廣泛存在於社會網路關係之中並能夠被行動者投資和利用以便實現自身目標的社會資源」。³²

麥瑞台³³在其《大陸臺商產業集群的社會資本與企業家社會責任：從國父的「社會價值說」而論》一書中指出，「社會資本是形成人與人之間頻繁交錯的關

²⁶ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.34。

²⁷ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.40。

²⁸ David Halpern (2008)《社會資本》(黃克先、黃惠茹譯)，臺北：巨流圖書，p.6。

²⁹ 曾任英國首相策略小組的高級政策顧問，劍橋大學社會暨政治科學系兼任講師。

³⁰ David Halpern (2008)《社會資本》(黃克先、黃惠茹譯)，臺北：巨流圖書，p.37。

³¹ 北京大學政府管理學院副教授，著有《現代政治分析原理》、《政治學原理》、《發展政治學》。

³² 燕繼榮 (2006)《投資社會資本：政治發展的一種新維度》，北京：北京大學出版社，p.88。

³³ 台灣師範大學商研所博士學歷，曾任武陵高中教師，後退休轉任醒吾科技大學企業管理系副教授，研究領域為台商經營能力分析與培訓。

係網絡，及所建立的信任、合作及採取集體行動奠定基石，是國家社會經濟繁榮的要素」。³⁴

另一方面，對社會資本的定義經常廣泛被引用，並且其人名近乎與社會資本畫上同義詞的知名學者 Putnam³⁵對社會資本的定義如下所述：³⁶

「社會生活的特點（包括社會網路、規範與信任），能使參與者更有效地一起行動，以追求共同的目標……簡而言之，社會資本就是指社會連結，以及伴隨而生的規範及信任（Putnam，1995：664-5）。」³⁷

換言之，Putnam 對社會資本指的是社會生活的特徵，如信任、規範、網絡等，能夠透過這些特點使得彼此行動並一起追求共同的目標。

再者，根據上田和勇³⁸的研究中亦提及 Putnam 在其 1993 年的著作“Making Democracy Work”中對社會資本的界定，係指社會生活的三構成要素的特徵，認為社會資本能靠人們自發性的行動與共同目標的追求來增進社會的效率，其主要構成要素分為以下三種（參照圖 2.1）：³⁹

1. 信任
2. 規範
3. 網絡



³⁴ 麥瑞台（2008）《大陸臺商產業集群的社會資本與企業家社會責任：從國父的「社會價值說」而論》，臺北：科技圖書，p.46。

³⁵ 羅伯特·普特南（Robert D·Putnam），美國哈佛大學公共政策學教授。曾任哈佛大學肯尼迪政府管理學院院長、美國政治學會主席。因代表作《使民主運轉起來》（Making Democracy Work，1993）一舉成名而一再被學者所引述。主要研究領域為政治學理論和社會理論。

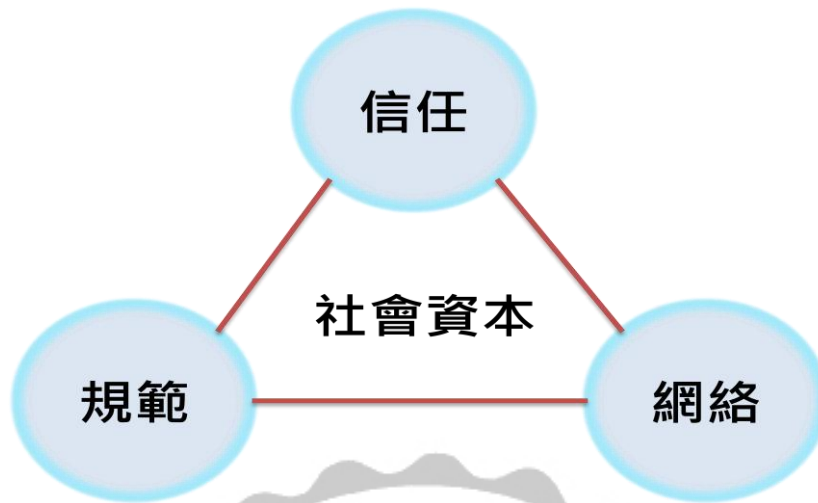
³⁶ David Halpern（2008）《社會資本》（黃克先、黃惠茹譯），臺北：巨流圖書，p.7。

³⁷ 轉引自 David Halpern（2008）《社會資本》（黃克先、黃惠茹譯），臺北：巨流圖書，p.1。

³⁸ Senshu University 商學部教授，早稻田大學商學研究科博士課程期滿退學。著有『企業經營とリスクマネジメントの新潮流』。

³⁹ 上田和勇（2010）「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』，第一号，p.14。

圖 2.1 社會資本的主要構成要素



資料來源：根據上田和勇（2010）「現代企業經營におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』，第一号，p.14，筆者繪製。

在 Putnam 所提出的三要素中，「信任」與「規範」分別指的是人際間的信任關係及人與人之間共有的規範。「網絡」指的則是人際間締結的網絡；此三要素的相連構成社會資本，為最能發揮社會效率的三大要素。因此，信任是社會資本的構成要素之一。

另一方面，在社會資本的三項構成要素中，特別強調信任之重要性的福山以《信任》為焦點出發，探討文化因素和經濟發展、成長的緊密關聯。

福山在《信任》一書中提及科曼（James Coleman）⁴⁰對社會資本是指「團體或組織中，人們為了共同目標而一致努力的能力」；⁴¹而對社會資本的定義福山則解釋為「所謂社會資本，則是在社會或其下特定的群體之中，成員之間的信任普及程度，這樣的信任也許根基於最小型、最基礎的社會團體裡，也就是我們熟知的家庭，也可能存在於規模最大的國家，或是其他居於兩者之間的大大小的群體中」。⁴²

福山認為信任不僅是社會資本的構成因素，更是一種關鍵因素，在其《信任》一文中導出，「信任」的程度多寡，是決定著一國的福利和競爭能力中不容忽視的因素。⁴³

福山透過對數個國家與地區的研究後指出，美、日、德三大經濟巨國的共同點為高度社會信任。⁴⁴由於高信任度國家的高度自發社交性⁴⁵，是在企業規模上逐

⁴⁰ 科曼（James Coleman，1926-1995），1955 年獲哥倫比亞大學社會學博士學位，代表作為《社會理論的基礎》。

⁴¹ 轉引自 Francis Fukuyama（2004）《信任》（李宛蓉譯），臺北：立緒文化，p.13。

⁴² Francis Fukuyama（2004）《信任》（李宛蓉譯），臺北：立緒文化，p.35。

⁴³ Francis Fukuyama（2004）《信任》（李宛蓉譯），臺北：立緒文化，p.8。

⁴⁴ Francis Fukuyama（2004）《信任》（李宛蓉譯），臺北：立緒文化，p.13。

步領先他國的原因。⁴⁶由於這些強盛的自發社交性的社會，人際間的信任早已超越了家族與血緣關係，因此信任度高被歸屬為高信任度社會；反之，義大利、法國、韓國與受到傳統儒教文化影響的華人文化的社會、國家，人際間信任仍維持在血緣關係內，對家族外的成員信任度低，不易建立彼此的互信模式，故企業不易跳脫出家族式管理的限制，難以達到規模優勢，使得不利於創造成成功的經濟活動。⁴⁷由此可知，局限在血緣關係內的信任乃一國的社會信任度低的前置因素。

福山更呼籲信任的缺乏造成了社會資本的不足與薄弱，使得企業的交易成本大幅提升。⁴⁸換言之，一個社會內部成員的信任程度低，社會資本則薄弱，導致企業的交易成本費用提高，經濟活動發展所需的資本也隨之提升；⁴⁹反之，信任度高則能降低雙方交易成本，提高企業的經濟效益。因此，一個社會儲備社會資本的多寡，成為該社會經濟活動穩定發展的關鍵。⁵⁰社會資本作為不容忽視且被視為未來國家應重視的一個無形資產，在某種程度上時刻影響著國民身處的經濟活動與環境。

如上所述，「信任」作為社會資本的核心，一旦缺乏信任以及信任的喪失可能被視為社會失序的起端，導致社會的運作成了一盤散沙。因此，信任成了社會凝聚的核心，是國家的經濟發展與社會所儲備的一項不容忽視的無形資本與來源之一。透過彙整上述文獻中對社會資本的定義，本研究認為社會資本是「影響日常生活中連結網絡的資產」。

2.1.2 何謂垂直信任

垂直信任係指部屬與管理階層之間縱向的信任關係，屬於人際信任之間的層面。過去在組織心理學之相關研究雖鮮少探討組織內部垂直信任的關係，但其思考路徑仍有以下兩點可循：⁵¹

1. 垂直信任關係之研究，是以了解信任的決定因素及其影響為主要目的。
2. 信任與領導行為的關連。

垂直信任是組織內部人際信任，劃分為組織中縱向階級差異的主管一部屬之間的「垂直信任(vertical trust)」和員工與員工之間的「水平信任(horizontal trust)」的兩種構面 (Dimension) 之一。李愛梅、譚清方、楊慧琳研究指出過去管理學之相關研究多半聚焦於組織內部縱向關係中的垂直信任，並著重研究於「部屬對

⁴⁵ 意指不同於家庭和政府機構的中間性社團。引用自 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.36。

⁴⁶ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.39。

⁴⁷ 詳見 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，pp.38-42。

⁴⁸ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.37。

⁴⁹ 詳見 Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，pp.36-37。

⁵⁰ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.36。

⁵¹ 鄭伯壘 (1999)〈企業組織中上下屬的信任關係〉《社會學研究》，第2期，p.23。

主管的信任(subordinates' trust in leader, STL) (以下以 STL 表示), 反之「主管對部屬的信任(leader's trust in subordinates, LTS)」(以下以 LTS 表示)之研究相對較少。⁵²有鑒於過去研究多聚焦於 STL 之相關研究上, 因此本研究欲著重於垂直信任之一的 LTS 構面及其對品牌建構的關聯與影響, 並將垂直信任定義為:「組織內部上下屬的信任關係」。下節將透過探討垂直信任的兩個構面, 並以其構面進一步推導與品牌建構的關聯。

2.1.3 垂直信任構面

垂直信任構面是屬於組織內部信任之兩構面中的人際信任再劃分而出的兩個構面之一。具體來說, 鄭伯壎指出信任在組織行為學的領域內依研究對象可略分為組織內與組織間兩大類。組織內部信任方面包含了以下兩種構面:⁵³

1. 系統信任: 員工對領導者的行為決策或組織的管理下所產生對組織的整體性信任主觀知覺。
2. 人際信任: 員工在人際關係的互動過程後對彼此間的相互認識。

組織內部信任所涵蓋的兩構面之一的人際信任尚可劃分為同仁之間的水平信任(lateral trust)及管理階層與部屬之間的垂直信任(vertical trust), 亦即以下兩種構面:⁵⁴

1. 水平信任(lateral trust): 指同一工作環境中同仁間的信任關係, 亦即員工與同事之間的信任關係。
2. 垂直信任(vertical trust): 強調部屬與主管、高階管理階層之間的信任關係。

部屬與管理階層間的垂直信任還可細分為「部屬對上司的信任(STL)」及「上司對部屬的信任(LTS)」(參照圖 2.2)。有鑑於過去研究中管理階層一部屬之間縱向關係中的垂直信任可分為 STL 及 LTS 此兩種構面, 加上縱向關係中的人際信任是雙向發展的過程,⁵⁵因此其交互作用下的影響是不可二分的一個整體; 但若以組織內部信任中的人際信任所包含的兩構面來看, 同事間的水平信任由於與心理學上的人際信任差異性小因而歸類相似, 比起較著重在部屬與管理層級之

⁵² 李愛梅、譚清方、楊慧琳(2012)〈“領導與下屬雙向信任”的形成及其作用機制研究〉《暨南學報: 哲學社會科學版》, 第 2 期, p.73。

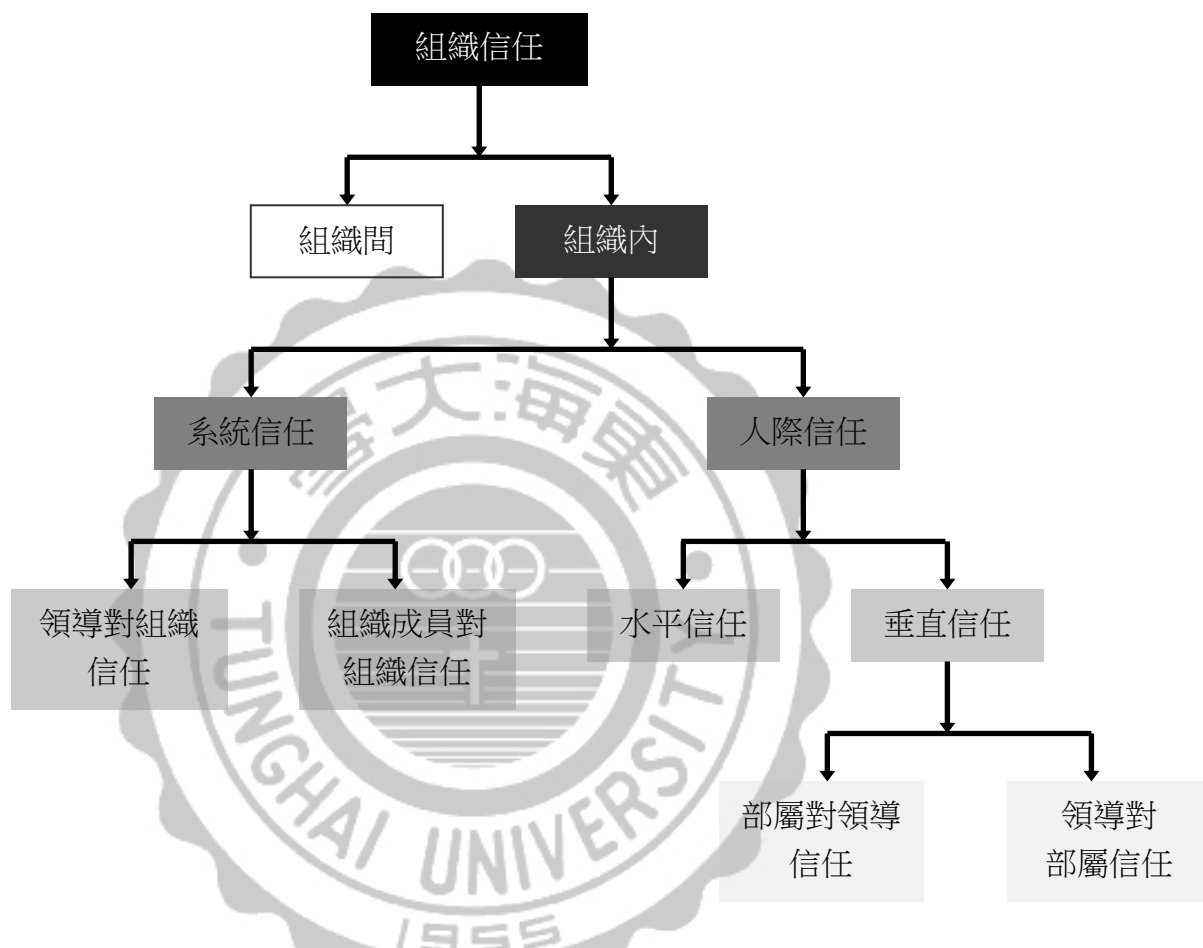
⁵³ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響: 上司家長式領導的角色〉《管理學報》, 第 28 卷第 1 期, p.4。

⁵⁴ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響: 上司家長式領導的角色〉《管理學報》, 第 28 卷第 1 期, p.4。

⁵⁵ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響: 上司家長式領導的角色〉《管理學報》, 第 28 卷第 1 期, p.1。

間的垂直信任較難以突顯組織特色。⁵⁶因此，本研究欲著重在較能彰顯組織特性的垂直信任構面，並透過個案 UNIQLO 深入剖析品牌建構與垂直信任之間的相互關聯性。

圖 2.2 組織信任對象構面圖



資料來源：根據陳嵩、陳光偉、李佩芬（2011）〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.4，筆者修改製成。

2.2 品牌建構

2.2.1 何謂品牌建構

2.2.1.1 品牌之定義

在談論品牌建構之前，應先了解何謂品牌。根據美國行銷協會(American

⁵⁶ 鄭伯壘(1999)〈企業組織中上下屬的信任關係〉《社會學研究》，第 2 期，pp.22-23。

Marketing Association, AMA)對品牌的定義為「一個名稱 (name)、術語 (term)、符號 (symbol)、設計 (design) 或是以上的總合，主要試圖辨別廠商之間的产品或服務，以能夠與競爭者的产品有所區別的差異化為目的」。⁵⁷由上述可得知，品牌是指為了與競爭者的产品有所區隔的差異化所具備的競爭優勢。

黃文博則認為「品」字由三個口構成，意即被大眾肯定之意。因此品牌係指被大眾所肯定的牌子，多數人一致有「口」皆碑。⁵⁸

Albrecht Rothacher 針對品牌指出「品牌就是產品的靈魂。品牌幫助消費者做選擇，因為它代表了可靠的品質、形象與售價。」⁵⁹

Alina Wheeler 在其《脫穎而出的品牌制勝祕密》著作中提及 Marty Neumeier 認為「品牌即是一個人對一個產品、服務或公司的直覺感受」。⁶⁰

片平秀貴、森攝則指出品牌是顧客腦中形成的皺摺並烙印著品牌名稱。這些皺摺不僅是過去顧客對該品牌的經驗，同時也包含著對其未來的期待。⁶¹

綜合上述諸位學者對品牌之定義，可以初步判斷品牌為產品的核心靈魂，代表著值得信任的品質、價格與形象等，在消費者腦中烙印著對該產品、服務等經驗的感受。透過上述諸位學者對品牌之定義，本研究將品牌定義為「品牌是產品的身分證，使消費者辨識其產品的靈魂」；並將上述諸位學者對品牌的定義彙整成表格，如表 2.1 所示：

