

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

碩士論文

以 SPA 品牌為例探討邁向卓越與長青企業之策略管理

Strategic Management of SPA Branding Toward
Excellence and Visionary Enterprises



指導教授：李明煌 博士

研究生：林庭安

中華民國一零四年六月

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

林庭安 君所撰碩士論文：

以 SPA 品牌為例探討邁向卓越與長青企業之策略管理

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

楊坤鋒 (楊坤鋒)

吳立偉 (吳立偉)

指導教授

李明煌 (李明煌)

系主任

徐啟升 (徐啟升)

中華民國 104 年 05 月 27 日

致謝

研究生生活即將在這個夏天結束，回想兩年前第一天到東海上課，震撼教育般的先修計量課程依然感受清晰，之後的兩年研究生生活有苦有甘，一步步地走著，如今終於走到了尾聲，畢業典禮就是下週了。跨考至國貿所，起初在很多課程內容上都不大適應，花了好一陣子才跟得上同學們的腳步，另外也受到很多老師們幫忙與同學們扶持，課程許多課程都順利地修完了。

兩年之間，首先要感謝家人對我的支持，讓我無後顧之憂，謝謝家人為了讓我讀研究所多打拚了好幾年，親愛的爸媽辛苦你們了。

其次，要感謝指導教授李明煌老師，在碩一修老師的策略管理課時，就想成為老師的指導學生，老師不僅教學內容豐富、廣博深淵，給予學生的思考方向也多元有趣。感謝老師給我的論文題目方向，針對自己的論文內容，寫的同時也省思了自我，自己哪裡不足、哪裡是優點、未來可以怎麼提升，這幾個月撰寫論文的過程中也確實的檢視了自己。另外，也感謝口試委員楊坤鋒老師與吳立偉老師對論文的指導與提點，使得論文能更加完備。

最後要謝謝班上的同學們，很高興可以在這兩年認識大家，除了一同學習與互相給予信心外，他們也豐富了我這兩年的時光，現在即將畢業更對彼此感到不捨，謝謝大家，也祝福各位未來能夠充實、光明。

林庭安 謹致

東海大學國際經營與貿易學系

中華民國一零四年六月

摘要

企業要在複雜且不斷變化的環境下，維持卓越與長青是眾所追尋高難度目標。根據企業經營理念與願景而所形成的經營策略、共同執行控制的良窳，與企業是否可卓越、長青息息相關。

本研究回顧了卓越、長青企業相關文獻，並以自有品牌服裝專業零售商店 (SPA)—UNIQLO、ZARA、Lativ 為例，用個案研究法來對個案公司做出歸納與提出相關建議。研究結果整理如下：

1. 研究之個案公司以 SPA 經營模式為策略，鞏固核心價值並維持卓越。
2. 追求全球化的 UNIQLO，進入新市場，會面對文化衝擊的問題，將是未來會面對的課題。
3. ZARA 擴張國際市場，維持競爭優勢之方法需重新檢視。
4. Lativ 對進入新市場作佈局，將對本身成為長青企業有所幫助。

關鍵詞：卓越、長青企業、策略、SPA 經營模式

Abstract

It's difficult to keep enterprises excellent, visionary and become evergreen during this environment which is complicated and always changing. How an enterprise can be excellent or evergreen is related in its management philosophy, vision and strategies of the company.

This study reviews reference about excellent, visionary company. And taking SPA branding as an example -UNIQLO, ZARA, Lativ. Use case study research to induce and recommend propositions. The study summarized as following:

1. Case companies all use SPA business model as strategy to consolidate core value of company and keep in excellent state.
2. UNIQLO pursuit of globalization, when enter new markets, it will face the problem of culture gap. So how to import their concepts to new market will be the subject.
3. ZARA expands their market to new countries, it should re-examine the strategies to keep their competitive advantages.
4. It is helpful to become visionary company if Lativ arrangements for enter new market oversea.

Key words: Excellent 、 Visionary Enterprises 、 Strategy 、 SPA

目錄

摘要.....	i
Abstract	ii
表目錄.....	v
圖目錄.....	v
第一章 緒論	
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	2
第二章 文獻回顧	
第一節 卓越與長青企業定義.....	4
第二節 卓越企業相關探討.....	5
一、成功企業八項特質.....	5
二、成功企業八項管理實務.....	9
三、企業躍進為卓越過程.....	14
第三節 長青企業相關探討.....	22
一、百年企業成功關鍵因素.....	22
二、企業衰敗五階段.....	29
第三章 研究方法	
第一節 研究方法.....	32
一、個案研究法.....	32
二、資料蒐集方法.....	34
三、個案的選擇.....	36
第二節 研究分析架構.....	39
第四章 產業與個案公司分析	
第一節 產業介紹.....	42
一、SPA 經營模式.....	42

二、四大 SPA 企業	43
第二節 個案公司分析	46
一、UNIQLO	46
二、ZARA.....	55
三、Lativ	65
第三節 小節	68
第五章 結論與建議	
第一節 個案建議	70
第二節 研究限制與未來研究建議	73
參考文獻.....	74



表目錄

表 2.1 研究公司與對照公司表	16
表 2.2 累計股票報酬和股市整體表現比較表	17
表 2.3 破解十二迷思	26
表 3.1 不同研究策略的相關狀況	32
表 3.2 個案研究處裡四個研究設計測試問題的做法	33
表 3.3 六種證據來源與集優缺點	35
表 4.1 全球十大 SPA 經營模式品牌營收比較	43
表 4.2 四大品牌概況比較表	44
表 4.3 策略分類整理	69

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	3
圖 2.1 Mckinsey 7S Model	8
圖 2.2 以 TRS 為衡量標準之四種公司類型	9
圖 2.3 主要管理實務「成功者」與「失敗者」比較	11
圖 2.4 次要管理實務「成功者」與「失敗者」比較	14
圖 2.5 飛輪模型	15
圖 2.6 領導能力的五個層級	19
圖 2.7 刺蝟原則的三個圓圈	20
圖 2.8 造鐘型領導人 vs. 報時型領導人	23
圖 2.9 保存核心/刺激進步的具體機制	28
圖 2.10 企業從卓越走向衰敗五階段	31
圖 3.1 收斂的多重證據來源	34
圖 3.2 迅銷集團歷年股價走勢	37
圖 3.3 Inditex 集團歷年股價走勢	37
圖 3.4 Lativ 歷年營收	38

圖 3.5 策略管理內容結構	40
圖 3.6 研究分析架構	41
圖 4.1 SPA 經營模式示意圖	43
圖 4.2 UNIQLO 商業模式	49
圖 4.3 UNIQLO Japan: Share of Sales by Prefecture	51
圖 4.4 UNIQLO Japan: Sales Floor Space and Sales per Square Meter	51
圖 4.5 Fast Retailing 銷售淨額	53
圖 4.6 UNIQLO International Business Performance	54
圖 4.7 ZARA 市場定位	57
圖 4.8 ZARA 市場價格與流行度定位	58
圖 4.9 2002 年前 ZARA 價格標籤	58
圖 4.10 ZARA 供應鏈示意圖	61
圖 4.11 Inditex 集團歷年營業額	63
圖 4.12 Inditex 集團品牌占總銷售額比例(2014)	63
圖 4.14 Lativ 歷年營收	64



第一章 緒論

第一節 研究動機

任何一個現在成功的產品和服務，不可能隨時間經過能永遠成功下去；任何一個正在成長或是早已立足世界充滿威望的公司，也不可能一直維持同樣的營運方式，在這個充滿波動的環境下屹立不搖。因此，企業該如何在不斷變化的環境下，在逆境中持續成長不被淘汰，是一大考驗及需要省思的問題。因此，本研究想了解過去學者對卓越與長青企業的探討，為研究動機之一。

然而，本研究欲以自有品牌服裝生產零售經營模式 SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)品牌來探討的原因在於，2010 年來自日本的 UNIQLO 開幕，台灣史無前例的排隊盛況，登上各大新聞版面，繼 UNIQLO 之後，同樣標榜平價服飾的西班牙品牌 ZARA 也出現在台北街頭，引發搶購熱潮。今年 2 月瑞典品牌 H&M 也進駐台北，隨後緊接著 Forever21 也有了消息即將到來。這些 SPA 經營模式的企業，是如何成功的？未來又該如何維持現況般的興盛？因此本研究想將 SPA 經營模式之品牌結合過去學者對卓越與長青企業的探討，來做研究，此為研究動機之二。

根據企業經營理念與願景而所形成的經營策略、共同執行控制的良窳，與企業是否可卓越、長青息息相關，本研究將著重在企業目標，以及由企業目標所因應的策略管理來做分析，最後將整理之企業資料與卓越、長青企業相關文獻結合、歸納，並給予建議，此為研究動機之三。

第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究擬就卓越企業與長青企業特質、管理實務、和成功關鍵因素，並以自有品牌服裝生產零售經營模式(SPA)品牌為例，來對個案公司做出歸納與提出相關建議。具體的研究目的如下：