表 2.1 品牌相關定義之彙整

年代	學者	定義
1960	美國行銷協會	一個名稱 (name)、術語 (term)、符號 (symbol)、設計 (design) 或是以上的綜合，主要試圖辨別廠商之間的产品或服務，以能夠與競爭者的产品有所區別的差異化為目的。
2005	黃文博	品牌是指被大眾所肯定的牌子，多數人一致有「口」皆碑。
2005	Marty Neumeier	品牌即是一個人對一個產品、服務或公司的直覺感受。
2006	Albrecht Rothacher	品牌就是產品的靈魂。品牌幫助消費者做選擇，因為它代表了可靠的品質、形象與售價。
2008	片平秀貴、森攝	品牌是顧客腦中形成的皺摺並烙印著品牌名稱。這些皺摺不僅是過去顧客對該品牌的經驗，同時也包

⁵⁷ 參照 American Marketing Association 官方網站, <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁵⁸ 黃文博 (2005)《品牌，原來如此！》，臺北：經濟新潮社，p.66。

⁵⁹ Albrecht Rothacher (2006)《品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化》(黎曉旭譯)，臺北：久石文化，p.11。

⁶⁰ Alina Wheeler (2011)《脫穎而出的品牌制勝祕密》(吳海棻譯)，臺北：旗標，p.2。

⁶¹ 片平秀貴、森攝 (2008)《品牌DNA》(呂美女譯)，臺北：天下雜誌，p.273。

		含著對其未來的期待。
--	--	------------

資料來源：本研究整理。

2.2.1.2 品牌建構之定義

關於品牌建構的思維在各學界領域中的說法並無一致的定義；⁶²而品牌的建構對企業的重要性可從品牌帶給顧客或企業的多重價值中推知。⁶³由於建構品牌應首先初步釐清建立品牌的困境，⁶⁴Aaker⁶⁵認為在競爭態勢激烈的市場中必須面臨多方壓力下的品牌建立極為不易，因此提出了建立品牌時所面臨的以下八種挑戰：⁶⁶

1. 價格競爭壓力：建立品牌價值、低成本是成功要素之一。
2. 競爭者激增：厲害的競爭者隨時出現的淺在壓力。
3. 多元化的市場與媒體：在產品市場和大眾傳播媒體難以維持一貫的品牌風格。
4. 多元化的品牌策略與關係：次級品牌與品牌的多樣化關係使品牌建立與管理難上加難。
5. 對改變策略的偏見：品牌策略從一而終是十分困難。
6. 反對創新的偏見：投資心理而言傾向維持現狀，往往阻礙進步的創意。
7. 投資壓力：本業成就的自滿另尋天地的野心，弱化其原本品牌。
8. 短期壓力：只追求短期成果對品牌成長不利。

⁶² 柯尹喬（2010）《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.19。

⁶³ 柯尹喬（2010）《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.18。

⁶⁴ 詳見台灣文化創意產業學會「文化產業品牌建構策略初探」相關資料，<http://www.meworks.net/meworksv2/meworks/page1.aspx?no=36146>。（2013年7月28日點閱）

⁶⁵ David A. Aaker 為品牌領域的權威學者之一，美國加州大學柏克利分校哈斯學院營銷學名譽教授，著作包含《管理品牌資產》、《建立強勢品牌》和《品牌領導》等暢銷書籍。詳見 MBA 智庫百科網站「大衛·艾克」相關資料，

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%A4%A7%E5%8D%AB%C2%B7%E8%89%BE%E5%85%8B>。（2013年7月28日點閱）

⁶⁶ 轉引自台灣文化創意產業學會「文化產業品牌建構策略初探」相關資料，<http://www.meworks.net/meworksv2/meworks/page1.aspx?no=36146>。（2013年7月28日點閱）

再者，馬慈均認為成功的品牌建構與完整的品牌識別系統息息相關，且品牌識別建構為影響品牌成功的關鍵因素。⁶⁷消費者於資訊多樣化的消費選擇中進行購買行為時的聯想與提示，須透過品牌識別並將其視為區別品牌差異的主要方法，才能迅速選擇出商品。⁶⁸品牌識別意味著期望該品牌呈現出的外在形象以及企業對顧客的承諾，是一種由品牌策略專家試圖產生的品牌獨特聯想。⁶⁹

根據柯尹喬的研究亦提及 Aaker 在其 1996 年的《品牌行銷法則》(Building Strong Brands) 著作中，認為品牌建構與管理應從品牌識別 (Brand Identity) 出發，並強調強勢領導品牌的建構係出自於品牌識別系統的基本架構。⁷⁰那麼，何謂品牌識別 (Brand Identity)？Aaker 指出品牌識別是品牌經理人欲創造及延續的品牌聯想性事物。⁷¹

Kapferer 對品牌識別的定義則為：「雖然一個品牌剛剛被創造出來的時候，凡事都有可能成真，但隨著一段時間過後，品牌會漸漸形成自主性與獨特的意義。即使把一個無意義的字眼和一個新產品連在一起，年復一年，隨著廣告宣傳和歲月累積，原先毫無意義的字眼也會萌發一些新意。品牌的名稱必然會對品牌造成侷限，但這也是一個品牌具有獨立特性的證明」。⁷²

另一方面，提供企業品牌建構的方向、目的及意義的品牌識別系統是品牌策略性觀點的核心，亦是建構品牌權益的關鍵要素。⁷³關於品牌權益的定義，Keller 認為是：「消費者接收某一品牌的行銷組合 (marketing mix) 刺激後，所產生的品牌知識 (brand knowledge) 差異程度」，⁷⁴並提出了以顧客為基礎的品牌權益

(Customer-based brand equity, CBBE) 模式，認為品牌的影響力量由顧客內心所佔據的比例而定，該模式中的品牌建構包含以下 4 個步驟與 6 個要素，如圖 2.3 所示：⁷⁵

⁶⁷ 馬慈均 (2005)《設計策略運用於品牌識別規劃之研究》，臺北：銘傳大學設計管理研究所碩士論文，p.5。

⁶⁸ 馬慈均 (2005)《設計策略運用於品牌識別規劃之研究》，臺北：銘傳大學設計管理研究所碩士論文，p.5。

⁶⁹ 傅如慧 (2010)《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文，p.22。

⁷⁰ 柯尹喬 (2010)《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.20。

⁷¹ 李咨瑾 (2009)《臺灣服飾品牌之品牌識別、品牌知識對消費者購買意願影響之研究》，高雄：樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，p.10。

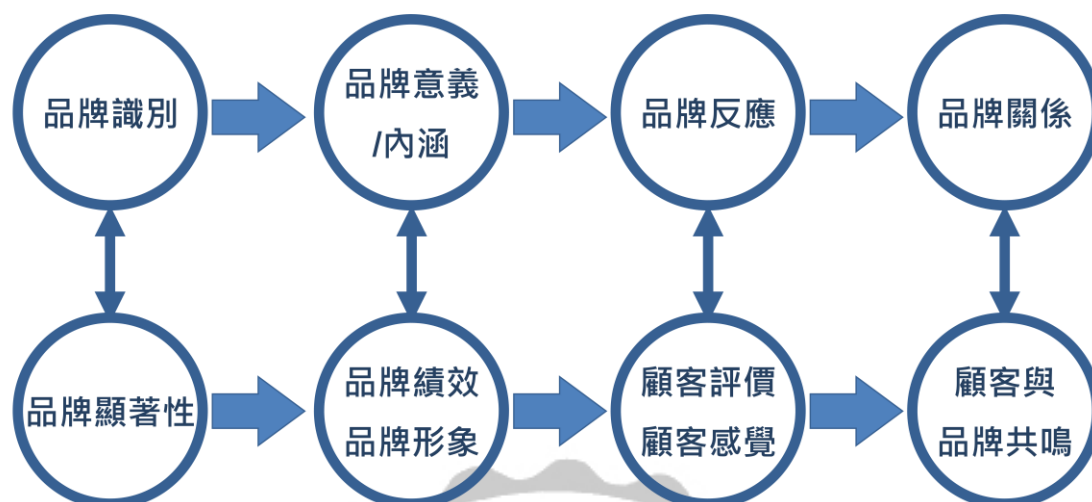
⁷² 李咨瑾 (2009)《臺灣服飾品牌之品牌識別、品牌知識對消費者購買意願影響之研究》，高雄：樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，p.10。

⁷³ 柯尹喬 (2010)《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.20。

⁷⁴ 柯尹喬 (2010)《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.21。

⁷⁵ 傅如慧 (2010)《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文，p.18。

圖 2.3 CBBE 模式的 brand 建構



資料來源：根據傅如慧（2010）《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文，p.18，筆者修改繪製。

品牌的建構必須先突顯品牌差異性，讓消費者對品牌識別多方知曉，並透過消費者與品牌的接觸經驗塑造出品牌內涵，產生彼此間喜好與獨特關聯，以引領消費者對品牌正面與親近的反應回饋，進而創造積極、強大的顧客忠誠。⁷⁶以上品牌建構包含的 4 步驟分別為建立品牌識別、品牌意義與內涵的創造、引發品牌反應、品牌關係的建立；而在 4 步驟下的 6 個要素如下：⁷⁷

1. 品牌顯著性：指需求滿足、商品識別。
2. 品牌績效：指產品或服務特色、耐用度、功能、設計與售價，可以創造出差異化，通常強勢品牌的定位也包含品牌績效的優勢。
3. 品牌形象：指顧客輪廓、購買使用情形、個性和價值觀、歷史和經驗。
4. 顧客評價：指品質、可信度、體貼、優越感，有利於建立品牌關係。
5. 顧客感覺：溫暖、有趣、興奮刺激、安全、社會認同和自我尊重等六種顧客感覺類型。
6. 品牌與顧客間的共鳴：指忠誠行為、擁護態度、社群意識、主動保證和積極參

⁷⁶ 傅如慧（2010）《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文，p.19。

⁷⁷ 傅如慧（2010）《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文，p.19。

與，可以利用活動醞釀出心理層面更深的連結。

綜合上述可得知，「品牌」如同商品身分證，憑著此身分增加產品的附加價值。品牌建構無一致定義且在競爭激烈的環境中面臨多項挑戰，如多樣化的品牌策略與關係將使得品牌建立與管理上難上加難、品牌策略的改變、競爭者驟增等來自多方挑戰而不易建立品牌。再者，品牌識別是品牌建構的基本架構也是影響品牌成功的關鍵因素。品牌建構須讓消費者對品牌識別多方了解後進而創造強烈的顧客忠誠。

2.2.2 深植垂直信任的品牌案例

2.2.2.1 王品集團企業概述

集團簡介

王品集團為創辦人戴勝益建立之餐飲王國，於1993年在台中成立王品台塑牛排餐飲。後於2009年將王品集團「Wanggroup」更名為「Wowprime」。集團旗下擁有「王品」台塑牛排、「西堤」牛排、「陶板屋」新和風料理、「原燒」燒烤、「聚」北海道昆布鍋、「藝奇」新日本料理、「夏慕尼」新香榭鐵板燒、「品田牧場」日式豬排料理、「石二鍋」、「舒果」新米蘭蔬食和「曼」咖啡等多項品牌，其11大事業群如圖2.4所示：

圖 2.4 王品集團事業群



資料來源：王品集團官網公告之「美味地圖」，<http://www.wowprime.com/map.html>。(2013年7月28日點閱)

經營理念

王品集團的經營理念為以下4項：⁷⁸

⁷⁸ 引用自王品集團官方網站「經營理念」相關資料，http://www.wowprime.com/about1_1.html。(2013年7月28日點閱)

- 誠實 (Be Honest)：對人對事，以誠實為第一要務。對公司、同事、廠商、客戶、政府、家人誠實以待，而誠的態度是—既誠信又實在。
- 群力 (Team Work)：群策群力、團隊精神。確信 $1+1+1=9$ 的正面連鎖反應。相信在群體的激勵之下，每一個人的潛能更能發揮到極致。
- 創新 (Innovation)：創意無限、行事成熟而不守舊。敢於向傳統挑戰，不迷信、不陳腐。任何決定以科學數字作分析。
- 滿意 (Satisfaction)：凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人都滿意；當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。

由經營理念可以推知，王品重視誠信待人與群體團隊精神的激勵所帶來的正面效應。王品所提出的經營理念，不僅鼓勵屏除傳統並追求創新與挑戰，還需落實令所有人感到滿意的重視。

教育訓練

王品集團訓練總監張勝鄉⁷⁹曾表示，應尊敬每個人的潛力並認同每位員工的作為後，則會形成正向循環。⁸⁰王品集團的員工教育訓練制度中的「連鎖七策」，即是以同心圓方式由文化為核心向外擴充，其7個部分如圖 2.5 所示：



⁷⁹ 國立海洋大學食品科學系畢業、美國芝加哥漢堡大學結業。曾任台灣麥當勞訓練督導、國立屏東科技大學講師，現職王品集團訓練部副總經理。

⁸⁰ 詳見工業技術研究院官方網站「激發員工潛力 王品教育訓練的正向循環」相關資料，<http://college.itri.org.tw/HCMarticle.aspx?id=339&cid=2&type=artl>。(2013年7月28日點閱)

圖 2.5 連鎖七策



資料來源：劉採卿（2012）《企業文化與企業壽命之關聯研究—企業文化萬萬歲 從王品談起》，臺中：逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，p.51，筆者繪製而成。

教育訓練的七項策略的主要內容如下：⁸¹

- 文化：公司經營理念。
- 品牌定位：市場區隔。
- 工作站標準檢查表 (SOC)⁸²：標準化管理流程。
- 六大組：接待、排班、訓練、訂貨、維修和行政等六大職能分組。
- 管理月曆：排定執行步驟。
- 人力資源與教育訓練：教育學分(工作站學分、總管理處學分、事業處學分、學科學分和企業外訓學分)；社會學分(爬百岳、遊百國、吃百店、月讀一書、日行萬步、鐵人三項)。
- 七大指標：0800 抱怨電話通數佔 25%、營業額目標達成佔 10%、不當金額佔 25%、工作計畫評核佔 10%、低離職率佔 10%、財務稽核佔 10%和食品安全稽核佔 10%等七大評核指標。

信任之授權管理

⁸¹ 引用自工業技術研究院官方網站之「激發員工潛力 王品教育訓練的正向循環」相關資料，<http://college.itri.org.tw/HCMarticle.aspx?id=339&cid=2&type=artl>。(2013年7月28日點閱)

⁸² 效法自麥當勞 (McDonald's) 的「工作站觀察檢查表」(station observation checklist, SOC)，由張勝鄉於 1996 年引進，為王品集團旗下餐廳的產品製作與顧客服務流程的管理標準。

王品集團大陸事業群副董事長陳正輝對戴勝益在執行細節上的完全授權認為人擁有自主權時，會促進行事的衝勁和使命感。⁸³ 因此，戴勝益的充分授權管理意即「把王品企業經營成一個家庭，將員工視為家人，充份信任、授權員工」，⁸⁴即是充分展現了以「家庭」為核心經營的企業形象。戴勝益不僅將員工視為家人，並透過對員工、同仁的充分授權獲得員工的信任，可以說是王品集團成長的重要因素。另一方面，除教育訓練外，店長分紅制度亦是王品集團最引以為傲的部分。⁸⁵在王品各事業群店長可投資入股該店 11%，該店盈餘按月分紅。根據劉採卿的研究中對王品集團董事長戴勝益的訪談部分內容如下：

「『入股分紅』制度和對同仁的徹底授權與尊重，是王品集團成長的二十大重要因素，只要努力，人人都有機會當老闆，這是集團鼓勵和回饋同仁最直接的方式。同仁創業不須冒著失敗的風險，就可以嚐到利潤共享的成果。因為我們的核心價值是人才加上企業文化。人才是企業的版圖，人才多，企業就大。企業文化是企業的根，根紮的深，企業就穩固長久。王品集團塑造出一家人般、一起打拚、一起收獲的企業文化。」⁸⁶

綜合上述得知，店長的入股分紅制度及授權管理的信任可以說是王品集團成長之兩大因素。透過「家庭」的核心經營及分紅制度的利潤共享，展現對員工的授權信任管理的同時，亦獲得了員工信任的回饋。

2.3 綜合分析

2.3.1 垂直信任與品牌建構之關聯與影響

當企業組織的版圖擴張與品牌的建構邁向全球化發展的同時，首要面對的即是人力資源管理的課題。福山指出經濟學家經常論述的人力資本概念，其來源的基本前提已與過去相繫的土地、廠房、工具和機械不可同日而語，而是更接近與人的知識與能力相關。⁸⁷

徐秀燕⁸⁸提及人力資本被廣泛定義為「企業組織中員工擁有的技能、能力、

⁸³ 陳芳毓 (2008.09)〈半部《論語》創王品／戴勝益的「人性管理學」〉《經理人月刊》，第 46 期，p.64。

⁸⁴ 引用自 pchome 官方網站「《觀光股》王品經營學，戴勝益：企業即家庭，員工是家人」相關資料，http://fund.pchome.com.tw/news_page.html?fd=20120416&ne_id=13345458147351527003。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁸⁵ 詳見王品集團官方網站「利潤與員工分享」相關資料，http://www.wowprime.com/presscenter_inside_inside.aspx?NID=6。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁸⁶ 劉採卿 (2012)《企業文化與企業壽命之關聯研究-企業文化萬萬歲 從王品談起》，臺中：逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，p.40。

⁸⁷ Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化，p.13。

⁸⁸ 財團法人自強工會科學基金會資深處長。

知識和專門技術。」⁸⁹由於「人」作為企業的一個主體，⁹⁰當企業掌握了人才即能穩站發展制高點，故人才是企業持續發展的動力與根本，⁹¹其帶給企業的作用是不容忽視的。企業需要各部門的人才所組成的團隊互助合作方能順利營運，因此人才是企業經營資源中最重要資產。⁹²

在企業各種資源管理過程中，由於人力資源對企業的重要性及價值能夠塑造組織持久的競爭優勢，其資源具備以下 4 種條件：⁹³

1. 價值性 (valuable)：指人力是具有將投入轉換成產出的能力。
2. 稀少性 (rare)：技能的分配應平衡，因此擁有高認知能力的人力資源其資源是稀少的。
3. 難以仿效性 (inimitable)：資源須為無法模仿的。
4. 不可替代性 (non-substitutable)：對競爭者而言，資源不可被其他資源取代。

上述四項人力資源之特點，可以說是對現代企業最核心的資源與價值，將帶給企業持續性的發展與意義。⁹⁴換言之，當組織擁有上述的人力資源特點時方能建立組織持久的競爭優勢；⁹⁵而人力資源之所以為企業核心競爭力中的首要資源，乃因取決於體力和腦力帶給組織的貢獻與價值，此兩者的結合即是企業與發展的充分必要條件。⁹⁶由於人力資源中人的腦力比起可以被部分替換的體力來得難以替代，尤其是在創新能力方面的特性更為鮮明。因此，倘若組織缺乏人力資源方面的重視，將容易限制了組織的發展，更遑論組織企業的擴張與品牌建構了。

綜合上述得知，人力資源為企業發展的首要資源，由於「人」作為企業的主體，將透過人力和腦力所帶給組織的貢獻與價值中時刻影響著企業的營運與發展，因此，企業組織應重視「人」所帶給企業的價值與重要性。由於上述人力資源與企業、品牌建構、發展勢必是不可二分的一個整體。人與人之間的交流與人際關係將更為鮮明。

在組織內部縱向人際關係中，根據陳嵩、陳光偉、李佩芬的研究指出領導者與部屬交換 (leader-membership exchange, LMX)⁹⁷理論主張，組織內部上司與部

⁸⁹ 徐秀燕 (2011)〈人力資本及人力資源發展策略的探討〉《就業安全》，第 10 卷第 2 期，p.6。

⁹⁰ 引用自中國論文下載中心「人力資源是企業發展的第一資源」相關資料，<http://www.studa.net/renliziyuan/111229/11011927.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁹¹ 引用自東方網之「一汽-大眾人力資源體系與雇主品牌建設雙豐收」(2013.02.06)，<http://auto.eastday.com/auto/2012auto/node37530/node37534/u1a234973.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁹² 柳井正 (2010)《一勝九敗》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，p.109。

⁹³ 轉引自葉俊辰 (2007)《企業人力資本與人力資源管理實務移轉成效之研究-以在台子公司企業為例》，桃園：清雲科技大學國際企業管理研究所碩士論文，p.16。

⁹⁴ 引用自中國論文下載中心「人力資源是企業發展的第一資源」相關資料，<http://www.studa.net/renliziyuan/111229/11011927.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁹⁵ 葉俊辰 (2007)《企業人力資本與人力資源管理實務移轉成效之研究-以在台子公司企業為例》，桃園：清雲科技大學國際企業管理研究所碩士論文，p.1。

⁹⁶ 引用自中國論文下載中心「人力資源是企業發展的第一資源」相關資料，<http://www.studa.net/renliziyuan/111229/11011927.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁹⁷ 領導者與部屬交換理論是由 George Graeco 和 Uhl-Bien 在 1976 年首先提出，強調領導者與部屬

屬身處於高度互信的工作環境下將進而影響了部屬的工作表現而達到最優異的狀態。⁹⁸部屬因受到上司信任的情況下知覺被上司信任，會產生對上司的信任，⁹⁹在互信過程中，上司與部屬之間呈現高度互信的工作情境下不僅使彼此發展出高關係品質的可能性增加，還能激勵部屬的工作績效達到最佳狀態，¹⁰⁰因此在工作上積極的部屬是企業競爭優勢的來源之一。¹⁰¹

再者，主管與部屬之間內部的垂直信任將會激勵部屬更積極投入工作，產生正面工作態度，而反映在服務顧客的態度之外顯行為上；¹⁰²而服務品質的強化能有效提升顧客滿意度，進而成為影響外部品牌建構、發展與企業獲利的重要因素。¹⁰³因此，垂直信任與品牌建構、發展之間兩者息息相關，人、信任與品牌建構、企業發展之間是密不可分的一體。

2.3.2 信任對企業之影響

信任對企業的影響之相關研究中，探討信任型社會資本對企業之影響的許曉紅在其「論信任型資本對中國私營企業的影響」一文中，試圖結合個案，以中國私營鋼材業為研究對象，從信任的意涵與特點出發，論述信任型社會資本對中國私營企業發展的意義與影響。

首先，許曉紅對私營企業的社會資本界定為：「在經營活動中工具性動員的社會結構性資源」，¹⁰⁴亦即私營企業的人際信任關係由經營活動中的社會關係網絡所結合而成。

此外，許曉紅在文中論述私營企業的社會資本分為以下三種類型：¹⁰⁵

1. 關係型社會資本

之間會自然發展出不同程度的關係。詳見 MBA 智庫百科網站「葛倫的 LMX 理論」相關資料，

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A2%86%E5%AF%BC-%E6%88%90%E5%91%98%E4%BA%A4%E6%8D%A2%E7%90%86%E8%AE%BA>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

⁹⁸ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，pp.7-8。

⁹⁹ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.7。

¹⁰⁰ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.20。

¹⁰¹ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.1。

¹⁰² 李永慶(2010)《基層公務員工作態度與服務品質關係之研究》，新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，p.16。

¹⁰³ 呂堂榮(2002)《國道客運服務品質、顧客滿意度與移轉障礙對消費者行為意向之影響》，新竹：國立交通大學運輸科技與管理學系碩士論文，p.20。

¹⁰⁴ 許曉紅(2005)〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第 5 卷第 1 期，p.77。

¹⁰⁵ 許曉紅(2005)〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第 5 卷第 1 期，p.77。

2. 信任型社會資本
3. 規範型社會資本

文中論述的信任指的是一種普遍意義的信任；¹⁰⁶而信任是屬於一種能夠帶來經濟作用的社會資本，對私營企業而言信任資本是：¹⁰⁷

1. 一種人格上的可信任品格。
2. 信譽、美譽、商譽、品牌等可被識別和進行價值轉讓的產權。
3. 能夠投入於整個生產經營過程並發揮積極作用，可以使人們以較低的守信成本換取人與人之間利益關係相互協調的較高利益回報。

從作者所結合的個案研究中能夠得知，A 企業在歷經詐騙導致資金殆盡後仍東山再起，關鍵因素即是其良好的信譽。因此，良好的信用在同業市場中塑造了絕佳口碑，使得生意源源不絕，是企業在經營上須重視的一項因素。

另一方面，能夠帶來經濟效應的信任資本，李紅霞、席西民認為三種信任產生機制在文中的論述分別說明如下：¹⁰⁸

1. 聲譽：是否信任他人，是藉由他人過去的行為與聲譽的了解而決定。
2. 社會相似性：亦可稱為「特殊信任」。以獨特的親族為基礎，並由非正式制度做保證，如：道德、意識型態等。是否給予他人信任是依據自己與他人彼此間的種族、家庭背景、與價值觀等方面的類似性多寡而決定。
3. 法制：即基於非個人性的社會規章制度，如專業資格、科層組織、中介機構及各種法規等的保證進一步給予信任。

另外，許曉紅指出信任在私營企業發展中的作用為以下四種：¹⁰⁹

1. 信任能提高企業的管理效率：防範投機性行為，有效降低管理企業和監督員工的成本。
2. 信任能降低企業交易成本與經營風險：低信任度社會資本的國家，相對企業的交易成本會提高；保持良好的信譽能在資金短缺時獲得幫助而渡過難關，信任可謂為經濟活動上影響交易成本的關鍵因素。
3. 信任能提高企業的訊息使用率：企業內信任度高的環境中可發現有用的冗餘

¹⁰⁶ 許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，p.77。

¹⁰⁷ 許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，p.77。

¹⁰⁸ 李紅霞、席西民（2003）《管理激勵的發展趨向——基於信任的激勵》西南交通大學學報，第4卷第4期，p.25。

¹⁰⁹ 許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，pp.79-80。

訊息。¹¹⁰

4. 信任能影響企業的規模：要建立大規模且效率高的私營企業，人際間的彼此互信相當重要。

再者，由上述四種信任對企業發展的作用來看，信任不僅能增進效率、降低企業間的交易成本，還能提高企業的訊息使用率。

由於彼此互信能影響了大企業規模的發展與建立，從信任的特點而論，人際信任由以下兩種構成：¹¹¹

1. 普遍信任：對一般人的信任。
2. 特殊信任：對有共同經歷、相互熟悉或有特殊關係的人的信任。

文中敘述普遍信任的發展受特殊信任所限制，而後者是社會關係網絡所構成的信任，能影響企業規模。許曉紅所研究的核心為信任型社會資本對中國私營企業的意義及影響，但作者在文中的重點分析與研究範圍僅侷限在「普遍信任」，實為不足之處。

最後，許曉紅於文中的結論可得知企業效率的高低歸因如下：¹¹²

「現代企業所提倡的人性化管理，實際上就是給員工更大的自由，對他們給予充分的信任，提高他們的積極性，以提高企業效率而以往那種官僚式的層層監督、層層限制的管理方式，恰恰體現了人和人之間的懷疑和不信任。」

如上述所言，在企業家不斷思考企業如何與國際接軌，如何使內部員工為公司創造效益極大化的同時，企業效率的提高對現代企業來說，前提應先提供員工更多的自由與充分的信任。企業以信任所建立起組織內合作與互信的管理文化，不僅能在員工之間建立起緊密的關係，也比施行任何控管的管理機制來得更易達到目標。此外，身為一個管理者除了應維繫與部屬之間的信任關係外，仍應有正確的判斷力與思維，管理方式不應僅是上對下的命令式管理。因此，對於經營者應有的思維與決策，UNIQLO 社長柳井正的看法如下：

「經營者位於組織的最上端，自己只顧發號施令，底下人做錯了則一頓臭罵。由於沒有好好了解各項工作的目的和本質，往往又是瞎指揮，弄得底下

¹¹⁰ 冗餘訊息是指在個人、部門或組織，擁有其原本業務相關的資訊、訊息之外其餘額外的訊息。詳見許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，p.79。

¹¹¹ 許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，p.78。

¹¹² 許曉紅（2005）〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》第5卷第1期，p.80。

人很不開心。既缺乏正確的判斷力，又沒有讓人信服的實際業務能力，現實中，這個樣子的經營者不在少數。」¹¹³

因此，本研究個案 UNIQLO 以店鋪優先主導制度的管理取代了過去傳統中央集權式的總部集中管理，賦予店長更多職權與決策，強化各分店的因應對策，在上位者可以說是充分展現了對員工的信任。

另一方面，信任帶給企業的益處，在本研究背景中曾提及的信任能提高知識的傳遞與創新力的提升之外，信任對企業的影響尚能歸納為以下幾點：

①. 提高組織的運作

上司與部屬之縱向關係中的垂直信任等相關研究中，吳慧萍、黃家齊指出 Herrera 認為管理階層的行為若能持續貫徹信任在依賴、信念、歸屬感與誠實所建立的狀況下，將能提升員工的信任。¹¹⁴因此，管理者對員工的信任將有助於增進員工信任，進而提高組織內的有效運作。

②. 降低成本

Reinhard K. Sprenger 認為企業的投入成本中，有半數係肇因於信任關係的缺乏與不足所造成的成本浪費。¹¹⁵換言之，信任的缺乏即是成本提高的主因。

Reinhard K. Sprenger 認為信任導致企業成本增加的原因包括：「經常選擇或淘汰不合適之契約夥伴的成本」、「每次協商、擬定契約、進行新的協定都會提高交易成本」、「複雜的合約保障措施與監控行為都是昂貴的成本」與「發展、實行與控管『金錢式』的誘因體系也是成本之一」，茲將其原因分別說明如下：¹¹⁶

- 經常選擇或淘汰不合適之契約夥伴的成本：當不信任所造成的重新選擇行為。
- 每次協商、擬定契約、進行新的協定都會提高交易成本：對協商內容的重複更新只會徒增成本，效益卻不一定因此成正比。
- 複雜的合約保障措施與監控行為都是昂貴的成本：高額的監控系統的管理機制本身即超過欺瞞行為的成本。

¹¹³ 柳井正（2011）《成功一日可以丟棄》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.146。

¹¹⁴ 轉引自吳慧萍、黃家齊（2010）〈員工沉默行為之信任前因探討：部屬與主管二元信任之中介效果〉《第13屆科際整合管理研討會》，p.145。

¹¹⁵ Reinhard K. Sprenger（2005）《信任：減化管理的藝術》（吳信如譯），臺北：時報文化，p.48。

¹¹⁶ Reinhard K. Sprenger（2005）《信任：減化管理的藝術》（吳信如譯），臺北：時報文化，pp.48-50。

- 發展、實行與控管「金錢式」的誘因體系也是成本之一：諸如獎賞、罰緩等不信任機制並無法提升員工對公司的信任。

③. 提升員工向心力

企業提供同仁更自由無拘束的職場環境，不僅使公司與同仁的連結更為密切，進而建立良好的夥伴關係，還能提升員工的績效，凝聚對公司目標達成的向心力。

再者，Reinhard K. Sprenger 指出透過雷弗林所發明的「雷弗林信任指標」¹¹⁷之企業內部信任關係的評估方式，能夠發現：企業內部的信任程度多寡將影響企業在人力資源方面的競爭優勢。¹¹⁸由此可知，信任與人力資源之間兩者息息相關。

④. 更成功的管理機制

信任的多寡決定了員工與上司的關係良好與否，並影響了員工在生產力的增減。同時，信任亦是管理階層是否能夠領導部屬的關鍵與溝通之間良好關係的調和劑。

由上述諸位學者的研究結果與論述可以了解，企業能夠透過信任降低管理與監督的成本，因而有效提高了管理的效率。

另一方面，組織內部對信任文化的重視，使部屬與管理者建立良好的信任與緊密關係，將有助於提高組織的運作，信任可以說是較佳的管理機制。

因此，企業在競爭激烈的態勢中，應與員工建立起緊密關係，著重於提供信任的職場環境，進而使員工與企業之間達到雙贏的局面。信任與企業發展的關連及其重要性，將可望成為未來企業管理的核心焦點之一。

¹¹⁷ 雷弗林 (Robert Levering) 為發明「雷弗林信任指標」(Levering Trust Index) 的美國學者。根據 Reinhard K. Sprenger (2005) 指出此評比係目前評估企業內信任關係最完善的方式。詳情請參照註 2，pp.51-52。

¹¹⁸ Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：減化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化，p.52。



第三章 個案研究：UNIQLO

3.1 公司簡介

3.2 台灣進軍

3.3 U熱潮對台影響與啟發

第三章 個案研究：UNIQLO

3.1 公司簡介

迅銷集團（Fast Retailing，UNIQLO 為旗下品牌之一）始於 1949 年，由柳井等（UNIQLO 創辦人柳井正之父）於山口縣宇部市發跡；創業始自 1949 年至今，坐擁近兩萬名員工數的日本知名服飾業零售集團。

率領迅銷集團品牌之一「UNIQLO」成長的柳井正生於 1949 年山口縣宇部市。1971 年早稻田大學政治經濟學系畢業，後進入 Jusco（今 AEON）任職持續 9 個月離職後，1972 年接管父親柳井等於 1963 年成立的「小郡商事」（UNIQLO 的前身），並於 1984 年就任社長；後隨著事業版圖的擴大，小郡商事也於 1991 年正式更名為 Fast Retailing（迅銷集團，UNIQLO 為旗下品牌之一）。除了 UNIQLO 外，旗下品牌包括 g.u.、COMPTOIR DES COTONNIERS、theory、HELMUT LANG、PLST 等多項品牌。

3.1.1 UNIQLO 發展初期—SPA 之轉型

UNIQLO 事業發展初期，由於休閒服飾的銷售會比起回本時間長的西裝紳士服來得無需高度純熟技巧與無客層限制等較適合企業發展的優勢，因此事業便朝向休閒服飾量販店的定位目標持續轉型與發展。1984 年於廣島市第一家 UNIQLO 門市開幕，後隨即擴大「郊區路邊型量販店（Road-Side）」的展店計劃，成為後來 UNIQLO 店鋪的標準展店型態。

由於當時日本纖維服飾產業的委託銷售方式，一旦商品銷路不佳時可退回製造商因而降低存貨風險，但相對製造商也無法降低批發價，使得利潤無法提高（如 Mika，2010；羅正國，2004；楊雨凡，2010）。因此，事業發展初期 UNIQLO 雖於一開始即採用了「商品買斷」的進貨模式，但礙於製造商控制了定價，下游零售商受限於議價空間小，利潤仍遲遲無法提高。為此，柳井正欲將 UNIQLO 的經營模式及定位與當時市場區隔，加上為了實現「物美價廉」的經營理念，於 1997 年導入「製造商直營零售店（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel，SPA）」的商業模式，意即從採購、設計、商品企劃與開發、生產、物流到銷售等整合的一貫化製販模式。透過此商業模式，實現了柳井正低價格高品質的理念；加上大肆宣傳的渲染之下，UNIQLO 的品牌知名度快速攀升。