1. 整理卓越企業與長青企業特質與管理實務等相關文獻。
2. 了解個案公司背景與發展目標。
3. 分析個案公司對企業目標所因應之策略。
4. 最後將整理之個案公司資料與卓越、長青企業相關文獻結合、歸納，提出建議。

第三節 研究流程

本研究在第一章緒論結束後，第二章將進行文獻回顧。首先對卓越企業進行相關探討，引用 Peters & Waterman 於 1983 年所提出的企業成功祕訣之八項特質，以及 Joyce, Nohria & Roberson (2003) 對於成功企業所提出的管理實務，在企業如何躍升成卓越的部分也將引用 Collins (2014) 的研究在第二章第一節做介紹。第二節以百年企業成功的關鍵因素與企業衰敗的階段，來探討企業如何是卓越企業且能避免衰敗而成為長青企業。

第三章進行研究方法的說明，本研究使用個案研究法，第三章將會對本研究所使用之資料蒐集方法與分析方法做說明，在第三章最後也會對第四章之分析架構進行說明。

第四章為產業與個案公司分析，首先對研究之產業做簡單的介紹，以及初步認識該產業之前四大品牌。在第二節則開始進行個案公司的分析，從第三章最後的分析架構逐一的對三間企業做探討，並歸納和比較。

第五章為結論與建議，針對第四章的個案公司提出未來如何成為卓越企業或長青企業的相關建議。以及說明除了本研究外，未來可進行的研究方向。

綜合以上研究架構的敘述，本研究的研究流程如圖 1.1。

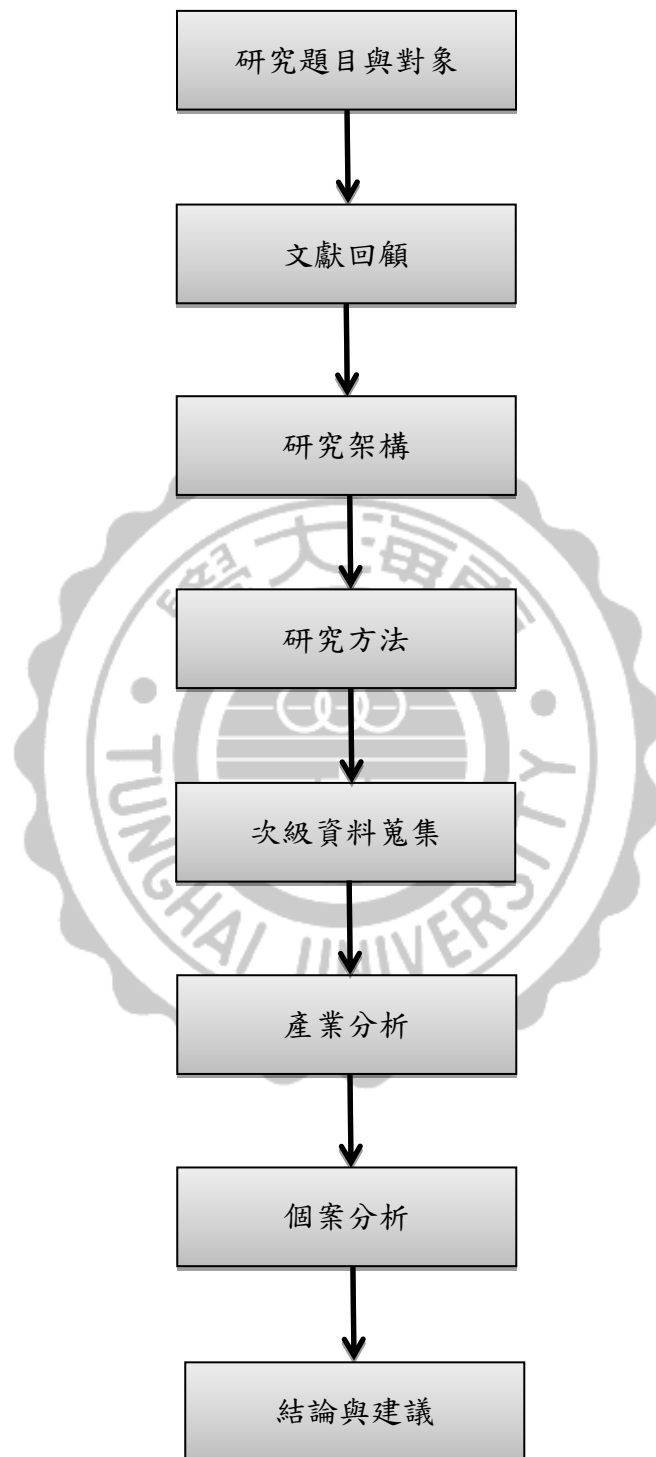


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻回顧

本章進行卓越企業與企業長青的相關文獻回顧。Peters & Waterman (1983)《追求卓越：探索成功企業的特質》一書中，探討卓越企業成功祕訣，然而二、三十年來，隨著環境的變化，企業縱使有起有落，這些書中所提到的特質仍然是使企業卓越的不變法則。緊接著，Joyce, Nohria & Roberson (2003)的《4+2：企業的成功方程式》中，探討成功企業的管理實務，以及Collins (2014)《從A到A+》說明了企業從優秀提升成為卓越的奧秘，這些理論將會在第一節進行探討。第二節則為長青企業的相關探討，主要以Collins & Porras (2014)《基業長青》與Collins (2014)《為什麼A+巨人也會倒下》，來敘述叱吒風雲的卓越企業該如何避免衰敗，並維持長青的方法。我們將這些企業成功的理論整理如下。

第一節 卓越與長青企業定義

一、卓越企業

根據Joyce, Noria & Roberson對成功企業管理實務的研究，在同一產業把公司，以整體股東投資報酬率(Total return to shareholders, TRS)分為四種類型：成功者、進步者、退步者、失敗者。其中成功者代表在研究前、後五年間，TRS表現超越同業；進步者表示，TRS在前五年落後同業，但後五年卻趕上同業。另外，Collins的研究中，對於卓越企業(excellent)的定義為，至少營運25年、股票上市10年的公司，接著再篩選出研究前15年當中，累計股票報酬率上升為整體股市表現三倍或三倍以上的公司。

二、長青企業

長青企業是卓越企業的延伸，亦即表示企業若能維持卓越的狀態多年，則該企業為長青企業。根據Collins研究所示，所有的領導人，無論是多麼具有高瞻遠矚或領導魅力，他們的生命終究會結束；產品和服務等任何構想，也會因時間而終究會過時，整個市場都可能因跟不上時代而消失。然而，卓越的企業若能高

瞻遠矚(visionary)維持多年、通過時代考驗，歷經不同的產品生命週期和領導人世代交替，仍然持續欣欣向榮。

第二節 卓越企業相關探討

一、成功企業八項特質

美國麥肯錫管理顧問公司的兩位管理大師 Peters & Waterman，針對 43 家美國經營得最成功的企業進行研究，包括德州儀器(Texas Instruments)、惠普(Hewlett-Packard)、寶僑(P&G)、3M、麥當勞(McDonald's)、奇異(General Electric Company)、通用汽車(General Motors)等優秀公司。以麥肯錫顧問公司研究中心設計的企業組織模型(Mckinsey 7S Model)作為研究架構，歸納出成功企業的特點。7S 模型指出了企業在發展過程中必須全面地考慮各方面的情況，包括：戰略(Stratgy)、結構(Structure)、制度(System)、風格(Style)、員工(Staff)、技能(Skill)、共同價值觀(Shared Values)七項，如圖 2.1 所示。這種架構能促使人們不斷有意識的思考策略和架構—硬體；而且還會思考組織的作風、制度、人員、技巧、共同價值觀—軟體。最後，Peters& Waterman 歸納出成功企業的八項特點，並出版《追求卓越：探索成功企業的特質》。

成功企業八項特質分別為：

1. 行動導向(A bias for action)

傑出公司的第一個特徵是傾向行動派，不斷的嘗試去做；起而行，而不是光坐著分析問題。大多數公司喜歡將員工來編製報告，有時甚至動用幾百名員工勞神於案牘公文中，大家都被壓迫成為呆版而不創新，僅剩員工忠誠而已。成功的公司，雖然在決策過程中會經過分析，但是從不會阻礙行動。最標準的作業程序是「先做、在修改、然後再試」(Do it, fix it, try it.)。例如，迪吉多公司(Digital Equipment)高階主管說：「如果面臨了大問題，我們會先把十個資深員工，關在

辦公室裡一個星期，等他們尋出了解決答案後，立即執行。」這些公司重視實驗，他們不是讓兩百五十位工程師和市場研究人員一起工作十五個月，而是以五到二十五個人編組，在幾個星期內將所研發出之不昂貴新產品讓顧客測試使用。另外，這些公司都有依很多套實用的方法，以保持腳步敏捷，與避免因為規模龐大而可能造成的「僵化」。

2. 接近顧客(Close to the customer)