3.1.2 經營理念

「改變服裝、改變常識、改變世界」為 UNIQLO 的願景與企業理念，其經營

宗旨是「Help Yourself」，意即自己來的自助式服務型態。店員在消費者有需要時才予以協助，不僅能夠增進員工的工作效率，也能使顧客感受到舒適無拘束的購物環境。UNIQLO 並將消費客群定位在「MADE FOR ALL」的無特定年齡客層，意指任何人皆能穿搭的休閒服飾品牌，尤其柳井正認為企業應回到滿足顧客的需求才是首要理念。貫徹上述的經營宗旨下，於 ABC 改革時柳井正提出了 23 條經營理念如下：¹¹⁹

1. 滿足顧客期望，並創造更多顧客。
2. 實踐良好的創意，帶動社會，改革社會，貢獻社會。
3. 不納入任何企業旗下的獨立自主經營。
4. 勇於面對現實，順應時代發展，主動謀求變化的經營。
5. 員工人人自立自律，在富有彈性的組織中，既尊重個人又重視團隊合作的經營。
6. 廣納國際人才，確立公司應有的特色，發展最受年輕人喜愛的商品和經營模式，真正實現國際化經營。
7. 徹底認知商品和賣場是接觸顧客的唯一直接管道，以商品和賣場為中心的經營。
8. 以公司整體發展為出發點，全體員工同心協力，所有部門密切配合的經營。
9. 迅速、幹勁、革新、行動力的經營。
10. 光明正大、賞罰分明、徹底實力主義的經營。
11. 提高管理能力的素質，徹底排除不必要的環節，隨時考量收益性、高效率、高回報的經營。
12. 具體地徹底分析並記取成功與失敗的經驗，作為今後行動的借鏡。
13. 積極挑戰，不迴避困難與競爭。
14. 貫徹專業意識，以實績取勝。
15. 全體員工共有一貫性長期目標，確實執行基本業務，並重視正確性、細節，朝正確方向邁進，不屈不撓，貫徹始終。
16. 不僅注重商品本身，更注重企業精神，以敏銳的感受力，追求事物的本質而非表面。
17. 隨時保持積極態度，預先投資，對未來抱持希望，活性化經營。
18. 全公司、團隊和個人都擁有明確的目標、目的與信念。
19. 對公司業務與個人工作，皆要求最高水準的職業操守。
20. 勇於成為自我最嚴格的批判者，改革自我行為、態度、富有自我革新力的經營。
21. 沒有種族、國籍、年齡、男女等歧視的經營。
22. 開發相輔相成的新事業，成為該業界第一。
23. 徹底認知組織視為工作而存在，員工與廠商是為滿足顧客期望而存在的無隔

¹¹⁹ 柳井正 (2010)《一勝九敗》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，pp.263-288。

閱專案主義經營。

從柳井正所提出的 23 條經營理念中不難得知，其經營理念包含實力至上、對國際性人才的重視、全體員工一致朝向共同目標發展之精神的實踐、以店鋪為中心主導的經營，順應時代並謀求變化的活性化經營等經營理念的多項訴求。尤其以人力資源策略的相關理念為最多，可看出柳井正對人才的重視。¹²⁰在其 23 條經營理念中也呼籲全體員工同心協力並朝向一制性明確的目標發展與邁進，因柳井正認為團隊工作的重要性在於其影響圈往往能從公司內部擴及至公司外部。

¹²¹

綜合上述 UNIQLO 的公司概要與事業發展，SPA 一貫化經營模式的採用得以實現柳井正欲追求低價格高品質的理念。再者，可以從柳井正的 23 條經營理念中得知 UNIQLO 對國際性人才的重視，並著手將事業的觸角伸及海外市場。

3.2 台灣進軍

由於企業的全球化發展逐漸成為國際當前趨勢，而台灣民眾的消費能力與高度經濟發展早已受到國際跨國企業的矚目與海外事業拓展計劃的對象之一。

3.2.1 UNIQLO 登台

日本知名連鎖休閒服飾品牌 UNIQLO 的衣服質料佳、售價實惠等一般民眾對 UNIQLO 的品牌認知，在未登台前早已是流行文化與日本經常接觸的台灣民眾赴日旅遊時列入購物清單的品牌之一。在台灣民眾的引領期盼下，UNIQLO 台灣一號店於台北統一阪急百貨設櫃，正式於 2010 年進駐台灣。

UNIQLO 台灣第一家分店為日本總公司 100% 直接投資，面積約佔地 440 坪的地下一樓大型商場。開幕前於人潮聚集的捷運站看板、電視牆、社群網站等透過大量的行銷與宣傳下，開幕當日人潮源源不絕，呈現顧客大排長龍與排隊入場的盛況。UNIQLO 趁勢延續著這股銷售佳績，隔年也於台北明曜百貨開設全球旗艦店，後於全台各地陸續快速展店，截至 2013 年 5 月 31 日止，在台店鋪數已達 36 家門市，¹²²為目前為止 UNIQLO 始前未及的快速展店計劃；¹²³未來預計在台店鋪數規模突破 100 家。

¹²⁰ 楊雨凡（2010）《UNIQLO 之經營型態與日本的消費文化》，臺北：輔仁大學日本語文學系碩士論文，p.80。

¹²¹ 柳井正（2011）《成功一日可以丟棄》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.312。

¹²² 參照 Fast Retailing 官方網站，<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/taiwan.html>。（2013 年 7 月 28 日點閱）

¹²³ 詳見台灣 UNIQLO 官方網站「UNIQLO 台灣 COO 寄語」相關資料，<http://www.uniqlo.com/tw/employment/message.html>。（2013 年 7 月 28 日點閱）

台灣展店計劃

UNIQLO 進軍台灣後，在台分店數的拓展逐年攀升。2010 年來台開設台灣第一家 UNIQLO 分店，後隨即於隔年在明曜百貨增設第二家分店（全球旗艦店）。緊接著同年 11 月底店鋪數增至 7 店，並於 2012 年店鋪數增設最多，由 2012 年 2 月的 7 家店至 11 月底之間短時間迅速拓點達 25 店。截至 2013 年 5 月底，總計台灣 UNIQLO 店鋪數達 36 家門市（參照表 3.1）。

表 3.1 台灣 UNIQLO 的店鋪數一覽

海外 UNIQLO 事業（台灣）								
統計時間	2011 年 11 月底	2012 年 2 月底	2012 年 5 月底	2012 年 8 月底	2012 年 11 月底	2013 年 2 月底	2013 年 4 月底	2013 年 5 月底
合計	7	7	17	17	25	27	28	36

【單位：店鋪】

資料來源：Fast Retailing Website 公告之「グループ店鋪一覽」（2013.04.11），
<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>，由筆者製成。（2013 年 7 月 28 日點閱）

詳細來看，筆者統整了目前台灣 UNIQLO 店鋪之店名、開幕日期等相關資訊，後依區域及開幕日期排序製成，如表 3.2 所示（截至 2013 年 5 月 31 日止）：

表 3.2 台灣 UNIQLO 店鋪相關資訊

店數	區域	開幕日期	店鋪名	備註
1	北部	2010.10.07	統一阪急百貨 台北店	台灣第一間UNIQLO店鋪，佔地約440坪。
2	北部	2011.09.23	明曜百貨全球旗艦店	繼紐約、倫敦、巴黎、上海、大阪之後，明曜百貨據點為第6家UNIQLO全球旗艦店。佔地約1100坪。
3	北部	2011.09.28	新光三越南西三館店	
4	北部	2011.10.01	太平洋SOGO天母店	
5	北部	2011.10.01	微風廣場店	
6	北部	2011.10.28	台北車站館前店	
7	北部	2011.11.25	美麗華店	
8	北部	2012.03.02	新北市徐匯廣場店	首間新北市店鋪。
9	北部	2012.03.23	新北市環球中和店	
10	北部	2012.04.13	西門店	首間超大型店，佔地約1237坪。
11	北部	2012.04.19	新竹遠東巨城購物中心店	
12	北部	2012.09.20	桃園台茂購物中心店	
13	北部	2012.10.19	桃園遠東百貨店	
14	北部	2012.10.19	太平洋SOGO中壢店	
15	北部	2012.11.17	淡水名統百貨店	
16	北部	2012.11.17	基隆信一店	
17	北部	2013.05.03	MOMO百貨京東店	
18	北部	2013.05.31	台北誠品站前店	每日開店時間最早的店鋪。
19	北部	2013.05.31	CITYLINK松山店	
20	中部	2012.03.02	台中中友百貨店	首間台中市店鋪。
21	中部	2012.03.23	新光三越台中中港店	
22	中部	2012.05.03	台中勤美誠品綠園道店	
23	中部	2012.09.28	台中新時代購物中心店	
24	中部	2013.05.10	家樂福苗栗店	
25	中部	2013.05.10	太平洋百貨豐原店	
26	中部	2013.05.10	家樂福斗六店	
27	南部	2012.04.19	高雄漢神百貨店	首間高雄市店鋪。
28	南部	2012.05.03	高雄漢神巨蛋購物廣場店	
29	南部	2012.05.18	統一阪急百貨高雄店	
30	南部	2012.09.20	台南新光三越西門店	
31	南部	2012.09.20	台南新光三越中山店	
32	南部	2012.10.19	嘉義耐斯松屋店	
33	南部	2012.12.15	環球屏東店	
34	南部	2013.04.03	新光三越左營店	
35	南部	2013.05.31	台南德安百貨店	
36	東部	2013.05.24	花蓮遠東百貨店	
		2011.03.25	台灣網路商店	UNIQLO於2000年在日本、2007年在英國、2009年在中國、韓國開始網路販賣事業。

※統計至2013年5月31日止

資料來源：UNIQLO 台灣官方網站；本研究整理製成。

根據 UNIQLO 官方網站資訊與本研究整理之表 3.2，可以得知台灣是 UNIQLO 在 2012 年加速全球展店計劃中極為重要的一環；並於 2011 年 3 月開始台灣網路販售事業。

再者，2010 年台灣第一家 UNIQLO 門市開設後，UNIQLO 積極於北部以外城市持續拓店，並於 2013 年 5 月份首度與知名量販店家樂福攜手合作，創造了新形態的合作模式。¹²⁴

另一方面，由於 UNIQLO 跨海來台短時間內在台各地快速展店的人才需求下，UNIQLO 也展開了大規模的基層員工徵才活動。今日 UNIQLO 在台得以順利展店的原因，UNIQLO 台灣 COO¹²⁵滝寬志¹²⁶認為其歸因如下：

「截至目前為止 UNIQLO 能夠在台灣順利展店的原因，我想不外乎是因為我們遇見了許多台灣優秀的人才。2010 年開幕的 1 號店，募集了不輸給日本且具有世界級水準的員工，讓我們得以實現世界級水準的服務品質以及高效率的事業營運。」¹²⁷

簡言之，UNIQLO 在台得以順利展店的原因，UNIQLO 台灣 COO 滝寬志認為台灣的優秀人力資源占大部分因素。當然，順利進軍台灣的 UNIQLO 於一號店開幕前的成功行銷宣傳也使得品牌知名度在初登台時便迅速蔓延；由於在台成功創新的行銷不僅帶動了話題，亦創下了亮眼的銷售佳績。下節將詳述 UNIQLO 在台的行銷與宣傳。

3.2.2 在台行銷

UNIQLO 登台前，許多台灣的 UNIQLO 愛戴者，早已經常自行透過網路代購或經由網路拍賣業者購入商品，在 UNIQLO 進軍台灣之前早已頗具知名度；加上台灣一號店開幕前的大力宣傳與廣告行銷策略的運用成功等相乘之下，UNIQLO 成功於初登台時刮起了一股 U 式旋風。

網路行銷與品牌全球化

¹²⁴ 詳見台灣 UNIQLO 官方網站「UNIQLO WEB NEWS」相關資料，<http://www.uniqlo.com/tw/corp/pressrelease/>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

¹²⁵ 即 Chief Operations Office，公司內部負責監督管理的營運總監。

¹²⁶ 滝寬志 (TAKI Hiroshi)，大學畢業後進入 UNIQLO 任職。曾任職店長、區域經理等職務，於 2008 年起出任香港區營運總監；並自 2012 年 3 月起就任 UNIQLO 台灣 COO。詳見台灣 UNIQLO 官方網站之「UNIQLO 台灣 COO 寄語」相關資料，<http://www.uniqlo.com/tw/employment/message.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

¹²⁷ 引用自台灣 UNIQLO 官方網站「UNIQLO 台灣 COO 寄語」相關資料，<http://www.uniqlo.com/tw/employment/message.html>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

UNIQLO 的來台造勢宣傳，初始即設定了網路為主力行銷。¹²⁸UNIQLO 於一號店開幕前推出了為期兩週的虛擬排隊活動，於知名社群網站臉書（facebook）推行「UNIQLO LUCKY LINE in Taiwan」的虛擬網路排隊遊戲。遊戲中的人物不僅可以讓排隊者自行設計虛擬人物，還可同步臉書帳號讓好友名單得知自己正參加虛擬排隊的資訊，參加者數總計 63 萬人以上參與了此款遊戲的活動。¹²⁹此項虛擬小人排隊的構想與網路企劃不外乎是希望使喜愛 UNIQLO 的消費者於開幕前能夠透過虛擬網路搶先感受實體店鋪開幕的歡樂之外，也造成了一種消費者期待的氛圍，強化了其全球的品牌知名度。緊接著 UNIQLO 繼「UNIQLO LUCKY LINE in Taiwan」的好評熱潮後，為了紀念台灣一號店的開幕，UNIQLO 還設計推出了第二波「UNIQLO LUCKY MACHINE」的彈珠台遊戲，同樣結合了社群網站遊戲的功能，可以透過社群網站邀請朋友，與朋友合作挑戰遊戲關卡，消費者破關即有機會參加抽獎的一項活動企劃。

綜合上述，UNIQLO 藉由如此善用 24 小時不打烊的網路虛擬資源之行銷手法，積極利用社群網路傳播媒介的速效性與廣告宣傳，不僅擄獲了年輕消費族群的目光，同時也成功為實體店鋪的登台宣傳造勢，替自家品牌知名度打響名號並成功吸引了台灣消費者的注目。筆者認為，在全球化時代的趨勢下，UNIQLO 以網路傳播媒介替代傳統大眾傳播的行銷手法，無疑是充分展現了品牌全球化的決心。

3.3 U熱潮對台影響與啟發

UNIQLO 未登台前，由於在台灣受到不少忠實消費者的愛戴，不少網路拍賣業者看準商機紛紛加入代購事業，不少網拍業者多從中獲利。如今台灣已開幕 UNIQLO 實體店面，勢必連帶衝擊了許多網路購物業者。

另一方面，UNIQLO 大張旗鼓入主台灣服飾市場後，此熱潮更延燒到其他服飾品牌，首當其衝的即是 NET、HANG TAN、GIORDANO 等服飾業者，各個品牌無不整兵備戰，嚴陣以待。

3.3.1 U熱潮現象

2010 年 UNIQLO 初登台時開幕期間的人潮湧進造成的交通壅塞，由於顧客大排長龍店家還祭出號碼牌的瘋狂搶購熱潮，加上台灣媒體的爭相報導與街頭上紅白提袋隨處可見的現象，UNIQLO 初登台的一股 U 式熱潮迅速席捲北台灣。

趁勢在台蔓延的這股 U 式熱潮，連帶使原先考慮是否來台展開拓點計劃，

¹²⁸ 詳見黃筱雯（2010）〈引爆優衣庫 60 萬人排隊幕後推手〉《今周刊》，第 721 期，pp.40-45。

¹²⁹ 詳見電子商務時報「虛實通吃 UNIQLO 擴張版圖無往不利(2010.11.08)」，<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=101107233619>。（2013 年 7 月 28 日點閱）

但仍謹慎評估中的另一全球知名連鎖服飾品牌 ZARA 也繼 UNIQLO 登台成功不久後進軍台灣。

ZARA 不讓競爭對手 UNIQLO 專美於前，首店於台北 101 也湧現了不少排隊人潮，店家甚至延長營運時間。在首店開幕的鼎沸聲勢後，緊接著選定與競爭對手 UNIQLO 明曜旗艦店的對街增設二號店以正面交鋒應戰。面對競爭對手 ZARA 的來勢洶洶，柳井正認為 UNIQLO 因主打休閒服飾領域的普遍性，比起他牌連鎖服飾業者擁有更廣大的潛在市場，¹³⁰因此認為不應追尋其他競爭對手的經營方式，筆者認為此同時凸顯了品牌差異化與品牌定位的重要性。即使 UNIQLO 之品牌定位為休閒服飾，卻在來台時造成 U 式旋風被視為潮流品牌之購買現象。筆者認為與台灣普遍民眾對於日本品牌與時尚感畫上等號的既定印象影響了知覺購買的行為下所形成的一股 U 式熱潮現象。

除了全球化的事業拓展計劃外，前後陸續登台的兩大國際服飾品牌無疑是看準台灣民眾的驚人消費潛力。在國際連鎖服飾品牌的相繼來台進駐與對戰中掀起如火如荼的熱潮與蔓延，勢必帶給台灣服飾產業不少衝擊。在 UNIQLO 單一商品大量生產的成本優勢、匠計劃¹³¹的品質確保與國際知名設計師合作推出的聯名商品，平價又兼具設計感等品牌經營優勢，台灣服飾品牌應如何因應將是 UNIQLO 進軍台灣後所帶給台灣纖維產業的一大影響與衝擊。下小節將分析 UNIQLO 的登台與 U 式熱潮對台之影響與啟發。

3.3.2 U熱潮對台之影響

2010 年 UNIQLO 初登台時的開幕熱潮，台灣媒體的大幅報導、街上隨處可見的紅白提袋的品牌高曝光現象，如今 UNIQLO 來台開設了實體店鋪，加上 UNIQLO 的在台快速展店計劃下，台灣消費者已不需藉助過去的網路代購或是海外旅遊的方式購入，排隊盛況驟然消失。

UNIQLO 在台的快速展店之因，除了因應全球化潮流外，日本市場面臨的持續衰退，¹³²連帶影響國內 UNIQLO 事業的業績萎靡，是 UNIQLO 急於在台與海外拓展事業的原因之一。倘若台灣未來面臨服飾產業的發展停滯或衰退，台灣服飾業者是否可以視危機為轉機，將事業拓展至海外進而發展全球性品牌，甚至創造出新的台灣首富，將是台灣纖維產業的未來課題。再者，由於 UNIQLO 與 ZARA 兩大全球知名連鎖服飾業者的陸續進駐台灣，吹起一股平價服飾風潮席捲全台，連帶使得台灣的纖維產業與市場擴大，筆者認為實屬一種正向良性競爭。為了因應國際連鎖服飾品牌的來勢洶洶，本土服飾品牌在經營方針的調整可能性增，或

¹³⁰ Mika K (2010)《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，p.205。

¹³¹ 網羅日本國內擁有 30 年以上紡織產業專業技術資歷的老師傅，派駐中國生產工廠擔任技術顧問，進行品管與監督，並將紡織相關技術傳授給下一代。

¹³² 王一芝 (2011.11)〈衣服是門好生意－ZARA、H&M、UNIQLO 來台提款〉《遠見雜誌》，第 305 期，p.203。

是祭出降價促銷等改變勢必嘉惠更多台灣消費者族群；因競爭者的增加與挑戰，能啟發業者更願意以消費者的需求為優先之立場轉換。

在全球知名平價服飾品牌陸續來台的影響之相關報導中，《遠見雜誌》第 305 期〈衣服是門好生意〉之篇幅內文提及，一個城市是否被視為國際化都市的其中一項說法，東吳大學社會系副教授劉維公¹³³提出即是 UNIQLO、ZARA、H&M 此三大國際服飾品牌是否進駐的見解與看法。¹³⁴筆者認為姑且不論國際服飾品牌的三強鼎立是否能夠使台北擠身國際化都市，但在兩大全球知名服飾的前後相繼大舉入台後所造成的纖維熱戰與話題，將顛覆台灣消費者的價值觀與台灣能見度的提升。

UNIQLO 與 ZARA 此兩大國際知名連鎖服飾品牌的來台進駐，也許能夠讓各服飾品牌與業主更加思考如何提升自身的品牌競爭力，以及如何建構台灣本土品牌，並將品牌推向全球化潮流下發展的國際性品牌築夢之路。

如上所述，品牌的海外全球擴點儼然成為國際性品牌拓展的必經之路，而 UNIQLO 在台灣快速展店下勢必形成人才斷層。快速展店後將面臨店長數不足的情況下，人才的培育儼然成為 UNIQLO 必須正視的問題之一。下節將論述 UNIQLO 的人才培育及垂直信任與 UNIQLO 品牌建構之關聯。



¹³³ 東吳大學社會系副教授，德國特里爾(Trier)大學社會學博士。專長領域為當代社會理論、文化社會學、消費研究等。

¹³⁴ 王一芝(2011.11)〈衣服是門好生意—ZARA、H&M、UNIQLO 來台提款〉《遠見雜誌》，第 305 期，p.206。



第四章 垂直信任與 UNIQLO 品牌建構

- 4.1 教育、職涯規劃與店鋪優先主導制
- 4.2 垂直信任與UNIQLO品牌建構、發展
- 4.3 綜合分析與討論

第四章 垂直信任與 UNIQLO 品牌建構

4.1 教育、職涯規劃與店鋪優先主導制

4.1.1 U式教育

UNIQLO 大學

隨著 UNIQLO 的快速成長，人才的培育儼然成為必須迫切重視的課題。一旦不採取大量培育朝向經營管理者的管理之下，企業將呈現停滯且無法成長的窘境。因此為實踐人才教育之願景，柳井正發展了「UNIQLO 大學」¹³⁵的員工培訓計劃。此企劃透過多種不同講座使員工能依自己的職涯興趣接受多樣化的培訓。員工教育培訓內容包含了新人培訓、新店長培訓、新 SV（監督管理者）培訓等課程¹³⁶。外界將此套體制與教育系統稱之為 UNIQLO 大學之原因，係因半年內新人需接受四次密集教育訓練，其完整規劃與相似性直逼大學教育而稱之。¹³⁷其培訓教育的流程如下：¹³⁸

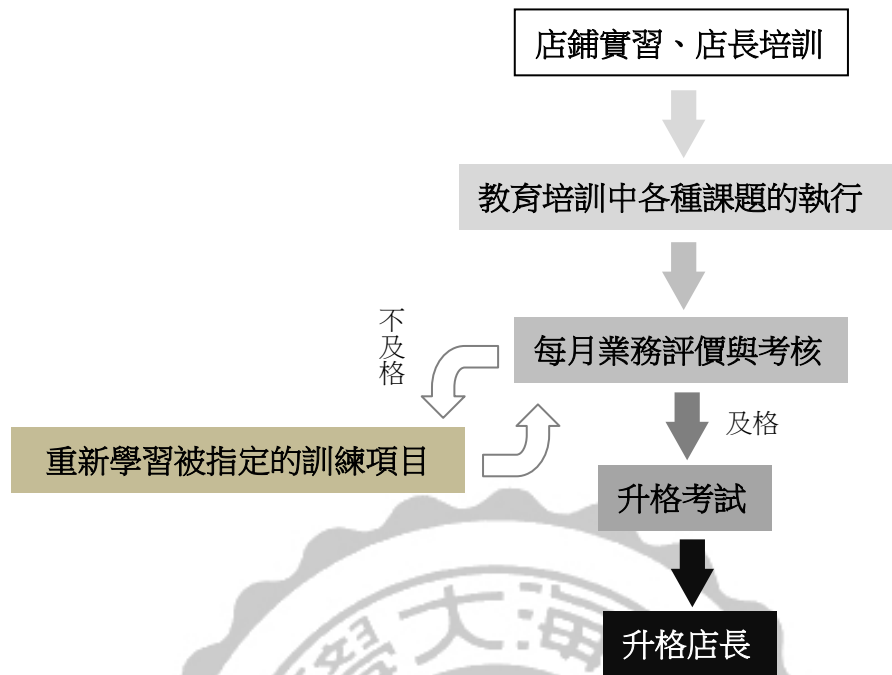
¹³⁵ UNIQLO 大學係指 UNIQLO 之新進員工需接受一連串人才培訓之教育。

¹³⁶ 整理自迅銷集團招募資訊官方網站「職涯、教育、考核制度」，
http://www.uniqlo.com/tw/employment/career_path.html。（2013 年 7 月 28 日點閱）

¹³⁷ Mika K（2010）《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，pp.181-182。

¹³⁸ Mika K（2010）《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，pp.181-183。

圖 4.1 UNIQLO 大學之人才培訓流程



資料來源：根據 Mika K (2010)《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，pp.181-183 內容所述，筆者整理繪製。

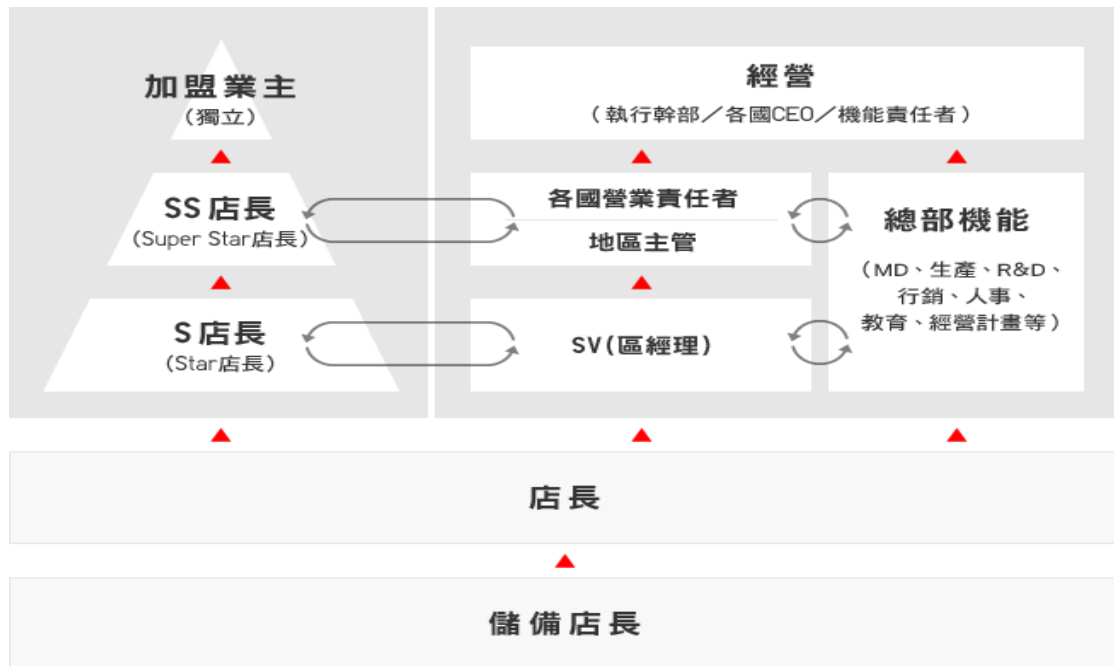
由圖 4.1 可知，UNIQLO 的員工培訓教育中，升格店長之兩項條件分別為每個月的業務評鑑與升格考試。另外，UNIQLO 大學以具有經營管理經驗與知識的店長養成教育為公司人才培育之目標，因首重培育店長之管理人才而施行了「店鋪優先主導」制度。關於「店鋪優先主導」的制度將於 4.1.3 「職權的移轉」該章節中詳述。

4.1.2 職涯與晉升

UNIQLO 深知人力資源為企業未來競爭力的關鍵之一，因此規劃了一連串職涯教育與晉升制度。新進員工入社後，首先需接受社內的店鋪實習、管理知識與實務、店鋪經營實務累積等課程教育後，參與密集員工培訓之計劃並執行培訓中之各種課題，朝向通過業績考核及店長升格考試的店長晉升之路邁進；最終並以擁有決策權的超級明星店長為目標等提供大幅成長空間的職涯晉升規劃。根據椰野順三對店長晉升職涯的論述，不論是晉升到超級店長（Star，以下簡稱 S 店長）亦或是超級明星店長（Super Star，以下簡稱 SS 店長）皆可依自由喜好選擇欲邁向高層幹部，或是選擇自己當經營者的兩種職涯晉升路線。¹³⁹職涯路線包含了區經理的監督管理職與企業總部的支援工作與特定領域內專業能力路線等，提供多樣化的職涯路線幫助員工尋覓職涯之路的描繪（參照圖 4.2）。

¹³⁹ 椰野順三 (2010)『ユニクロ增收増益の秘密』，ぱる出版，p.149。

圖 4.2 UNIQL0 之晉升職涯



資料來源：迅銷集團招募資訊官方網站之「職涯、教育、考核制度」，
http://www.uniqlo.com/tw/employment/career_path.html。(2013年7月28日點閱)

4.1.3 職權的移轉

ABC 改革要點、措施與內容

UNIQLO 過去採用了總部的中央集中管理模式，不僅因為需等待總部決策的過程而降低了效率，也往往限制了店長於店鋪銷售現場時情報與知識上的發揮；加上此階段 UNIQLO 經歷了在尚未考慮周全下於 1997 年成立的 FAMIQLO 和 SPOQLO，因產品定位不明確而失敗收場等種種錯誤決策與因素下，UNIQLO 逐漸面臨公司經營績效下滑的首次事業危機。¹⁴⁰

為挽救事業困境，UNIQLO 於 1998 年著手進行 ABC(ALL BETTER CHANGE) 改革，其以 ABC 命名之意涵即是強調一切改革從基礎出發的決心。¹⁴¹其改革的具體要點與內容本研究整理如表 4.1 所示：

表 4.1 ABC 改革要點與內容

改革要點	內容
FR(迅銷)體制的革新	如何迅速地鎖定暢銷商品，並快速組織開發和生產。

¹⁴⁰ 楊雨凡 (2010)《UNIQLO 之經營型態與日本的消費文化》，臺北：輔仁大學日本語文學系碩士論文，p.55。

¹⁴¹ 柳井正 (2010)《一勝九敗》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，p.128。

串連市場營銷和商品開發計劃	集中在如何完美表現出商品之所以暢銷的理由。
杜絕浪費和無用	從商品企劃至商品銷售（最初至終端）皆徹底貫徹門市對應與 SKU 管理（按顏色和尺寸區分進行的商品管理）。

資料來源：柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，pp.128-129，筆者製成。

再者，歸納 ABC 改革的具體措施後整理如下表 4.2：

表 4.2 ABC 改革之具體措施與內容

具體措施	內 容
提升商品品質	縮減中國服裝加工廠到 40 家，同時增加每一家廠的生產量。
移交經營管理權	隨著公司規模的擴大，將經營管理權移交給專業經營團隊並對公司的經營提出決策與管理。
重新定位店鋪角色	由總部主導（中央集權）改成店鋪優先主導制度。建立「超級明星店長」制度。
全新銷售模式的建立	從基本開始重新檢討新商品、商店與商場。
集中開發與企劃	將設計事務所集中到東京(原宿)事務所。
建立薪資體制	建立一整套績效與薪資結合的薪資體制。
開展多樣化的廣告宣傳活動	與雜誌社合作，增加人潮聚集地的廣告文宣。
確立例會制度	確立每週一次的例行會議。

資料來源：柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，pp.129-130，筆者製成。

透過表 4.2 可以得知 ABC 改革中重新定位了店鋪的角色，由總部主導的中央集權制度改成店鋪優先主導制度，讓第一線接觸顧客的店鋪增加自主性掌管銷售業務，而總部則轉成支援的定位給予銷售現場建議。接下來將詳述 ABC 改革中店鋪優先主導的相關內容。

ABC 改革之「店鋪優先主導」

由於銷售現場（店鋪）是最能夠直接面對消費者的商場，也是最能夠透過與顧客的接觸與服務了解到消費者的潛在需求。因此柳井正於 1999 年實施了「店鋪優先主導」¹⁴²的組織架構改革（ABC 改革之一）。ABC 改革之前係以總部主導的管理方式，首先匯整各分店的庫存資料，分析後擬定生產計劃的商品提供給店鋪銷售等流程，改革後改善了過去效率不彰的問題，將職權賦予店鋪的店長，由最

¹⁴² 管理職權賦予給最瞭解店鋪實際銷售情形的店長來承攬為最主要實施要點。

了解店鋪附近商圈人潮與顧客年齡層等店鋪周圍情報與實際營運情形的店長來決定店鋪的相關業務，其包含了以下四種權限：¹⁴³

1. 「架上商品陳列方式」：熱賣商品的陳列設計與佈置。
2. 「訂貨量的增減」：熱賣商品的訂貨追加時機之判斷。
3. 「促銷販售期間」：最終減價促銷與期間限定販售。
4. 「店鋪營運」：諸如員工招募、廣告經費、人事考核等相關店鋪之一切作業。

UNIQLO 實施的店鋪優先主導制度，即是總公司賦權給對銷售現場最為熟悉的店長，並將以上決策權委以「SS 店長¹⁴⁴」來承攬（如川嶋幸太郎，2008；Mika，2010）。

被賦予決策權的「超級明星店長」

超級明星店長（Super Star Store Manager，以下簡稱 SS 店長）制度的設立宗旨係建立在願依個人實力主義提拔員工並提供員工成長空間的理念所設置。NHK「仕事学のすすめ」制作班提出 SS 店長需具備高度判斷力加上經常擁有經營者的觀點等必要條件。¹⁴⁵再者，店長的晉升三大階段分為「店長」、「超級（Star）店長」、「超級明星（Super star）店長」；¹⁴⁶詳細分級依業績考核可分為「初任」、「獨當一面」、「S（Star）店長」、「SS（Superstar）店長」的四個階級。¹⁴⁷

SS 店長的審核標準包含了個人理念與公司的相符程度多寡、管理知識與經驗及挑戰精神等評鑑選拔而出；¹⁴⁸其薪資除底薪外，獎金紅利會隨著業績考核的優異程度增加，因此是頗具自我實現與挑戰的職位。

從總公司與銷售現場之間的縱向資訊傳遞來看，SS 店長需每日回報店鋪的最新購物動向及顧客意見給予企業總部分析，¹⁴⁹總部則決策權下放予店長而總部的職責改由輔佐的角色提供建議，意即店鋪為決策者，公司總部為支援者；此賦權行為與支援的角色定位不僅能夠有助於總部了解店鋪現場的銷售情形外，亦改善了過去一般組織內部縱向資訊傳遞效率不佳的問題。