了解顧客的偏好，並投其所好。這些公司從顧客身上學習，他們推出了無與倫比的高品質、服務佳和信用卓越的產品。IBM 的行銷副總裁羅傑斯(Buck Rogers)說：「當顧客得到好服務後，往往感到驚喜，認為是例外，這樣的想法實在令人痛惜。」他認為在傑出公司裡，員工都須接近顧客，並要有責任創造最佳服務或產品。許多有創新性公司的最佳產品，都是由於專注和傾聽顧客所致。

3. 自治和企業精神(Autonomy and entrepreneurship)

傑出的公司會透過組織培養領導與創新人才，鼓勵這些組織獨力思考、彼此競爭，賦予基層人員自主的空間。3M 公司重於開發創新，總是被人形容「公司內部瀰漫濃烈的創意文化，提供正式的誘因以激勵創新。無論是在健康照護、工業零組件和其他領域裡，將創見轉化成獲利商品的成功率非常高。」公司不會緊勒住任何人，使其創造力受侷限。他們鼓勵冒險，堅持良性的嘗試。

4. 靠人提高生產力(Productivity through people)

提高生產力端賴公司內部人心士氣；傑出公司認為員工不論職位高低，都是增加品質和生產力的泉源，讓全體員工了解到，他們對工作全力以赴是非常重要的，而且員工也能分享公司成功的果實。德州儀器董事長薛伯(Mark Shepherd)說：「每個員工都是創意的泉源，他們有的不僅是一雙手而已。」他的九千個「人

人參與運動」(People Involvement Program)，也就是德州儀器的品管圈，是對德州儀器提高生產力的主因。

5. 親自實踐、價值導向(Hands-on, value driven leadership)

領導人以言教、身教來堅定原則，樹立企業統一的價值觀。例如 IBM 的華特生(Thomas J. Watson)說：「一個公司的成功，與它基本哲學的關聯比科技、經濟資源、組織結構創新、抓住時機來的密切多。」華特生和惠普的惠利特(William Hewlett)會巡視工廠；麥當勞的克洛克(Ray Kroc)會定期拜訪連鎖店，採用公司「品質好、服務好、清潔以及價值觀」的一項標準來評鑑各店好壞。

6. 堅守本業(Stick to the knitting)

做自己內行的事，而不盲目投資其他行業。很多被買下或合併的公司皆已失敗告捷，期盼的合作效果不但沒實現，公司合併後的結果也時常不如預期。許多主管在公司被合併後就離去，公司只留下資產設備。公司老闆也需要分心、花時間去管理收買後的公司，花在原來公司的時間減少了。而傑出的公司，若欲收買或併購其他公司時，絕對不會一股腦地全身投入，先是試探，一覺得情況不利，則馬上停止試驗。表現好的公司都是從內部擴充，且一次擴充一點點，不會一下就做大。嬌生公司創始人強生(Robert Wood Johnson I)說：「絕對不要收買你不知道該如何經營的行業。」做法看似保守，但也不是非常單純的只經營一種行業或生產一種產品。如 3M 公司就有數萬種產品，平均一年推出一百種新產品，但是這些產品都是以公司基本的上漆和砌合為基礎，這就是他們成功的原因。

7. 組織單純，人事精簡(Simple form, lean staff)

減少行政的層級架構，減少高層幕僚的人數。公司組織一旦膨大，混亂即隨之而來，大部分公司就設計複雜的組織制度，僱用許多員工來對付雜亂，而錯誤

也隨之開始。公司規模大而複雜，因而要用複雜的制度或組織來處理；另外，要使公司發揮功能，須讓諸事能讓成千百的員工所了解，這即意味著簡化工作。傑出公司採用的組織結構和制度，簡單又高雅，高階層人事精簡，常常可見由不到一百個高階人員經營著百億以上的事業。

8. 寬嚴並濟(Simultaneous tight-loose properties)

對價值觀念、原則的事要堅持到底，其他則可容許各部門較多的自主。傑出公司既中央集權也做地方分權，他們讓工廠和產品發展部門極端自主，但另一方面，他們固執地遵守公司流傳至今的價值觀。

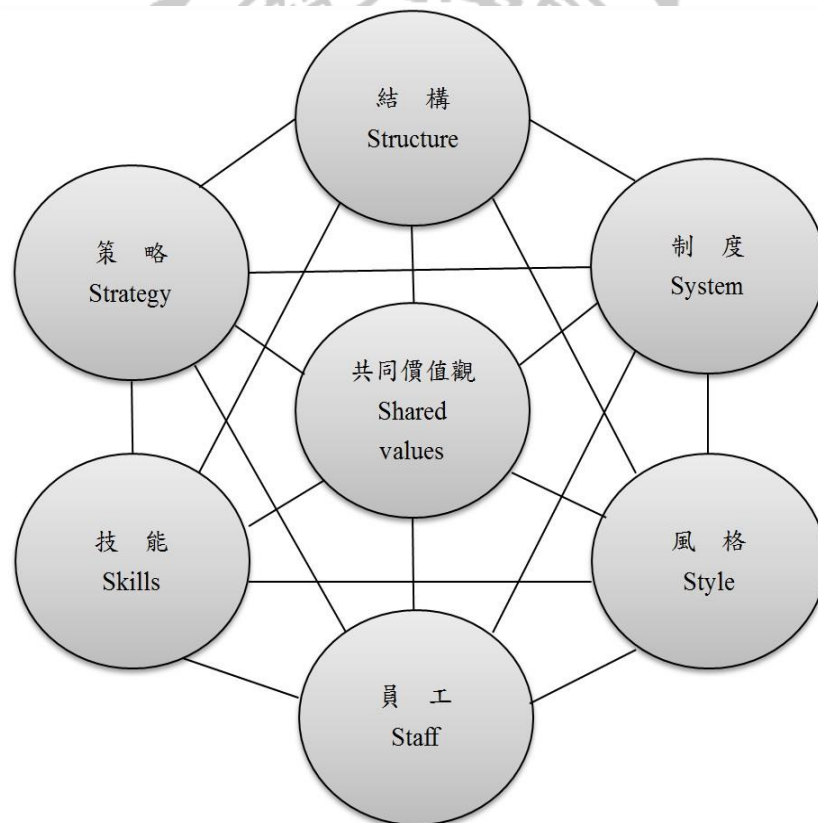


圖 2.1 Mckinsey 7S Model

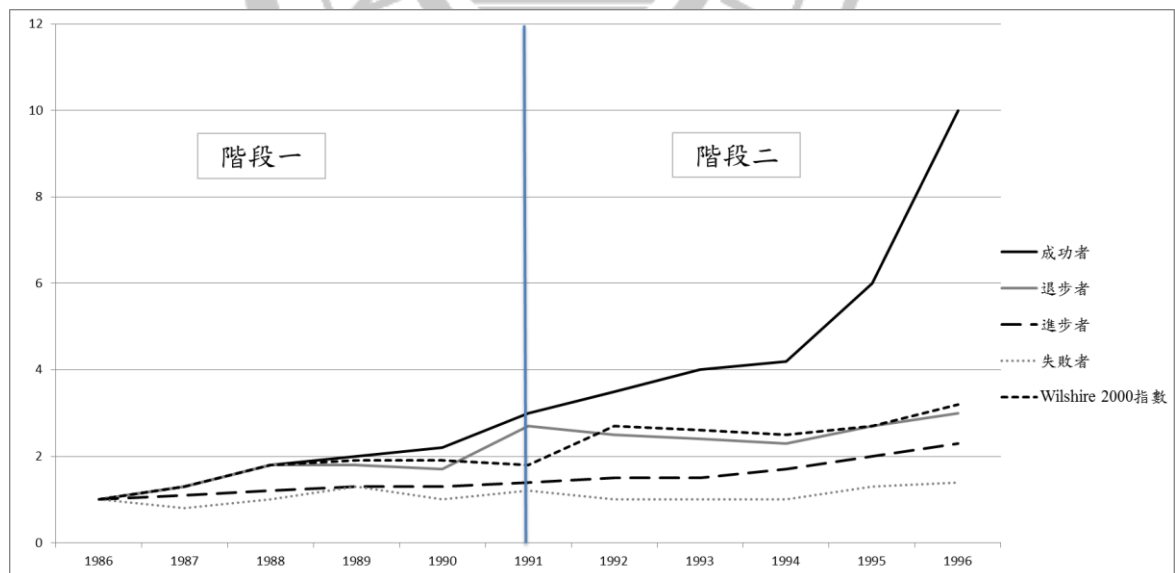
資料來源：Thomas J. Peters & Robert H. Waterman(1983)

二、成功企業八項管理實務

Joyce, Nohria, Roberson 以整體股東投資報酬率(Total return to shareholders, TRS)來衡量企業績效的標準，並探討出企業到底該專注在哪些事情上，持續努力，才能在商業世界中真正成功。部分學者覺得 TRS 會受到市場上各種猜測與變化影響，認為 TRS 不足以成為評量標準。不過 Joyce 等人認為長期而言，整體股市其實相當精確反映出了企業績效的好壞。

以 TRS 為衡量標準，在同一產業把公司分為四種類型，在固定研究十年間，若在前、後五年間，TRS 表現超越同業即定義為成功者(Winner)；在前五年落後同業，但後五年卻趕上同業，為進步者(Climbers)；在前五年期間表現優於同業，但後五年卻由盛轉衰，為退步者(Tumblers)；在前、後五年間表現皆落後同業，則為失敗者(Losers)，如圖 2.2 以 TRS 為衡量標準之四種公司類型。

William Joyce 等人所提出的八項管理實務，其中包含四項主要管理實務和四項次要管理實務。進一步調查研究發現，除了四項主要管理實務良好外，成功企業在四項次要管理實務中，只要有兩項表現極佳，就能夠充分認定為是成功公司了。



* 累計股東投資報酬率中位數，基準年(1986年)=1 美元

圖 2.2 以 TRS 為衡量標準之四種公司類型

資料來源：William Joyce, Nitin Nohria, Bruce Roberson(2003)

四項主要管理實務(簡稱 SECO)

1. 策略(Strategy)

設計並維持專注而明確的策略。不論是策略是以低價競爭或是不斷推出新產品，都須明確定義清楚，讓員工、顧客、則作夥伴與投資者充分了解。成功的企業強調公司成長，可透過內部擴張或併購策略，然而策略也應該要能夠讓公司現有的核心業務每五年就成長一倍，同時建立能與核心業務關聯密切的新事業，其規模為現有業務的一半。持續擴大核心業務時，須注意不熟悉的領域，不可貿然的全身投入，拒絕跨入前景看似較好，但與核心業務無關的領域。

2. 執行(Execution)

設計並毫無瑕疵的營運執行。成功企業能持續遵循自身的價值主張(Value proposition)，來滿足顧客的期望。產品品質或服務品質如果不佳，就無法討顧客歡心，也容易被列入業界品質排名後段，因此可授權第一線員工來回應顧客的需求，以保持品質的水準。如要持續保持「成功者」地位，就必須不斷降低營運成本，且每年提高生產力 6 至 7%，尤其是在科技部分的投資。若投資不能夠大幅降低成本，就不須指望新科技能夠大幅提高績效，不需要花成本在這些多餘和浪費的地方。

3. 企業文化(Business Culture)

設計以績效為導向的企業文化。如果能讓員工感到有趣，任何問題都能迎刃而解，這是提倡企業文化的重要原因。因此要鼓勵員工皆全力以赴，表揚和獎勵員工的成就，但持續提高績效的標準，維持挑戰性。而在企業文化部分更重要的則是，企業如何處理績效不佳的員工，尤其是不遵從組織價值觀的員工，若無法開革這些員工，那麼他們會逐漸腐蝕企業文化，削弱周遭員工的績效。

4. 組織架構(Organization Structure)

建立並維持迅速、彈性、扁平的組織。管理者往往耗費時間在如何建構公司的組織架構(如該根據產品、地理區域、還是顧客層等標準來劃分)，這些關聯體系過多時，會阻礙企業的進步、耗盡了員工的熱情與精力，那麼將會危及企業的成功。成功企業在組織結構表現都是精簡的架構，它們都盡量去除多餘的組織層級官僚化架構和行為。為了避免如「本位主義」的問題，需促進全公司的合作與交流，來打破藩籬。注重第一線的表現，要讓最好的人才上前線、讓最優秀的第一線人員適得其所，而不要讓他們高高在上發號施令。

最後此研究獲得的結論顯示(圖 2.3)，成功者在 SECO 表現極佳者各佔 82%、81%、78%、78%。而在失敗者則為 77%、56%、47%、50%。成功者在 SECO 四個構面下各因子表現優異；相反的，失敗者則較偏離 SECO。

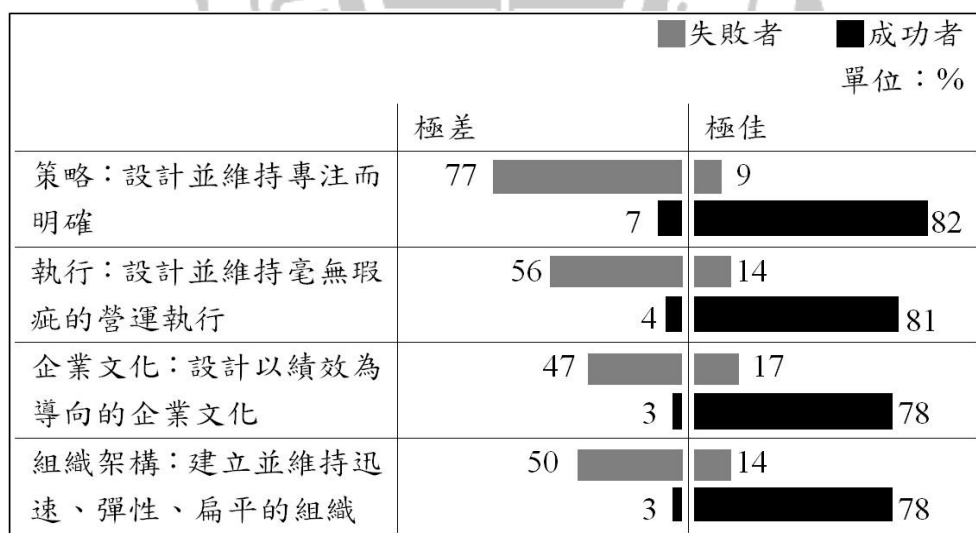


圖 2.3 主要管理實務「成功者」與「失敗者」比較

資料來源；William Joyce, Nitin Nohria, Bruce Roberson(2003)

四項次要管理實務(簡稱 HLIC)

1. 人力資源(Human resource)

留住人才、培養更多人才。一半以上的成功企業投注大量人力物力，以升遷為導向而舉辦教育訓練，培養幹練、創新的員工和管理團隊，並留住人才，人才的安定性以及對公司的忠誠度也能大幅提升。比起花費高額去挖角他人，培養內部人才要便宜得更多、更有品質。成功企業把重點放在培訓內部優秀人才來擔任高階職位，且他們明白招募人才的重要性，所以許多企業是由高階主管親自參與優秀人才的挑選，而不是靠人力資源部門。

2. 領導(Leadership)

鼓勵管理階層加強與各層級員工的關係，管理者與員工的態度、想法會影響公司計畫，和員工對公司目標建立的正面態度，因此不能忽視管理者與員工的關係。而這也不表示高階主管應該跟每一職員親密到推心置腹，但如果高階主管能定期早訪各單位、工廠，或是平凡的上公司的內部網站，便可以向員工傳達對公司員工福祉的注意與關懷。

鼓勵管理階層強化及早發現機會和問題的能力。為了預測未來變化與對公司可能影響力，可採取如，設立特別團隊，密切觀察從政治到人口結構等任何變化；或是委託專家來擔任觀察者。不管採用何種方法，目標都是：當政府有依新法規、社會有新趨勢，公司不致毫無準備，爭取潛在新商機。

為預防董事會成員不夠認真盡職，需指派個人財務利益與公司成敗相關者為董事。促使董事了解公司所面臨的狀況，由於他們大部分的酬勞和公司的財務績效密切，因此會積極任事。

3. 創新(Innovation)

舒霍夫(Mickey Schulhof)在擔任 Sony 美國分公司執行長時，曾說：「如果我

們停止創新，不再推出新穎的電子產品，我們就會死亡。」我們一直都知道，組織存續的重要關鍵就在於企業能否推出一個又一個的突破性創新。因此，成功的企業，在創新這項管理實務上都需要特別注重發展。

對於企業要能夠維持住創新發展，可引進擾亂性(Disruptive)技術和經營模式，擾亂性技術能夠造成市場的不連續性(Market discontinuities)。例如，更方便繫鞋帶的方法、存貨擺放程序改進等等。這類想法不管規模大小都需要一點一滴的存下，持續不斷的改善營運。若是想法為改進舊產品、推出平庸但能獲利的新產品，這類創新是讓銷售和獲利持續保持佳績的方法。

另外，企業都有一些產品及服務是銷售和獲利的主要來源，公司自然而然會特別強調這部分直接相關的創新與技術。但創新對公司內部營運的影響也同為重要。因此，在創新管理實務上，如何運用技術突破，做出能同時達成公司內部和外部的目標是成功企業需知道的解答。

蘋果公司總是不斷讓人驚豔的創新公司代表，創始人賈伯斯(Steven Paul Jobs)曾說過，現在不淘汰自己，未來就等著被別人淘汰。硬體 iPod 與軟體 iTunes 的創新組合，成為數位時代隨意音樂享受的全方位服務提供者，也使 iPod 大獲成功。但賈伯斯卻開始擔心有什麼事情可能會傷害它。其中就是行動電話製造商開始將音樂播放器功能加入手機。因此，蘋果公司開始製造 iPhone，以自家產品對打的方式，毀掉 iPod 的銷路(哈佛商業評論, April 2012)。再創新方面表現傑出的企業，他們相信「自己打自己」(Cannibalization)的做法，且會定期這麼做。在環境變化快的情況下，遲遲無法推出新產品，稍遲疑就會讓對手搶先取得市場，太多的產品生命週期越來愈短，因此必須搶得先機、生存下來，獲取最大利益。