¹⁴³ 川嶋幸太郎(2008)『なぜユニクロだけが売れるのか』，ぱる出版，pp.114-115。

¹⁴⁴ SS(Super Star)店長全名為「超級明星店長」，係由優異的店長中選拔而出並被委以店鋪營運等相關重要權責之明星店長。

¹⁴⁵ NHK「仕事学のすすめ」制作班編（2010）『柳井正わがドラッカー流経営論』，NHK 出版，p.140。

¹⁴⁶ 椰野順三（2010）『ユニクロ增收増益の秘密』，ぱる出版，p.132。

¹⁴⁷ Mika K（2010）《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，p.110。

¹⁴⁸ 楊雨凡（2010）《UNIQLO 之經營型態與日本的消費文化》，臺北：輔仁大學日本語文學系碩士論文，p.79。

¹⁴⁹ Mika K（2010）《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，pp.116-117。

4.2 垂直信任與UNIQLO品牌建構、發展

4.2.1 UNIQLO縱向關係中的垂直信任

過去「店鋪=執行者、總公司=決策者」的經營方式並不適用柳井正抱持的「現場主義」的觀念。柳井正認為應屏除過去由上對下發號施令的觀念，改以「店鋪=決策者、總公司=執行者」的方式，¹⁵⁰意即店鋪為決策者，而公司總部則為提供建議與輔佐的支援立場來給予店鋪現場適當的輔助，才能提高組織在企劃提案的執行效率。因此，柳井正於 1999 年導入了「店鋪優先主導」的制度，即是將管理的權責下放給對銷售現場最瞭解的店長，¹⁵¹改善了過去總公司主導的中央集權方式，此賦權行為與店鋪主導的現場主義不僅能有助於總部快速了解店鋪現場的銷售情形外，更改善了過去一般組織內部縱向資訊傳遞效率不佳的問題。

由於實施現場主義的店鋪優先主導制度，決策取代過去的中央集權管理方式，改以店長為核心人物下所導入的 SS 店長制度於 1999 年 2 月創設。一旦成為 SS 店長後在店鋪經營方面被委任的權限將大幅增加，僅須謹守公司的基本原則皆能擁有部分自行管理店鋪的權力。

UNIQLO 透過店鋪優先主導制將權責下放給店長管理店鋪的賦權行為，使得店長的自主決策權增加即是一種信任行為。諸多學者的理論與實證研究亦顯示，上司的賦權行為即是一種垂直信任，其包含決策自主性的增加、資源的使用權、協助部屬培養相關專業技能等，¹⁵²上述的賦權行為意即信任部屬，為垂直信任中的 LTS 構面。由於在此組織內部縱向信任關係中因主管權責的下放形成了 LTS 構面；而部屬知覺被上司信任的同時亦會產生 STL 構面，在此交互影響下是否與 UNIQLO 的品牌建構與發展有所關聯將於下節詳述。

4.2.2 垂直信任與UNIQLO品牌建構之關聯

陳嵩、陳光偉、李佩芬在研究中提及上司的信任行為（如賦予自主決策權、責任委讓等）能使得部屬知覺上司是值得信任的。¹⁵³因此，UNIQLO 在實施店鋪優先主導制的改革後，總部（上司）的賦予自主決策即垂直信任中的 LTS 構面之信任行為，而 SS 店長（部屬）因權限的增加使得知覺總部（上司）是值得信任的，而會以信任作為回報。由於在 LTS 構面與 STL 構面之雙方互信的工作環

¹⁵⁰ Mika K (2010)《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，p.112。

¹⁵¹ Mika K (2010)《UNIQLO 熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際，p.109。

¹⁵² 轉引自陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.9。

¹⁵³ 轉引自陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.7。

境下部屬的表現將達到最佳狀態，而在工作上積極的員工是企業競爭優勢的來源之一。¹⁵⁴加上心理賦權（psychological empowerment）理論¹⁵⁵提出以下主張：

「賦權會令部屬體認到工作的意義（meaning）、自覺有足夠的能力（competence）來完成任務、有權力自決（self-determination）選擇完成任務的活動、自覺對工作產出有較高影響力（impact）。」¹⁵⁶

因此推論 UNIQLO 總部的賦權之垂直信任將會激勵店長對工作的投入，¹⁵⁷而店長對工作的投入態度可能會影響了對顧客服務的熱忱。

Alina Wheeler¹⁵⁸在其《脫穎而出的品牌制勝祕密》著作中提到 Marty Neumeier 認為「品牌就是一個人對一個產品、服務或公司的直覺感受」。¹⁵⁹由於品牌、企業為了成長與獲利，是否讓顧客滿意即是重要關鍵。根據呂堂榮研究中指出，不少消費者行為之相關文獻中顯示，顧客滿意度（customer satisfaction）¹⁶⁰為影響顧客購買決策上的一個重要關鍵因素，連帶也影響了企業是否長期獲利。¹⁶¹由於品牌發展與企業成敗取決於是否獲利，而能否獲利即是顧客滿意與否所影響的購買決策，其中員工是否提供了優質服務即是顧客是否滿意的因素之一。顧客滿意度可以說是顧客與公司建立起正向關係的起點。

近年來顧客滿意之相關研究成為了諸位學者的焦點，例如顧客滿意與知覺品質兩者之間關聯，¹⁶²或是服務品質與知覺價值及顧客滿意之間關聯。¹⁶³再者，研究指出影響顧客滿意度的前置因素即是服務品質。因此，服務品質的強化將可有效提升顧客滿意度。上述文獻中的研究結果可得知，服務品質與顧客滿意度兩者有著密不可分的關係，因此企業組織與品牌如何強化自身的服務品質將是讓顧客滿意度提升，進而影響企業獲利與品牌建構的關鍵因素。再者，如何強化服務品質與員工正面工作態度的關聯性中，Rosenberg 指出員工的態度會受到人與人之間的互動所引發的內在情感、意圖與認知，或是工作中的組織氛圍所影響，並反

¹⁵⁴ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.1。

¹⁵⁵ 以個人心理感受為前提，個體所能感受到被賦權的程度。

¹⁵⁶ 轉引自陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.9。

¹⁵⁷ 轉引自陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，pp.9-10。

¹⁵⁸ 對品牌塑造議題充滿興趣，參與了不少團體演說，為設計師、顧問及演說家，著有《品牌地圖》、《脫穎而出的品牌制勝祕密》。

¹⁵⁹ Alina Wheeler (2011)《脫穎而出的品牌制勝祕密》（吳海榮譯），臺北：旗標，p.2。

¹⁶⁰ Rust & Oliver (1994) 認為顧客滿意度是顧客擁有或使用一項服務所產生正向感覺的反應程度（轉引自陳俊良，2009：50）。

¹⁶¹ 呂堂榮（2002）《國道客運業服務品質、顧客滿意度與移轉障礙對消費者行為意向之影響》，新竹：國立交通大學運輸科技與管理學系碩士論文，p.20。

¹⁶² 轉引自劉財龍（2009）〈商店形象與服務補救對顧客滿意之影響：以量販店為例〉《輔仁管理評論》，第 16 卷第 2 期，p.120。

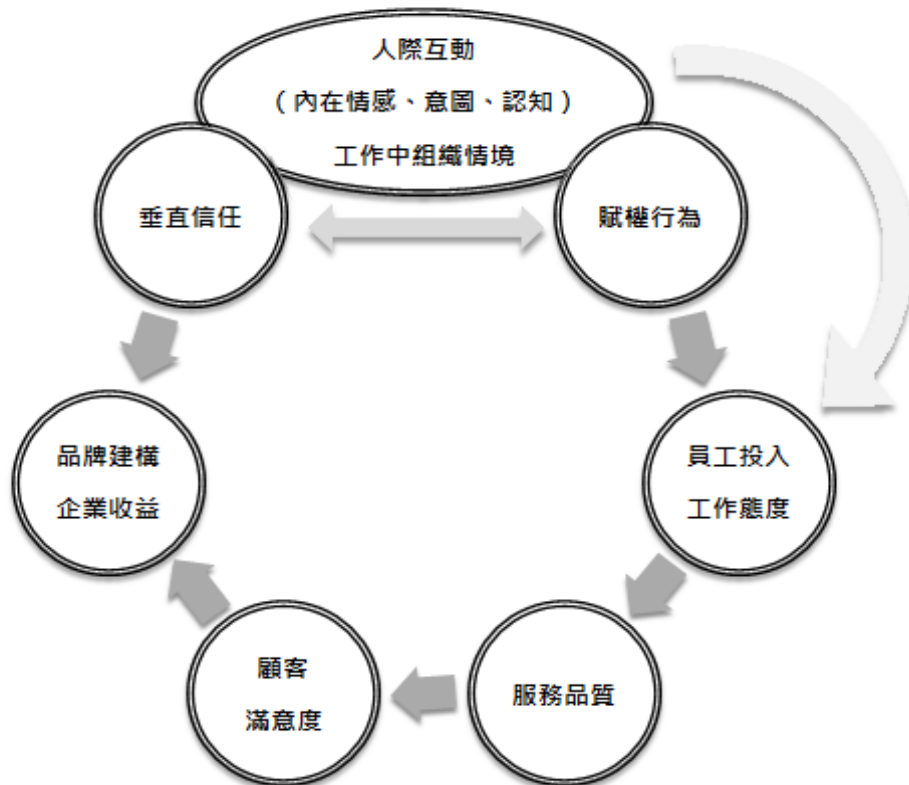
¹⁶³ 轉引自劉財龍（2009）〈商店形象與服務補救對顧客滿意之影響：以量販店為例〉《輔仁管理評論》，第 16 卷第 2 期，p.120。

應在動作、語言、情緒等外顯行為上。¹⁶⁴加上組織內部縱向關係中上司與部屬之間的垂直信任即是人際信任，人與人之間互動的一種。因此，綜合上述，本研究成果推導出品牌建構、成長與企業獲利的成敗與否取決於顧客滿意度；而如何提升顧客滿意度則與服務品質的強化密不可分。在如何提升並強化服務品質則是因受到人際互動或組織情境的員工態度所影響。因此，影響品牌建構、企業獲利的關鍵因素－顧客滿意度，取決於員工如何提升服務品質與正向的工作態度，垂直信任即是來源之一。透過上述研究整理，UNIQLO 店長因受到 LTS 構面所展現的賦權行為而產生正面工作態度與服務熱忱，連帶使得顧客透過被服務的經驗而提升了顧客滿意度，進而影響了品牌建構、發展與企業收益（參照圖 4.3）。



¹⁶⁴ 轉引自李永慶（2010）《基層公務員工作態度與服務品質關係之研究》，新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，p.16。

圖 4.3 垂直信任與品牌建構之關聯



資料來源：本研究整理，筆者繪製。

如上所述，透過圖 4.3 的研究成果，進一步分析 UNIQLO 在設置了店鋪優先主導制度與 SS 店長制之 ABC 改革後的成效良好與否，柳井正在其《一勝九敗》的著作中如下列所述：

「在一九九九年八月的決算期中，優衣庫的年度銷售額突破了一〇〇〇億日圓的大關，實現了一一一〇億日圓的銷售業績，稅前利潤達到一四一億日圓，門市數增加到三六八家。」¹⁶⁵

透過上列所述可以得知，決算期的銷售額統計與門市數量的增加彰顯了改革後的成效，同時也由本研究整理之圖 4.3 推導出改革後由起初傳統的中央集權式至總部的賦權行為，意即垂直信任與品牌的建構、發展產生了正向關聯。

4.2.3 UNIQLO與深植垂直信任之企業案例的共同點

在第二章文獻回顧的部分探討了王品集團的經營理念、教育訓練與授權管理。表 4.3 比較了 UNIQLO 與王品個案在上述方面與做法上的差異。兩者共同點在授權管理的部分皆賦予、授權員工決策權，充分展現了 LTS 構面。其次，無論是

¹⁶⁵ 引用自柳井正 (2010)《一勝九敗》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，p.128。

UNIQLO 或是王品皆提供員工完善的教育訓練。在獎金、津貼的部分，UNIQLO 採以人事評價、業績評估而定並結算獎金；王品則祭出每開一間分店，店長、主廚以上主管可依比率認股，利潤增加後再依此比例分紅，其餘員工則發放獎金。¹⁶⁶授權管理的部分皆賦予權責給員工之垂直信任管理為兩案例的共同點。

表 4.3 UNIQLO 與王品案例的共同點對照表

	UNIQLO	王 品
經營理念	<p>23 條經營理念如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 滿足顧客期望，並創造更多顧客。 2. 實踐良好的創意，帶動社會，改革社會，貢獻社會。 3. 不納入任何企業旗下的獨立自主經營。 4. 勇於面對現實，順應時代發展，主動謀求變化的經營。 5. 員工人人自立自律，在富有彈性的組織中，既尊重個人又重視團隊合作的經營。 6. 廣納國際人才，確立公司應有的特色，發展最受年輕人喜愛的商品和經營模式，真正實現國際化經營。 7. 徹底認知商品和賣場是接觸顧客的唯一直接管道，以商品和賣場為中心的經營。 8. 以公司整體發展為出發點，全體員工同心協力，所有部門密切配合的經營。 9. 迅速、幹勁、革新、行動力的經營。 	<p>4 條經營理念如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 誠實 (Be Honest)：對人對事，以誠實為第一要務。對公司、同事、廠商、客戶、政府、家人誠實以待，而誠的態度是：既誠信又實在。 2. 群力 (Team Work)：群策群力、團隊精神。確信 1+1+1=9 的正面連鎖反應。相信在群體的激勵之下，每一個人的潛能更能發揮到極致。 3. 創新 (Innovation)：創意無限、行事成熟而不守舊。敢於向傳統挑戰，不迷信、不陳腐。任何決定以科學數字作分析。 4. 滿意 (Satisfaction)：凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人都滿意；當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。

¹⁶⁶ 詳見遠見雜誌官方網站之「戴勝益鼓勵創業成長不息」，
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_9878.html。(2013 年 7 月 28 日點閱)

- | | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">10. 光明正大、賞罰分明、徹底實力主義的經營。11. 提高管理能力的素質，徹底排除不必要的環節，隨時考量收益性、高效率、高回報的經營。12. 具體地徹底分析並記取成功與失敗的經驗，作為今後行動的借鏡。13. 積極挑戰，不迴避困難與競爭。14. 貫徹專業意識，以實績取勝。15. 全體員工共有一貫性長期目標，確實執行基本業務，並重視正確性、細節，朝正確方向邁進，不屈不撓，貫徹始終。16. 不僅注重商品本身，更注重企業精神，以敏銳的感受力，追求事物的本質而非表面。17. 隨時保持積極態度，預先投資，對未來抱持希望，活性化經營。18. 全公司、團隊和個人都擁有明確的目標、目的與信念。19. 對公司業務與個人工作，皆要求最高水準的職業操守。20. 勇於成為自我最嚴格的批判者，改革自我行為、態度、富有自我革新力的經營。21. 沒有種族、國籍、年齡、男女等歧視的經營。22. 開發相輔相成的新事業， |
|--|--|

	成為該業界第一。 23. 徹底認知組織為工作而存在，員工與廠商是為 滿足顧客 期望而存在的無隔閡專案主義經營。	
教育訓練	UNIQLO 大學 FRMIC ¹⁶⁷	連鎖七策 六大組課程 (行政、接待、訓練、訂貨、排班、維修)
獎金/分紅制度/津貼	一年兩次(4月和10月) 依人事評價決定，並視業績狀況結算獎金	店長、主廚：利潤共享的「入股分紅制度」 其餘員工：獎金
授權管理	賦予 SS店長自主決策權 (包含倉儲調整、商品陳列、進貨等)	充分 授權 予中高階主管 提供獨當一面的管道

資料來源：迅銷集團招募訊息網站、王品集團官方網站；本研究整理

表4.3整理了UNIQLO與王品兩個案在經營理念、教育訓練、獎金制度、授權管理方面的異同，比較歸納後顯示UNIQLO與王品在經營理念的相符之處(粗體底線字)包含了滿足顧客、創意的實踐與挑戰、團隊合作與精神的重視等方面。再者，根據劉採卿研究內容對王品集團董事長戴勝益的深度訪談中，在經營理念的部分除了表格整理的四項經營理念之外，訪談回答中戴勝益尚提及了以下部分：

「成功在善於用人。王品最大的特色在於對於人員及紀律的重視。因為同時擁有對的人才與制度，企業運作就如同一部自動化機器，遵循著良好的制度運轉自如。」¹⁶⁸

由上述在經營理念部分的訪談對話可看出王品對「人」的重視。其次，教育訓練方面，UNIQLO 創設了 UNIQLO 大學的員工培訓計劃此計劃透過多種講座使員工能按照自己的職涯興趣，接受多樣化的培訓；此套企劃在新進員工於半年內需接受四次密集教育訓練，也可以看出 UNIQLO 對人才培訓教育的重視。另一方面，在王品任職的每位新進員工都需接受基礎工作站訓練與店舖操作實習，其中包括總計約 300 個教育學分的六大組課程；而管理階層的主管更需完成走遍 100

¹⁶⁷ FRMIC (FAST RETAILING MANAGEMENT INNOVATION CENTER) 為 UNIQLO 與一橋大學的研究生院國際企業戰略研究科的教授一同建立的經營者培育機構。詳見柳井正 (2011)《成功一日可以丟棄》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，p.305。

¹⁶⁸ 劉採卿 (2012)《企業文化與企業壽命之關聯研究—企業文化萬萬歲 從王品談起》，臺中：逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，p.48。