4. 合併與合作(Combination & Cooperation)

多角化並不一定是好的，美國二十世紀時，合併案主要目的大都是擴大業務範圍，以便面臨產業不景氣時能夠減少衝擊。但一股合併熱潮最後的結果都不

理想，沒有創造任何效益，只是讓企業負擔了新的債務。對成功企業而言，合併目的不一定是為了多角化，而是當作企業成長的方法。這麼做的前提是，合併能夠善用買賣方現有的顧客關係，或兩方優點能夠互補。在研究中，「成功者」有93%在合併後能夠創造價值，「失敗者」為9%創造價值。

合併或合作的一大好處是「通常你都出得去。」另一個好處是「合作夥伴並不需要改變自己來迎合對方的一切。」雙方是獨立個體，合作是為了結合雙方長處來跨足新事業，因此遠大於單打獨鬥的結果。

最後此研究獲得的結論顯示如圖 2.4，「成功者」在 HLIC 表現極佳者，分別為 47%、56%、43%、22%。相反的，「失敗者」分別為 44%、65%、39%、0%。進一步調查研究，發現「成功者」，在 HLIC 構面中，只要有任兩項表現極佳，自然就已經非常成功。

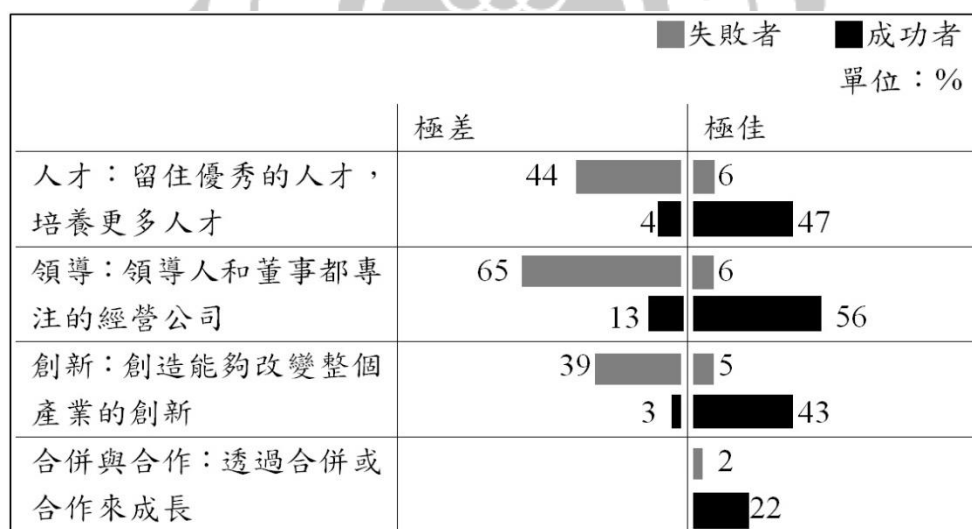


圖 2.4 次要管理實務「成功者」與「失敗者」比較

資料來源；William Joyce, Nitin Nohria, Bruce Roberson(2003)

三、企業躍進為卓越過程

Collins 依循學術研究中最嚴謹的方法，提出了：即使是平庸或還算優秀的

企業，也可以晉升為卓越企業的恆常法則。與團隊耗時五年，先是從 1965 年至 1995 年名列美國《財星》(Fortune)雜誌五百大排行榜的企業中，找出至少營運 25 年、股票上市 10 年的公司。接著再篩選出，前 15 年當中，累計股票報酬率急遽上升為整體股市表現三倍或三倍以上的公司，此亦表示該類公司突破關鍵轉折，從優秀提升至卓越，最後總計有 11 間公司；接著另外選出 11 間背景相似、但表現不佳為直接對照公司；以及 6 間曾攀上卓越，卻日趨無力、未能常保卓越的對照公司，如表 2.1 研究公司與對照公司。研究發現，從優秀到卓越的該 11 家企業，平均的投資報酬率表現為大盤的 6.9 倍，優良長達 24 年之久，如表 2.2 累計股票報酬和股市整體表現比較。

最後將這 30 年間「從優秀到卓越的企業」轉變過程，歸納成三階段、六個步驟，並稱此為「飛輪」(Fly Wheel)，是為推動企業成長的加速器，如圖 2.5 飛輪模型。並指出，卓越企業是透過不斷嘗試與錯誤打造而成，而非精巧的策略規劃；只要有足夠的紀律，任何企業都能達成目標。

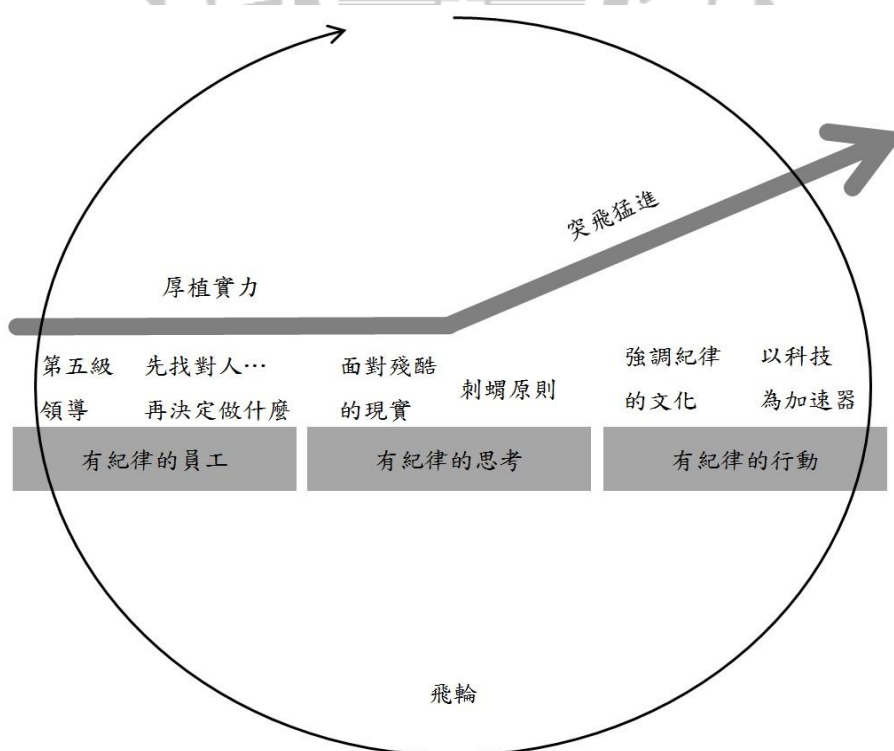


圖 2.5 飛輪模型

資料來源：Jim Collins (2014)

表 2.1 研究公司與對照公司表

優秀到卓越公司	直接對照公司
亞培藥廠 (Abbott Laboratories)	普強 (Upjohn)
電路城 (Circuit City)	賽羅 (Silo)
房利美 (Fannie Mae)	大西方 (Great Western)
吉列 (Gillette)	華納藍茂 (Warner-Lambert)
金百利克拉克 (Kimberly-Clark)	史谷脫紙業 (Scott Paper)
克羅格 (Kroger)	A&P
紐可鋼鐵 (Nucor Steel)	伯利恆鋼鐵 (Bethlehem Steel)
飛利浦莫里斯 (Philip Morris)	雷諾茲 (R.J. Reynolds)
必能寶 (Pitney Bowes)	地址印刷機公司 (Addressograph)
華爾格林 (Walgreen)	艾克德 (Eckerd)
富國銀行 (Wells Fargo)	美國銀行 (Bank of America)
未能常保卓越的對照公司	
寶羅斯 (Burroughs)	
克萊斯勒 (Chrysler)	
哈里斯 (Harris)	
孩之寶 (Hasbro)	
樂柏美 (Rubbermaid)	
德利台 (Teledyne)	

資料來源：Jim Collins (2014)

表 2.2 累計股票報酬和股市整體表現比較表

公司	從轉折點起 15 年的表現 (累計股票報酬率和股市整體表現比較)	轉折點~15 年後
亞培藥廠 (Abbott)	3.98 倍	1974-1989
電路城 (Circuit City)	18.50 倍	1982-1997
房利美 (Fannie Mae)	7.56 倍	1984-1999
吉列 (Gillette)	7.39 倍	1980-1995
金百利克拉克(Kimberly-Clark)	3.42 倍	1972-1987
克羅格 (Kroger)	4.17 倍	1973-1988
紐可鋼鐵 (Nucor Steel)	5.16 倍	1975-1990
飛利浦莫里斯 (Philip Morris)	7.06 倍	1964-1979
必能寶 (Pitney Bowes)	7.16 倍	1973-1988
華爾格林 (Walgreen)	7.34 倍	1975-1990
富國銀行 (Wells Fargo)	3.99 倍	1983-1998
平均	6.88 倍	

資料來源：Jim Collins (2014)

1. 第一階段：有紀律的員工

人才，是為組織成長的第一階段，說明唯有找到合適的、有紀律的人才，才有可能成為卓越的公司。過去大多數企業都是先訂定目標，再尋找合適的人才組織團隊，但 Collins 認為「人」是組織中最重要的構成因子。因此，主張先找到合適的人後，再決定組織目標，才是方針。

以惠普公司(HP)創辦人 David Packard 和 Bill Hewlette 為例。兩人大學時期立志要成立一間公司，想找一群興趣相同的人加入團隊。對於要生產什麼產品，在創立之初是毫無頭緒的。曾做過空調控制裝置、用來減肥的震動機，還有唱機的揚聲器，此種「亂槍打鳥」的經營方式，直到 1940 年代初期才靠著戰時合約，才開始有所業績。至今，惠普公司已成為世界頂尖科技公司之一，Bill Hewlette 在受訪說過，在漫長職涯中最驕傲的，即是「協助創辦一家公司，而這間公司的價值觀、做法和成功，對全球企業的管理方式留下了深遠影響。」並形容都歸功於幸運。Collins 也藉此，進一步說明「第五級領導」(Level 5 leadership)的概念。

(1) 第五級領導人

將領導能力分為五個層級，如圖 2.6。第五集領導人是領導能力五等級中最高一級，其實經理人並不需要循序漸進從第一級爬到第五級，可以稍後再補足下面幾級的管理能力，但第五集領導人適應該具備五個等級的管理能力。

第五集領導有兩個矛盾的面向，一是最專業的堅持，他們雄心勃勃、有強烈的企圖心，不斷的用看見企業具體的成果。展現不屈不撓的毅力，無論面臨什麼樣的考驗，都想塑造一家卓越的公司，而非為了自己；這也是與專業的堅持矛盾的第二個面向—謙沖為懷，他們非常低調、謙虛、並體諒他人。每一家「從優秀到卓越」的公司再關鍵轉變其中，都出現著第五集領導人。

(2) 先找對人，再決定做什麼

就如同前述所說，企業在推動改變時，是強調「人」的問題必須優先於，願景、策略、組織結構、技巧等「事」的決定，嚴守「找對人，再決定要做什麼」的紀律。決定誰才是「對」的人時，內在特質與個性比教育背景、專業知識、或工作經驗都重要；並指出，員工不是最重要的資產，適合的人才，才是最重要的資產。

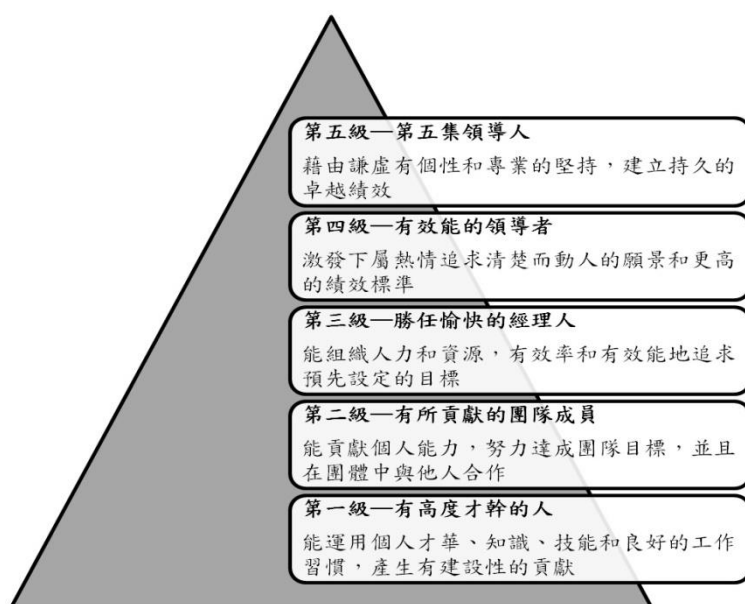


圖 2.6 領導能力的五個層級

資料來源：Jim Collins (2014)

2. 第二階段：有紀律的思考

在此階段經理人必須思考出有那些「帶領組織達到世界頂尖的能力。」首要做的事情就是檢視企業在此時此刻該面對的殘酷現實為何。專注，便是企業在面臨困頓時必須嚴守的紀律，因而衍生出的「刺蝟原則」(Hedgehog Principle)將接下來敘述。

(1) 面對殘酷現實

在解決困境最好的辦法，就是直視險惡的現況，並以紀律勇於面對嚴酷的現實。當經理人誠實而努力設法釐清真實情況時，什麼是正確的決策也不證自明了；

若不先正視問題，就不會產生對企業好的決策。而經理人要塑造「能聽到真話，而不掩蓋事實的企業文化」。

(2) 刺蝟原則

刺蝟原則源自於哲學家 Isaiah Berlin 一書《刺蝟與狐狸》；狐狸知道很多事，但刺蝟只知道一件大事。形容刺蝟是「不管挑戰有多複雜，總會設法找出單一的系統化觀念或原則，將世界化繁為簡；而與刺蝟原則無關的事，對他們來說都不重要。」Collins 以此概念提出了「刺蝟原則」，說明企業面臨複雜情勢時，應力求化繁為簡，了解自我本質，與擅長之事。不要因企業小有成就獲當時環境有驟變後，就想做合併或收購等多角化經營，若不慎入不熟悉領域，不再專注於核心事業上，那麼企業也無法保持卓越了。其次，要找出企業獲利的關鍵—商業獲利率(Business ratio)，透過此一經濟指標，可了解企業營運的引擎，將有助於深入分析公司經營模式。從優秀晉升到卓越的企業都是將公司的發展策略，建立在三個主要原則上(圖 2.7 刺蝟原則的三個圓圈)，並且轉化為單純而清楚的概念。

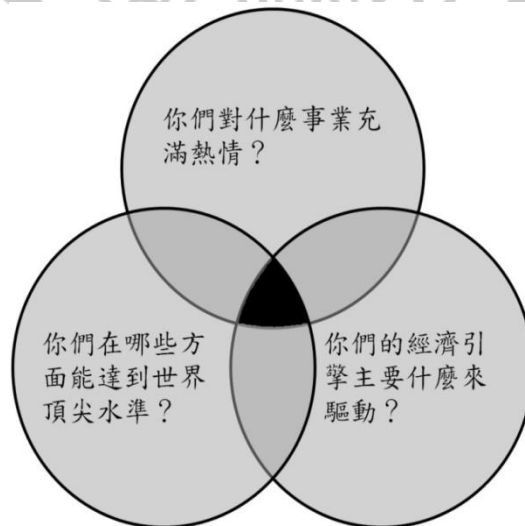


圖 2.7 刺蝟原則的三個圓圈

資料來源：Jim Collins (2014)

3. 第三階段：有紀律的行動

最後階段是透過「周延的規畫、明確的紀律」，展開行動。

(1) 強調紀律文化

「紀律」並非指經理人須成為獨裁暴君、執行雷厲風行的鐵腕政策，否則只會導致員工反感，而變成危險的企業文化。「紀律」的意思是，將「好的做法變成習慣，然後確切執行」，例如，日本零售家具業無印良品會長—松井中三，在難以消除「加班文化」的日本執行「禁止加班」的制度，落實在上班時間內把工作完成的重要性，進而設法提升員工的工作效率；這項制度，使無印良品的員工執行力不僅提升，開發能力和生產力接上升了(松井中三，2014)。要持續展現卓越績效，必須先建立起強調紀律的文化，如前一、二階段所說，公司要聘請適合的人才，他們能採取有紀律的行動，並且遵守執行刺蝟原則三圓圈的觀念。

(2) 以科技為加速器

對於科技所扮演的角色，從優秀到卓越的公司有與眾不同的想法。他們不打科技當成驅動改變的主要力量，但弔詭的是，他們卻往往是新科技的先驅。Collins認為卓越企業能在每個新技術轉變的時期生存下來的原因是，面對新科技，會妥善思量自身企業到底需不需要，然後謹慎應用在企業的刺蝟原則中。這才是讓科技刺激企業成長的最好作法。否則單靠科技之力，是無法挽救企業頹勢的。

在外人眼中，「從優秀到卓越」的轉變過程十分戲劇化，且極具革命性，也令人著迷，但對內部員工而言，這段轉變過程是循序漸進的。持久的轉型需要依循穩定的型態：必須先要有厚植的實力，然後才能突飛猛進。即使蟄伏沉澱數十年，也都要不斷自我績效提升、改善缺點，從而累積居大的能量。就如同推動一個巨大飛輪一樣，剛開始費盡力氣，輪子轉動慢，令人洩氣；然而只要持續不斷往前推動飛輪，經過長時間後，輪子累積了動能，就能快速奔馳且越跑越快，企業終於能有所突破。