個國家、攀登 100 座高山、年品嚐 100 個餐廳之 300 個社會學分，充分加強員工訓練課程的內化與本職訓練。

獎金、分紅制度與津貼的部分，UNIQLO 一年兩次（4 月和 10 月）依人事考評決定，並視業績結算獎金。員工每一季需接受公司考評一次，其流程為員工填寫考評表後交由考評者（上司）評鑑，最後的評價是由負責董事擔當，是依季度的評價來決定獎金。¹⁶⁹王品則採用了利潤共享的「入股分紅制度」，鼓勵店鋪中店長主廚等高階主管成為股東，實施每月分紅制，為員工創造高價值。¹⁷⁰最後，在授權管理部分，不論是 UNIQLO 或王品兩者之間之共同之處皆是充分授權予員工更多自主決策權，強調門市獨立自主的授權下屬之賦權管理行為，即是垂直信任中的 LTS 構面。

綜合上述，可歸納出 UNIQLO 與王品的共同點包含了經營理念中的滿足顧客、創意的實踐與挑戰、團隊合作與精神的重視等方面的相符之處，以及對員工部屬的授權管理行為所產生的垂直信任。

4.3 綜合分析與討論

本研究以垂直信任探討與 UNIQLO 品牌建構之間關聯。在前兩節中第一節對 UNIQLO 的人才教育、職涯規劃與職權移轉的軌跡等進行了制度上的概述。第二節則探討了前一節的制度所產生的組織內部縱向關係中的垂直信任與品牌建構之關聯，其次，透過表格比較了 UNIQLO 與王品在經營理念、教育訓練、獎金制度、授權管理等方面的共同點包含了滿足顧客、創意的實踐與挑戰、團隊合作與精神的重視等；尤其兩個案在授權管理部分，在對員工部屬的授權管理行為所產生的垂直信任的部分雷同。不論是 UNIQLO 或是王品，兩者的共同之處皆是充分授權予員工更多自主決策權，此賦權行為即是垂直信任中的 LTS 構面。

總結而言，當 UNIQLO 面臨經營業績的停滯不前所促使的 ABC 改革運動，其中設立的「店鋪優先主導」制度係以最能夠了解消費者潛在需求的店鋪現場為中心，貫徹店長為公司主角之理念所設立。透過改革，一改以往中央集權式的管理方式轉而賦予店長更多自主決策權，總部則改以「支援中心」的立場輔佐並提供店長建議。

陳嵩、陳光偉、李佩芬研究指出，諸多學者的理論與實證研究顯示，上司的賦權行為即是一種信任行為。¹⁷¹因此，推導出 UNIQLO 總部賦予店長更多店鋪自主決策的一種賦權行為，即是垂直信任中領導信任部屬的 LTS 構面；並進一步透過文獻整理繪製出圖 4.3 之研究成果，佐以實施店鋪優先主導制度後的營業額

¹⁶⁹ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.196。

¹⁷⁰ 馮紹祥（2010）《王品餐飲集團之創新經營策略－以金字塔經營策略架構檢視》，臺北：實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文，p.38。

¹⁷¹ 轉引自陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.9。

推移數據，推導出垂直信任與品牌建構、發展之間的正向關聯，其賦權之信任管理可以說是品牌的競爭優勢之一。





第五章 結論與建議

- 5.1 各章總結
- 5.2 結論
- 5.3 未來課題

第五章 結論與建議

5.1 各章總結

本研究採文獻調查與個案研究等研究方法，以組織內部縱向關係中的垂直信任與日本品牌 UNIQLO 為個案研究對象，首先探討垂直信任與品牌建構之相關定義後，綜合分析垂直信任與品牌建構之關聯與影響，透過人力資源推導與品牌建構、企業發展的關聯中得知人力資源為企業發展的首要資源，應重視「人」所帶給企業組織的價值與重要性。因此，人際信任中的垂直信任使得組織內部上司與員工身處於互信的工作環境下，彼此發展出高關係品質的可能性擴增，進而激勵員工的工作績效，故垂直信任與企業發展息息相關。其次，廣泛收集個案公司與本研究相關資訊，探討 UNIQLO 來台後的 U 熱潮現象對台灣的影響與啟發；接著論述 UNIQLO 店鋪優先主導制度與垂直信任之間的關聯，並透過深植垂直信任的王品案例與 UNIQLO 的整理表格比較出之間共同點，最後依據垂直信任相關理論探究 UNIQLO 於 ABC 改革中實施的店鋪優先主導制度，賦予店長更多職權的授權行為即是垂直信任中的 LTS 構面，進一步分析垂直信任與品牌建構之間的關聯後整理繪製出圖 4.3 的循環關聯，並佐以實施店鋪優先主導制度後的營業額推移數據，推導出垂直信任與品牌建構、發展之間環環相扣之正向關聯。關於本研究各章總結茲匯整如下論述。

第一章「緒論」旨在說明研究背景與動機、研究目的、研究方法與研究架構及內容。

第二章文獻回顧，透過對垂直信任、品牌建構的相關文獻作深入探討。首先第一節匯整了信任與垂直信任之相關定義後得知，信任一詞並無共同且明確一致的定義，但綜合諸位學者對信任之相關定義後，得知信任是人際之間的充分必要條件，且對彼此誠實與合作的期待；信任亦是一種社會資本，決定著一國企業規模的關鍵。透過彙整文獻中對信任的定義，本研究將信任定義為：信任是一切互動朝正向發展的開始；意即互信為任何關係朝向正向發展所邁進的起點。關於垂直信任定義的部分，係指組織內部縱向關係中部屬與管理階層之間的信任關係，屬於人際信任之間的層面。垂直信任是組織內部信任中劃分為組織中具有縱向階級差異的主管－部屬間的「垂直信任(vertical trust)」和同事之間的「水平信任(horizontal trust)」的兩種構面(Dimension)之一。由於鄭伯壘認為員工與管理階層之間的垂直信任比起水平信任較能夠突顯組織特色，¹⁷²因此本研究核心著重於垂直信任，尚可細分為「部屬對主管的信任(STL)」及「主管對部屬的信任(LTS)」此兩種構面。透過第二章的文獻探討，瞭解何謂垂直信任並透過其構面進一步推

¹⁷² 鄭伯壘(1999)〈企業組織中上下屬的信任關係〉《社會學研究》，第2期，pp.22-23。

導與品牌建構之間的關聯性。

品牌的定義雖透過整理諸位學者對品牌的相關定義後，可以初步判斷品牌為產品的核心靈魂，代表著值得信賴的品質、價格與形象等，在消費者腦中留下對其產品購物經驗的所有感受；但品牌建構的思維至今在各學界領域中的說法並無一致的定義，根據柯尹喬的歸納僅能藉由從品牌帶給顧客或企業的多重價值中推知品牌建構對企業的重要性。¹⁷³第三節則論述深植垂直信任管理機制的品牌案例，選定以「家庭」為核心的王品為比較案例，得知其兩大成長因素為「店長的入股分紅制度」及「授權管理的信任」。最後綜合分析垂直信任與品牌建構之間的關聯與影響，透過人力資源推導與品牌建構、企業發展的關聯中得知人力資源為企業發展的首要資源。人力資源之所以為企業核心競爭力中的第一資源，乃因取決於體力和腦力的兩個方面所帶給組織的貢獻與價值，此兩者的結合即是企業與發展的充分必要條件。由於「人」作為企業的主要資源，將透過人力和腦力所帶給組織的貢獻與價值中時刻影響著企業的營運與發展。因此，組織企業應重視「人」所貢獻給企業的價值與重要性。由於上述人力資源和企業、品牌建構與發展之間勢必是不可二分的一個整體。人與人之間的交流與人際關係將更加鮮明。在組織內部縱向人際關係中，根據陳嵩、陳光偉、李佩芬的研究指出，組織內部上司與員工身處於互信的工作環境下使彼此發展出優良關係的可能性增，進而激勵了員工的工作績效，¹⁷⁴因此，垂直信任與企業發展之間息息相關，人與企業發展係密不可分的一體。

第三章係採 UNIQLO 個案進行分析之方式。首先對於 UNIQLO 的公司背景進行概述，並從柳井正的 23 條經營理念中以人力資源策略的相關理念最多，可以看出柳井正對人才的重視。¹⁷⁵其次，介紹 UNIQLO 進軍台灣的熱潮，以及 UNIQLO 台灣 COO 滝寬志認為 UNIQLO 在台得以順利展店的原因，台灣的優秀人力資源占了絕大因素。透過第三章節的探討能夠從 UNIQLO 經營理念與在台順利展店之因瞭解與第二章文獻回顧所探討的人力資源前後呼應。同時，除人力資源外，開幕前成功的網路主力行銷亦是 UNIQLO 品牌知名度得以在台快速蔓延的因素。

第四章第一節對於 UNIQLO 的人才教育、職涯規劃與店長制的軌跡等進行概述。第二節則探討 UNIQLO 縱向關係中的垂直信任與品牌建構之間關聯，並透過表格比較了 UNIQLO 與王品在經營理念、教育訓練、獎金制度、授權管理方面的相同之處，包含了滿足顧客、創意的實踐與挑戰、團隊合作與精神的重視等共同點，以及對員工部屬的信任授權所產生的垂直信任。

第五章研究結果如下：當 UNIQLO 面臨經營業績的停滯不前所發起的 ABC 改革運動，其中為貫徹以店鋪為中心，店長為公司的主角之理念下所設立的「店

¹⁷³ 柯尹喬 (2010)《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，p.18。

¹⁷⁴ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.8。

¹⁷⁵ 柳井正 (2011)《成功一日可以丟棄》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌，p.312。

鋪優先主導」制度中，總部賦予店長更多店鋪自主決策的一種賦權行為即是垂直信任中的 LTS 構面，並佐以實施店鋪優先主導制度後的營業額推移數據之成效，推導出垂直信任與品牌建構、發展之間的正向關聯。進一步分析，品牌、企業為成長與獲利，使顧客滿意與否為品牌建構、發展之重要關鍵。顧客滿意度為影響顧客購買決策上的一個重要關鍵因素，連帶也影響了企業是否長期獲利。換言之，企業能否獲利即是顧客滿意與否，其中員工是否提供了優質服務是顧客滿意與否的因素之一。

近年來顧客滿意之相關研究中，研究指出影響顧客滿意度的前置因素即是服務品質，服務品質的強化將可有效提升顧客滿意度，服務品質與顧客滿意度兩者有著密不可分的关系。因此，企業組織、品牌如何強化自身的服務品質將是使顧客滿意度提升，進而影響品牌建構和企業獲利與否的因素。再者，如何強化服務品質與員工的正面工作態度之關聯性中，員工的態度會受到人際之間的互動所引發的內在情感、意圖與認知，或是工作中的組織氛圍所影響，並反應在動作、語言、情緒等外顯行為上。¹⁷⁶加上組織內部縱向關係中上司與部屬之間的垂直信任即是人際互動的一種人際信任。因此，綜合上述，本研究成果推導出品牌的建構與企業獲利的成敗與否取決於顧客滿意度；而如何提升顧客滿意度則與服務品質的強化密不可分。在如何提升並強化服務品質的部分則是因受到人際互動或組織情境的員工態度所影響。因此，影響品牌建構與發展、企業收益的關鍵因素－顧客滿意度，取決於員工如何提升服務品質與正向的工作態度，垂直信任即是來源之一。

5.2 結論

UNIQLO 的垂直信任與品牌建構

所有企業皆會經歷事業的榮枯盛衰，因此不成長、不革新的企業勢必離被市場淘汰的結果相去不遠。

UNIQLO 創辦人柳井正深刻了解到企業必須成長的使命，因此於 1986 年實施 SPA 經營模式的改革。透過此 SPA 一貫化經營模式，得以實現柳井正對「低價格高品質」期望的理念，開創了全新的 UNIQLO 時代。

當然企業榮景難以永續維持。過去在店鋪營運過程中，UNIQLO 實施總部中央集權管理模式，店長往往因為需等待總部的決策而使得決策效率不佳；加上在尚未考慮周全之下於 1997 年成立了新型態店鋪的「FAMIQLO」和「SPOQLO」，兩者定位與 UNIQLO 並不明確之錯誤決策導致最終關閉了所有店鋪而失敗收場。上述種種因素種下 UNIQLO 面臨經營績效下滑的事業危機，促使柳井正於 1998

¹⁷⁶ 轉引自李永慶（2010）《基層公務員工作態度與服務品質關係之研究》，新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，p.16。

年著手進行 ABC 改革，成立的「店鋪優先主導」制度即是將原本日本傳統零售業的中央集中管理模式改以店鋪為中心，將店鋪是否增加收益視為公司生存的關鍵；並於隔年 99 年 2 月實施 ABC 改革活動一環的「超級明星店長」制度，其總部賦予店長自主決策權之賦權行為即是本研究核心垂直信任中的 LTS 構面，將會激勵員工對工作的投入；¹⁷⁷而員工對工作的投入態度與服務品質的關聯性研究中指出，員工反應在動作、語言、情緒等外顯行為上的態度會受到人際間的互動所引發的內在情感、意圖與認知，或是工作中的組織氛圍所影響；¹⁷⁸加上組織內部縱向關係中主管與部屬之間的垂直信任即是雙方互動的一種人際信任。因此，主管的賦權會激勵員工對工作的投入，進而反應在外顯行為上的工作態度與服務品質；而服務品質的強化則與如何提升顧客滿意度之間環環相扣，因顧客滿意度即是影響品牌建構、發展與企業獲利的關鍵因素。由於顧客滿意度與服務品質之間息息相關，企業、品牌如何強化服務品質以提升顧客滿意度，進而影響品牌建構、發展與企業收益將是重要的關鍵。本研究結果顯示，員工如何提升、強化服務品質與激勵正向的工作態度，垂直信任即是來源之一。

透過上述研究成果的整理，UNIQLO 店長因受到垂直信任中 LTS 構面所展現的賦權行為而影響了正面工作態度與服務熱忱，連帶使得顧客透過被服務的經驗提升了顧客滿意度，進而影響品牌建構、發展與企業獲利。

U 式獨特風格的形成

年輕人擔當成為經營者的大企業綜觀日本可說是微乎其微；¹⁷⁹反觀 UNIQLO 與傳統在晉升體制的實施上大異其趣，徹底貫徹的「實力主義」制度，避免了一些組織內部埋頭實幹的人才卻容易被忽略的報告制度，¹⁸⁰僅需憑藉良好個人能力與發展潛力，即使是年輕人亦能夠被 UNIQLO 培養成經營者的員工評價制度有助於提升員工的工作熱誠，¹⁸¹因為人會因為獲得肯定而努力。

ABC 之一次性徹底的經營模式改革後，店鋪的位置在 UNIQLO 則是至關重要的一環，公司的主角即是店長。店長不僅擁有自主決策權，也能透過自行判斷與問題解決的實踐中一步步成長。

綜合上述，UNIQLO 充分實現了事業改革與店鋪營運思想上的轉變，以及實力主義的採用下，不分年齡或年資的實力職涯晉升與人才培育體制等，形成了 U 式獨特風格的服飾零售業。

¹⁷⁷ 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第 28 卷第 1 期，p.10。

¹⁷⁸ 李永慶（2010）《基層公務員工作態度與服務品質關係之研究》，新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，p.16。

¹⁷⁹ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.187。

¹⁸⁰ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.203。

¹⁸¹ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.187。

成功利用網路媒介結合行銷

網路使用人口比率隨著全球化潮流逐年攀升，UNIQLO 善用網路 24 小時不止息的廣告宣傳優勢，並結合知名社群網站「臉書」在台推出虛擬人物排隊遊戲，成功於台灣一號店開幕前吸引了 63 萬以上人數參加排隊的活動企劃。

由於 UNIQLO 積極利用社群網路傳播媒介的速效性，成功為實體店鋪的登台宣傳造勢，開幕前的大力宣傳造勢與網路行銷策略的相乘之下，不僅替自家品牌知名度打響名號，並成功吸引了台灣消費者的注目，成功於初登台時即刮起了一股 U 式旋風。

筆者認為在全球化時代的趨勢下，UNIQLO 善用網路 24 小時不止息的廣告宣傳優勢，成功結合了網路的主力行銷，替代大量傳統大眾傳播的廣告手法，無疑是緊捉年輕人喜歡嚐鮮的特性，亦充分展現了 UNIQLO 欲發展品牌全球化的決心。

跳脫日本社會的框架

傳統日本社會對「快速發展」的理念抱持著負面觀感；¹⁸²加上日本式管理往往需要集體決策、徵得彼此間共識的陋習，往往導致決策效率低下等問題浮現。¹⁸³因此，過去在日本的傳統零售業恐怕不存在如同 UNIQLO 般引導變革並賦予店長自主決策權，明示店長為公司主角的企業了。¹⁸⁴

由於無法隨時掌握市場動向與環境的變化而隨時革新的企業將難以存活，因此經營者需隨時思考如何增加業績是企業永續經營的課題。UNIQLO 在理解店鋪銷售現場即是接觸顧客的經營第一線，透過 ABC 改革以店鋪優先主導制度取代過去日本企業傳統中央集權的管理機制，賦予店長自主決策權，總部則轉為支援的定位，這種屏除獨裁體制的作法不僅能使企業免於僵化也增加了靈活性、改善決策效率、同時也改變了日本沿襲至今的雇用與被雇用關係。¹⁸⁵

5.3 未來課題

UNIQLO 未來發展建議

UNIQLO 海外展店計劃一環的台灣快速展店活動持續進行，UNIQLO 一號店開幕至今已在台開設 36 家分店（統計至 2013 年 5 月 31 日止），並預計最終目標