第三節 長青企業相關探討

一、百年企業成功關鍵因素

前一節介紹的 Collins 從優秀到卓越的觀念，奠定了長青企業的基礎。無論你是創新公司或知名公司，都可以採用優秀到卓越的觀念，以保持卓越的績效；而有了卓越績效後，再沿用 Jim Collins & Jerry I. Porras (2014)《基業長青》的觀念，則可以永續維持屹立不搖的長青企業。

在《基業長青》中，針對 700 企業執行長發問卷，最後挑出了 18 家高瞻遠矚的企業做研究，其中包含 3M、美國通運(American Express)、波音(Boeing)、花旗銀行(Citigroup)、Wal-Mart 等。此書分析的結論推翻了過去對企業經營的十二項迷思(表 2.3)，例如：卓越企業都出自魅力型領導人？但本書說明，這些卓越企業的歷代經營者，他們的重點都放在公司本身，而不是領導或產品，他們想的不是如何修煉自己的領導特質，而是如何建立企業的組織特色(綠角財經筆記，2012)。以下歸納了企業長保卓越的關鍵因素。

1. 造鐘，而非報時

「報時」(time teller)指的是，擁有偉大的想法或身為高瞻遠矚、深具魅力的領導人，因為他們總能無時無刻準確說出當下時間；「造鐘」(clock building)則形容，建立起能超越任何領導人的壽命、且經歷多次產品生命週期後仍欣欣向榮的公司。

研究發現，高瞻遠矚公司的創建者多半是屬於造鐘人，而非報時的人。他們把心力奉獻給建立組織，如同打造出能超越單一產品週期、超越領導人世代交替，打造能夠長期報出正確時刻的鐘(亦即組織)。整理如圖 2.8 造鐘型領導人 vs.報時型領導人。

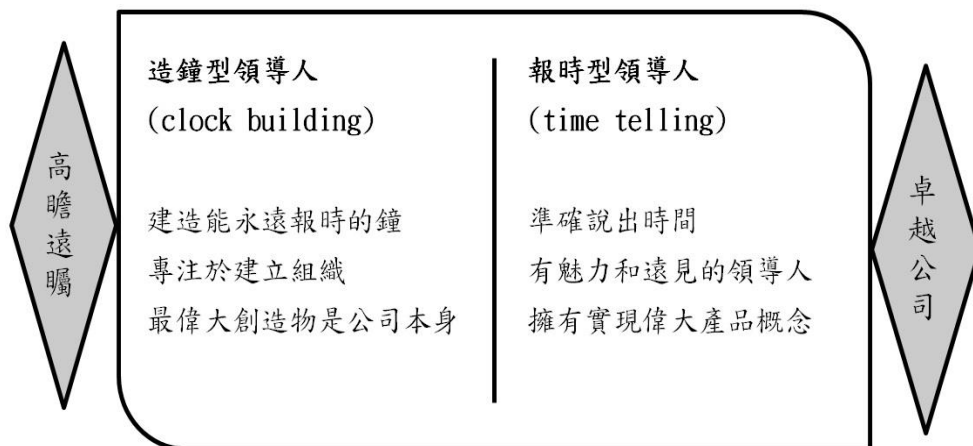


圖 2.8 造鐘型領導人 vs.報時型領導人

資料來源：Jim Collins& Jerry I. Porras (2014)

2. 保存核心與刺激進步

核心理念是高瞻遠矚公司的根本要素，但單靠核心理念卻無法造就高瞻遠矚的公司。其意思是，即使公司擁有全世界最有意義的核心理念，但若公司一直停滯不前，拒絕改變，就會跟不上外界的腳步，而被拋在後面；必須容許其核心理念的表現方式不斷地改變和演化。因此，高瞻遠矚的公司固然堅守核心理念，但同時也會不斷發展，嘗試踏入新領域，因為他們的核心目的不只是自己的產品線或目標顧客。例如，3M 公司「尊重個人進取心」是核心理念不變的部分，而技術人員可以把工作時間的 15% 投入在自己選擇的研發計劃上，此「15% 原則」則是可改變的非核心作法。

別將核心理念和企業的文化、策略、戰術、營運、政策或其他非核心作法混為一談。經過一段時間後，前述的文化、策略、戰術等非核心理念都必須改變，不該改變的只有核心理念而已。

隨著公司規模可能越來越大，組織時常日漸產生固守傳統的傾向，對創新或改變充耳不聞，因此要有「守成與求變的機制」以防止公司停滯不前，同時也能強迫創新產生，五種機制將在接下來的第三點至的七點做敘述，如圖 2.9 保存核心/刺激進步的具體機制。

3. 膽大包天的目標

膽大包天的目標(big hairy audacious goal)能深深打動人心，吸引人才投入，這種目標明確具體、激勵人心、高度聚焦，而且一聽到立刻明白，幾乎不需再多做解釋。目標並無「正確」與「錯誤」之分，重點是在於目標是否清晰有力，是否觸及根本重點。因此，要掌握根本重點時可先提問：「目標能否刺激進步？能否創造動能？能否使員工向前邁進？令人深受激勵，願意冒險一試？能否願意奉獻，全力以赴達成？目標是否符合公司的核心理念？」(此「目標」與上一節所提到的「刺蝟原則」相同)。

4. 多方嘗試，保存可行的做法

達爾文進化論的核心觀念是，物種演化乃是漫無方向的變異和天則的過程，適者生存。假定某家公司就是物種，組織會嘗試許多新事物，就像一棵樹長出許多分枝，然後選擇性地把枯枝剪掉，就可能培養出更多健康的分枝以度過變動的環境。Collins&Porras 引用進化論，來說明了高瞻遠矚的公司往往不斷實驗、嘗試和修正，透過「刻意的意外」，刺激創新。

例如，美國通運(American Express)在1850年初創時，是一家地區性的快捷貨運公司，1882年由於當時郵政匯票越來越受歡迎，美國通運公司的運鈔服務生意日漸衰退，為了因應市場變化，美國通運開始推出匯票，如此踏出的一小步，成為後來公司繼續性策略轉折的起點。「美國通運匯票」剛推出六周就銷售了11,959張匯票，出乎意料的成功，為了積極掌握機會，除了自己的據點外，還在火車站和一班商店銷售匯票，見而開始轉型為金融公司。十年之後，美國通運總裁J. C. Fargo在歐洲度假時，發現很難將信用獎轉換成現金，由於這個問題，又進一步的扭轉了美國通運的發展方向。他們想出了一辦法，旅客只要在購買匯票時先簽名，在兌現匯票時再簽一次名即可。後來舉世聞名、通行全球的「美國運通旅行支票」於焉誕生，也是美國通運最後成為了一家金融服務公司。

5. 教派般的文化

高瞻遠矚的公司有著教派般強烈的企業文化，唯有認同企業核心理念的員工才能得以存活在公司裡。企業可以透過幾種方式，將理念強烈灌輸給員工：新人訓練和訓練計畫，教導員工企業價值；創立內部訓練中心；由同事和上司進行在職的社會化教育；嚴格實施從基層做起的政策；獎勵措施和升遷標準與企業理念有顯著關聯；透過員工對公司的金錢或時間的投入，增強向心力。

6. 自行培育管理人才

高瞻遠矚的公司將培養接班人為保存核心的關鍵步驟，因為企業自行培育管理人才，採內部升遷制度，在長期待在同一企業理念的資深員工，才能升遷至高階主管。也因此，能培育出深透了解公司的卓越內部接班人，企業不但得以延續卓越的領導力，也能讓企業本身持續處在保存核心和刺激進步的路上。

7. 永不自滿

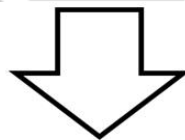
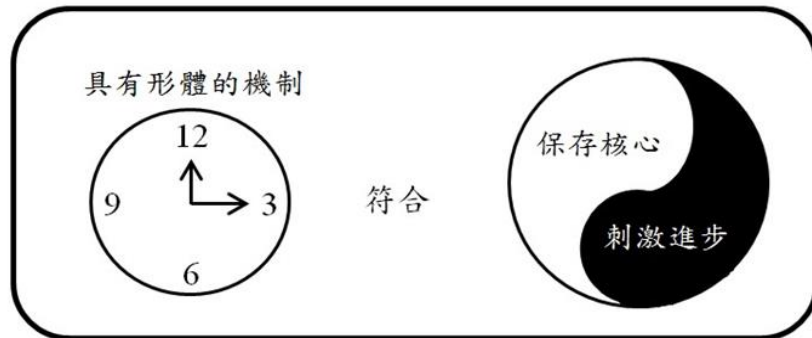
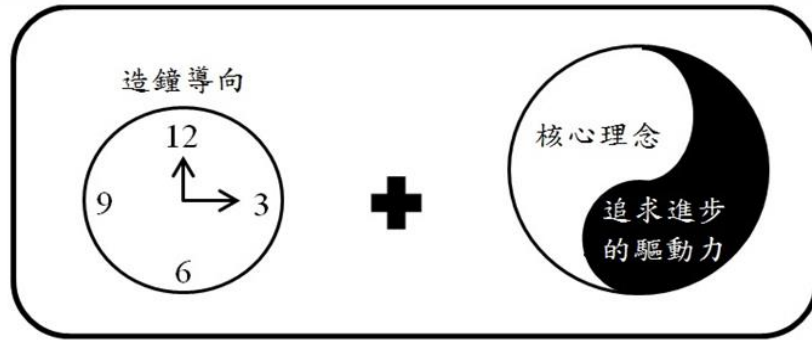
高瞻遠矚公司目標不是尋求安逸，當企業成功後，幾乎都不可避免地變得志得意滿，因此企業應該在內部創造「不安機制」來消除自滿，激發變革。例如，Wal-Mart 早期在創立初期，就開始採用「打敗昨日」帳簿的機制。帳簿的目的是每天追蹤銷售數字，並且和前一年同一天的數字相比較。Wal-Mart 利用這些帳簿來刺激員工不斷提高標準。