¹⁸² 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.160。

¹⁸³ Francis Fukuyama（2004）《信任》（李宛蓉譯），臺北：立緒文化，p.208。

¹⁸⁴ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.185。

¹⁸⁵ 柳井正（2010）《一勝九敗》（徐靜波譯），臺北：天下雜誌，p.136。

在台店舖數規模突破 100 家，號稱自 UNIQLO 創業以來「最大的展店計劃」。¹⁸⁶

筆者認為 UNIQLO 冒險大舉採用快速展店的版圖擴張，無疑是希望能夠於最短的時間內加緊腳步追趕上同業競爭對手，實現在 2020 年成為全球最大成衣連鎖服飾業者的願景。但是在台灣市場規模的疑慮之下，100 家門市的拓展計劃是否必要與可行，不宜僅是日本國內市場的低迷與趁勢台北一號店的佳績而大膽投注、執行的快速版圖擴張計劃。由於不少台灣消費者對於一號店的定價太高等質疑，顧客滿意度與信任恐怕是 UNIQLO 在台未來所應面臨的一個危機。

再者，快速展店之下形成的人才斷層將成為 UNIQLO 首當其衝所必須面臨的問題之一。由於人才的培育無法速成，勢必追趕不及快速展店的速度。人才培育與快速展店計劃之中的失衡與否是 UNIQLO 應慎重省思之處。

筆者還認為 UNIQLO 應更加重視「物以稀為貴」的基本面顧客心理。過去 UNIQLO 在尚未進軍台灣前，消費者委託網路拍賣業者的網路代購或是自行出國前往 UNIQLO 實體店舖採購等，係因 UNIQLO 尚未登台之故。然而在第一家 UNIQLO 門市登台時消費者的嚐鮮心態與當時全台僅此一家的稀有性等等相乘效應之下所形成的 U 熱潮現象，一旦在 UNIQLO 店舖的過度快速擴增之下，台灣的消費者是否會因新鮮感的逐漸流失而造成顧客買氣逐漸下滑，形成另一個服裝版的「蛋塔」現象雖仍不得而知，但如何維持台灣民眾的新鮮感與買氣勢必將成為 UNIQLO 未來所應面臨的淺在課題之一。

因此綜合上述，本研究透過 UNIQLO 的個案研究與剖析，佐以筆者自身於 UNIQLO 購物的相關經驗，對於 UNIQLO 未來發展提出下列幾項建議：

1. 克服休閒服飾的基本款限制，開發更具時尚感款式的服飾。

面對競爭對手 ZARA 與 H&M 兩者快速時尚（Fast Fashion）品牌，即使休閒服飾定位與之有所區隔，但 UNIQLO 因其獨特的匠計劃品管而擁有品質上的優勢。倘若 UNIQLO 能再增添時尚元素，甚至部分商品跳脫基本款休閒服飾的框架將更具品牌競爭優勢。

2. 以最短時間扎實訓練更多人才及後續接班人培養的迫切問題。

為追趕上競爭對手的版圖規模，UNIQLO 冒險採用了海外快速展店的全球市場戰略下，人才的培育趕不及快速展店的速度，隨之而來面臨的即是人才不足所帶來的失衡衝擊，很可能成為 UNIQLO 未來將面臨的一個事業危機。在如此迫切問題下，未來應加速培育店長與 SS 店長等管理階層人數，確立一套海外幹部候補的教育培訓制度並落實人才的培訓教育，以達品牌版圖的擴大。

3. 開發網路代購迅銷集團旗下相關品牌的商品，供廣大消費者更方便且多元的

¹⁸⁶ 王美珍(2011.11)〈UNIQLO 台北阪急店 坪效如何全球第 1?〉《遠見雜誌》，第 305 期，p.232。

商品選購與服務。

倘若能夠透過 UNIQLO 的管道或是另開闢一個代購事業，使迅銷集團旗下諸多品牌也能銷售至未正式進駐的國家，將能提供消費者更方便且多元的購物選擇。

台灣纖維產業發展建議

UNIQLO 善用網路行銷資源，成功提升了台灣目標族群對「UNIQLO」的品牌認知，值得台灣紡織服飾業者進一步學習參考。當面對國際平價連鎖服飾品牌的陸續來台時，消費者增加多元的選擇後，原先多數國產服飾的品牌競爭力是否仍足以站穩市場腳步，視國際服飾連鎖品牌的陸續進駐台灣為一改革契機，重新落實品牌建構與商品品質的著重，並突顯台灣人才的軟實力與合理的定價，加上帶給顧客的高服務品質與享受，才能讓台灣人重新對國產服飾有著革新的感官與吸引力。

筆者認為台灣從代工走出自有品牌的發展儼然成為未來趨勢，不應持續朝向一味仿效其他品牌下的複製路線發展。為與國際性品牌區隔與競爭，發展自有品牌並具有獨特性、價值及差異性，是面對國際市場競爭者的必要條件。由於國際知名平價服飾品牌業者陸續來台所掀起的纖維產業熱戰不僅提供消費者更多多元化的購物選擇，同時也讓台灣的纖維產業與國內競爭者能夠更加省思自身未來的定位與發展。

後續研究建議

本研究透過個案 UNIQLO 探討了組織內部的垂直信任與品牌建構之間關聯性，後整理出研究結果得知，UNIQLO 之賦權行為是主管與部屬之間縱向關係中的垂直信任之 LTS 構面，此垂直信任會激勵部屬更積極投入工作，產生正面的工作態度並反映在服務態度之外顯行為上；服務品質的強化將可有效提升顧客滿意度，進而成為影響品牌建構、發展與企業獲利的關鍵因素。

透過上述研究結果的整理，建議後續研究可以透過 H&M、ZARA、FOREVER21 等快速時尚（Fast Fashion）相關品牌的信任建構與 UNIQLO 的信任建構之間的比較研究，整理出同業競爭者之間信任建構的異同點比較，相信是值得深入探討的議題。

另一方面，透過本研究整理的 U 熱潮現象及其對台之影響與啟發，得知 UNIQLO 的初登台所造成的 U 熱潮席捲全台，連帶使得台灣的纖維產業與市場的擴大，著實帶來了一種市場良性競爭。

面對既有品牌的消費疲乏，台灣消費者對於國際品牌的進軍招手歡迎與容易接納的可能性增，但透過本研究對 U 熱潮現象之整理，日本品牌何以在台灣的

存在感如此強烈，將是值得提供後續研究者進一步探討與省思的議題。



參考文獻

一、 中文專書

中文著作（依筆劃）

1. Mika K(2010)《UNIQLO熱銷全球的秘密－日本首富柳井正的經營學》，臺北：高寶國際。
2. 麥瑞台(2008)《大陸臺商產業集群的社會資本與企業家社會責任：從國父的「社會價值說」而論》，臺北：科技圖書。
3. 黃文博(2005)《品牌，原來如此！》，臺北：經濟新潮社。
4. 燕繼榮(2006)《投資社會資本：政治發展的一種新維度》，北京：北京大學出版社。

翻譯著作（依字母、筆劃）

1. Albrecht Rothacher (2006)《品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化》(黎曉旭譯)，臺北：久石文化。
2. Alina Wheeler (2011)《脫穎而出的品牌制勝祕密》(吳海棻譯)，臺北：旗標。
3. David Halpern (2008)《社會資本》(黃克先、黃惠茹譯)，臺北：巨流圖書。
4. Francis Fukuyama (2004)《信任》(李宛蓉譯)，臺北：立緒文化。
5. Reinhard K. Sprenger (2005)《信任：減化管理的藝術》(吳信如譯)，臺北：時報文化。
6. Robert Solomon、Fernando Flores (2002)《從信任開始－成功領導的基本條件》(梁若瑜譯)，臺北：麥田。
7. 片山修(2010)《全世界都穿UNIQLO》(廖慧淑譯)，臺北：八方出版。
8. 片平秀貴、森攝(2008)《品牌DNA》(呂美女譯)，臺北：天下雜誌。
9. 柳井正(2010)《一勝九敗》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌。
10. 柳井正(2011)《成功一日可以丟棄》(徐靜波譯)，臺北：天下雜誌。

二、 期刊・論文（依筆劃）

期刊・雜誌

1. 王一芝(2011.11)〈衣服是門好生意－ZARA、H&M、UNIQLO 來台提款〉《遠見雜誌》，第305期，pp.196-206。

2. 王美珍 (2011.11)〈UNIQLO 台北阪急店 坪效如何全球第 1?〉《遠見雜誌》，第 305 期，pp.230-232。
3. 李紅霞、席西民 (2003)〈管理激勵的發展趨向—基於信任的激勵〉《西南交通大學學報：社會科學版》，第4卷第4期，pp.22-27。
4. 李愛梅、譚清方、楊慧琳 (2012)〈“領導與下屬雙向信任”的形成及其作用機制研究〉《暨南學報：哲學社會科學版》，第2期，pp.73-79。
5. 吳慧萍、黃家齊 (2010)〈員工沉默行為之信任前因探討：部屬與主管二元信任之中介效果〉《第 13 屆科際整合管理研討會》，pp.143-157。
6. 陳嵩、陳光偉、李佩芬(2011)〈垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色〉《管理學報》，第28卷第1期，pp.1-29。
7. 陳嵩、陳光偉、林伶瑾 (2010)〈垂直人際信任對銷售人員組織公民及角色內行為的影響〉《臺灣銀行季刊》，第61卷第3期，pp.193-212。
8. 陳芳毓 (2008.09)〈半部《論語》創王品／戴勝益的「人性管理學」〉《經理人月刊》，第46期，pp.64-67。
9. 徐秀燕 (2011)〈人力資本及人力資源發展策略的探討〉《就業安全》，第10卷第2期，pp.5-9。
10. 許曉紅 (2005)〈論信任型資本對中國私營企業的影響〉《南通紡織職業技術學院學報》，第5卷第1期，pp.77-80。
11. 黃筱雯 (2010)〈引爆優衣庫60萬人排隊幕後推手〉《今周刊》，第721期，pp.40-45。
12. 鄭伯壘 (1999)〈企業組織中上下屬的信任關係〉《社會學研究》，第2期，pp.22-37。
13. 蔡翔 (2006)〈組織內部縱向信任行為的博弈分析〉《工業技術經濟》，第25卷第2期，pp.54-56。
14. 劉財龍 (2009)〈商店形象與服務補救對顧客滿意之影響：以量販店為例〉《輔仁管理評論》，第16卷第2期，pp.119-158。

學位論文 (依筆劃)

1. 李咨瑾 (2009)《臺灣服飾品牌之品牌識別、品牌知識對消費者購買意願影響之研究》，高雄：樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
2. 李永慶 (2010)《基層公務員工作態度與服務品質關係之研究》，新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文。
3. 呂堂榮 (2002)《國道客運業服務品質、顧客滿意度與移轉障礙對消費者行為意向之影響》，新竹：國立交通大學運輸科技與管理學系碩士論文。
4. 林佩君 (2011)《垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色》，臺南：崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
5. 柯尹喬 (2010)《台灣偶像劇品牌建構要素之初探性研究—以三立偶像劇為例》，

臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

6. 馬慈均 (2005)《設計策略運用於品牌識別規劃之研究》，臺北：銘傳大學設計管理研究所碩士論文。
7. 陳俊良 (2009)《地區行銷認知、服務品質認知與品牌形象認知對民眾滿意度影響之研究-以台南縣仁德鄉為例》，臺南：成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
8. 傅如慧 (2010)《搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究》，臺北：世新大學傳播管理學系碩士論文。
9. 游承儒 (2009)《以自有品牌服飾專業零售經營模式 (SPA) 探討服飾零售業之全球品牌行銷策略：UNIQLO個案研究》，新竹：國立交通大學管理科學系所碩士論文。
10. 馮紹祥 (2010)《王品餐飲集團之創新經營策略－以金字塔經營策略架構檢視》，臺北：實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。
11. 楊雨凡 (2010)《UNIQLO之經營型態與日本的消費文化》，臺北：輔仁大學日本語文學系碩士論文。
12. 葉俊辰 (2007)《企業人力資本與人力資源管理實務移轉成效之研究-以在子公司企業為例》，桃園：清雲科技大學國際企業管理研究所碩士論文。
13. 郭明萱 (2006)《企業文化、關係連結與信任相互關係之影響》，臺南：成功大學企業管理學系碩士論文。
14. 劉採卿 (2012)《企業文化與企業壽命之關聯研究－企業文化萬萬歲 從王品談起》，臺中：逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
15. 羅正國 (2004)《泡沫經濟瓦解後的日本流行服飾產業Uniqlo的案例研究》，臺北：淡江大學日本研究所碩士論文。

三、 日文文獻 (依五十音)

1. 上田和勇 (2010)「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』, 第一号, pp. 13-29。
2. 大塚英樹 (2010)『柳井正 未来の歩き方』, 講談社。
3. 川嶋幸太郎 (2008)『なぜユニクロだけが売れるのか』, ぱる出版。
4. 川嶋幸太郎 (2009)『ユニクロ・柳井正の進化し続ける言葉』, ぱる出版。
5. 川嶋幸太郎 (2009)『ユニクロ・柳井正 仕掛けて売り切るヒット力』, ぱる出版。
6. 小島健輔 (2010)『ユニクロ症候群』, 東洋経済新報社。
7. 杉田俊明 (2003)「ユニクロ SPA と中国調達」『ケース・ブック 国際経営』 (吉原英樹他編著), 有斐閣。
8. NHK「仕事学のすすめ」制作班編 (2010)『柳井正わがドラッカー流経営論』, NHK出版。

9. 榑野順三 (2010) 『ユニクロ増収増益の秘密』, ぱる出版。
10. フランシス・フクヤマ (1996) 『「信」無くば立たず』 (加藤寛訳), 三笠書房。
11. 柳井正 (2003) 『一勝九敗』, 新潮社。
12. 柳井正 (2009) 『成功は一日で捨て去れ』, 新潮社。
13. 横田増生 (2011) 『ユニクロ帝国の光と影』, 文藝春秋。

四、 網站資料

1. American Marketing Association 官方網站
<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>。(2013年7月28日點閱)
2. Fast Retailing Website 「グループ店舗一覧」(2013.04.11),
<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>。(2013年7月28日點閱)
3. UNIQLO 台灣官方網站
<http://www.uniqlo.com/tw/>。(2013年7月28日點閱)
4. 株式会社ファーストリテイリング
<http://www.fastretailing.com/jp/>。(2013年7月28日點閱)
5. Fast Retailing 官方網站
<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/taiwan.html>。(2013年7月28日點閱)
6. 優衣庫徵才訊息
<http://www.uniqlo.com/tw/employment/about.html>。(2013年7月28日點閱)
7. 迅銷集團招募資訊官方網站「職涯、教育、考核制度」,
http://www.uniqlo.com/tw/employment/career_path.html。(2013年7月28日點閱)
8. 台灣 UNIQLO 官方網站「UNIQLO 台灣 COO 寄語」,
<http://www.uniqlo.com/tw/employment/message.html>。(2013年7月28日點閱)
9. 台灣 UNIQLO 官方網站「UNIQLO WEB NEWS」,
<http://www.uniqlo.com/tw/corp/pressrelease/>。(2013年7月28日點閱)
10. 王品集團官方網站
<http://www.wowprime.com/index.html>。(2013年7月28日點閱)

11. 王品集團官方網站「經營理念」，
http://www.wowprime.com/about1_1.html。(2013年7月28日點閱)
12. 王品集團官方網站「美味地圖」，
<http://www.wowprime.com/map.html>。(2013年7月28日點閱)
13. Pchome 官方網站「《觀光股》王品經營學，戴勝益：企業即家庭，員工是家人」，
http://fund.pchome.com.tw/news_page.html?fd=20120416&ne_id=13345458147351527003。(2013年7月28日點閱)
14. 王品集團官方網站「利潤與員工分享」，
http://www.wowprime.com/presscenter_inside_inside.aspx?NID=6。(2013年7月28日點閱)
15. 東方網之「一汽-大眾人力資源體系與雇主品牌建設雙豐收」(2013.02.06)，
<http://auto.eastday.com/auto/2012auto/node37530/node37534/u1a234973.html>。(2013年7月28日點閱)
16. 工業技術研究院官方網站「激發員工潛力 王品教育訓練的正向循環」，
<http://college.itri.org.tw/HCMarticle.aspx?id=339&cid=2&type=art1>。(2013年7月28日點閱)
17. 中國論文下載中心「人力資源是企業發展的第一資源」，
<http://www.studa.net/renliziyuan/111229/11011927.html>。(2013年7月28日點閱)
18. 電子商務時報「虛實通吃 UNIQLO 擴張版圖無往不利」(2010.11.08)，
<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=101107233619>。(2013年7月28日點閱)
19. 台灣文化創意產業學會「文化產業品牌建構策略初探」，
<http://www.meworks.net/meworksv2/meworks/page1.aspx?no=36146>。(2013年7月28日點閱)
20. 遠見雜誌官方網站「戴勝益鼓勵創業成長不息」，
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_9878.html。(2013年7月28日點閱)

21. MBA 智庫百科網站「葛倫的 LMX 理論」，
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A2%86%E5%AF%BC-%E6%88%90%E5%91%98%E4%BA%A4%E6%8D%A2%E7%90%86%E8%AE%BA>。(2013 年 7 月 28 日點閱)
22. MBA 智庫百科網站「大衛·艾克」，
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%A4%A7%E5%8D%AB%C2%B7%E8%89%BE%E5%85%8B>。(2013 年 7 月 28 日點閱)