表 2.3 破解十二迷思

迷思一	必須有偉大的構想，才能開創偉大的公司。
實際狀況	有的公司剛誕生時，還未有任何具體想法，甚至有些開始是一敗塗地。無論創業構想為何，和對照公司比起來，高瞻遠矚公司在創業初期就成功的比例反而比較少。
迷思二	高瞻遠矚的公司必定有深具魅力和遠見的偉大領導人。
實際狀況	從高瞻遠矚公司的發展史發現，具影響力的執行長大都不是備受矚目的魅力型領導人。他們把全副心力都放在建構一個能永續發展的組織，而不是如何成為偉大的領導人，「造鐘，而非報時」。
迷思三	最成功的公司都以追求最大利潤為存在的首要目標。
實際狀況	「為股東創造最大利益」、「追求最大利潤」並非最主要得驅動力或目標。雖然追求利潤，但同樣遵循核心理念的指引，包括公司核心價值和超越賺錢的存在目的，如此，高瞻遠矚的公司賺到的財富反而勝過純粹利潤導向的對照公司。
迷思四	高瞻遠矚的公司都擁有一組共同的「正確」核心價值。
實際狀況	不同公司的理念可能南轅北轍，但最重要的關鍵不在理念為何，而是在於公司的全體員工是否真正相信它，並且以行動力執行理念。
迷思五	唯一不變的就是變動。
實際狀況	高瞻遠矚的公司核心價值根深蒂固，不會隨時代趨勢戶流行改變。不過，儘管信守核心理念，高瞻遠矚的公司仍然努力追求進步，以不犧牲核心理想為原則，不斷進行變革，並自我調整。
迷思六	頂尖企業往往不輕易冒險。
實際狀況	高瞻遠矚的公司是不害怕全力以赴，追求「膽大包天的目標」。在追求此既挑戰又風險高的目標時，能刺激和激發員工膽識，鼓舞冒

	險精神，創造動能。
迷思七	高瞻遠矚公司是每個人夢寐以求的工作環境。
實際狀況	只有能「適應」高瞻遠矚公司的核心理念和嚴苛標準的人才會覺得工作環境好。高瞻遠矚的公司很清楚自己存在的意義和追求的目標，因此不願或無法順應標準的人幾乎沒有生存的空間。
迷思八	非常成功的公司都是透過複雜而高明的策略規劃，踏出成功腳步。
實際狀況	高瞻遠矚的公司是透過不斷實驗、嘗試錯誤或單純靠機運或意外，而踏出成功的第一步。
迷思九	企業應該從外界網羅執行長來推動根本變革。
實際狀況	高瞻遠矚公司遠比對照公司更重視從內部培養主管的原則(比例是對照公司的六倍)。
迷思十	最成功的公司都專注於打敗競爭對手。
實際狀況	高瞻遠矚的公司專注在戰勝自己，成功和擊敗競爭對手並非追求的最終目標，而是不斷自問「我們該自我改進，明日才能表現得比今日更好？」的結果。
迷思十一	魚與熊掌不可兼得。
實際狀況	他們不會採取純理性觀點，認為只能二選一，不能兼得。他們拒絕在提升自我機制的方法之間做選擇，反而選擇擁抱「兼容並蓄」的哲學。
迷思十二	企業主要藉由「願景宣言」而成為高瞻遠矚的公司。
實際狀況	高瞻遠矚的公司不是因為發表了深具遠見的願景宣言，而達到今天的地位。在建立高瞻遠矚公司的過程中，敘述企業願景和價值觀或許有益處，但只不過是這些公司無數基本特質中的一小部分而已。

資料來源：Jim Collins & Jerry I. Porras (2014)



高瞻遠矚的公司中常見的作法

1. 膽大包天的目標	致力於挑戰高風險的目標
2. 多方嘗試，保存可行的做法	漫無方向的嘗試往往帶來意想不到的進步
3. 教派般的文化	唯有認同企業理念的人才能生存，無法認同的人會遭到排斥
4. 自行培育管理人才	實施內部升遷制度
5. 永不自滿	永無止盡地持續追求自我改善

圖 2.9 保存核心/刺激進步的具體機制

資料來源：Jim Collins & Jerry I. Porras (2014)

二、企業衰敗五階段

一度光芒萬丈、最偉大的企業、組織為什麼會倒塌？例如擁有一百五十多年光輝歷史的投資銀行雷曼兄弟(Lehman Brothers)在持續的成長和成功後，突然於 2008 年崩潰瓦解；長期象徵美國牛市精神的美林公司(Merrill Lynch)之後也遭到併購。Collins 由前述問題進行研究，並在 2009 年發表《為什麼 A+ 巨人也會倒下》一書，主要說明了組織衰敗的五個階段(如圖 2.10)，藉由認識此五階段後，對衰敗特徵保持高度警覺，了解該如何避免組織崩塌，或至少可以降低衰敗發生的機率。

1. 第一階段：成功之後的傲慢自負

傲慢自負是衰敗的一切根源，在公司成功之後，企業為圖求下一個成功，容易將資源跨入新領域，例如投資新事業；但此時若忽視了原本的核心事業的經營，而新事業經營一段時間後，也沒像原本核心事業如此成功，那麼不僅新事業已造成企業負擔，原來的核心領域也因長時間的忽略，早已失去了動能(例如在忽略核心領域時，已被對手超越或原有市場被佔據)。

2. 第二階段：不知節制，不斷追求更多、更快、更大

企業成功後，時常會因資本市場要求快速成長而產生壓力，因而開始追求無法持續經營永久的短期目標，破壞長期價值，尤其是在缺乏紀律下的突然大躍進時。因此企業在擴大自身時，必須先考慮自己是否有無能力和熱情，並且是否符合公司的核心價值，再有所行動。

公司無紀律擴張，容易違反普克定律(Packard's Law)。普克定律是：公司的成長速度，快過於延攬培育人才的速度(經理人，2009)。由於成長過快，公司來不及找到適合的人才，而將不適合的人放錯位置；又因為擴張而導致的官僚制度破壞了遵守紀律的卓越文化；以及面對成本逐漸高漲，公司沒有控制成本，反而是提高價格、拉高營收。這都是第二階段由於快速擴張所反映的衰敗徵兆。

3. 第三階段：輕忽風險，罔顧危險

W. L. Gore & Associates 創辦人 Bill Gore 提出過一決策風險概念，稱「吃水線原則」意思為，假設企業就像是一艘船，當決策做錯時，船身就會被撞破一個洞。當洞的位置在吃水線之上，你能把洞補起來進續航行；但如果洞在吃水線之下，水就會不斷湧入船裡，船也就無法挽回的沉入水下。Collins 以此說明，當企業在面對混沌不明的資料和可能造成災難發生的決策時，領導者若只往好處看，則會發生「洞破在吃水線下」般難以挽回的結果。卓越企業與平庸企業的差別就在於，卓越企業會避免貿然承擔風險，導致企業一決不振。當企業開始走下坡時，財務報表等數字都開始惡化，衰敗企業會有以下兩種徵兆：都將這些歸咎於外在因素(例如通貨膨脹等)，而不為挫敗負起責任；不斷重組以逃避殘酷事實，員工把心思放在內部門爭，缺乏團隊互動，而沒有因應外界變化。

4. 第四階段：病急亂投醫

企業在此階段時，會出現病急亂投醫的現象，例如開始投資一項還未證實的新科技、仰賴能一炮而紅的暢銷產品、或尋找如同「救世主」的執行長，這也意味著企業不想腳踏實地、重新建立企業長期動能，只想快速尋求可以解決公司的特效藥。雖然每一特效藥在短時間內或許能有幫助，但成果通常無法延續下去，因此一個接一個試皆失敗之後，企業開始陷入恐慌。在恐慌下時常採取倉促的反應，沒能冷靜深思熟慮、堅守紀律；員工此時價值觀也不再注意企業原本的核心價值，員工失去信心、冷眼旁觀。

5. 第五階段：放棄掙扎，變得無足輕重或走向敗亡

跌跌撞撞來到第五階段時，組織每下愈況，逐漸失控。在數次病急亂投醫的結果，企業早已耗損了大量資源，而選擇與希望也越來越少，最後放棄了掙扎，企業也因為缺乏現金而滅亡了。

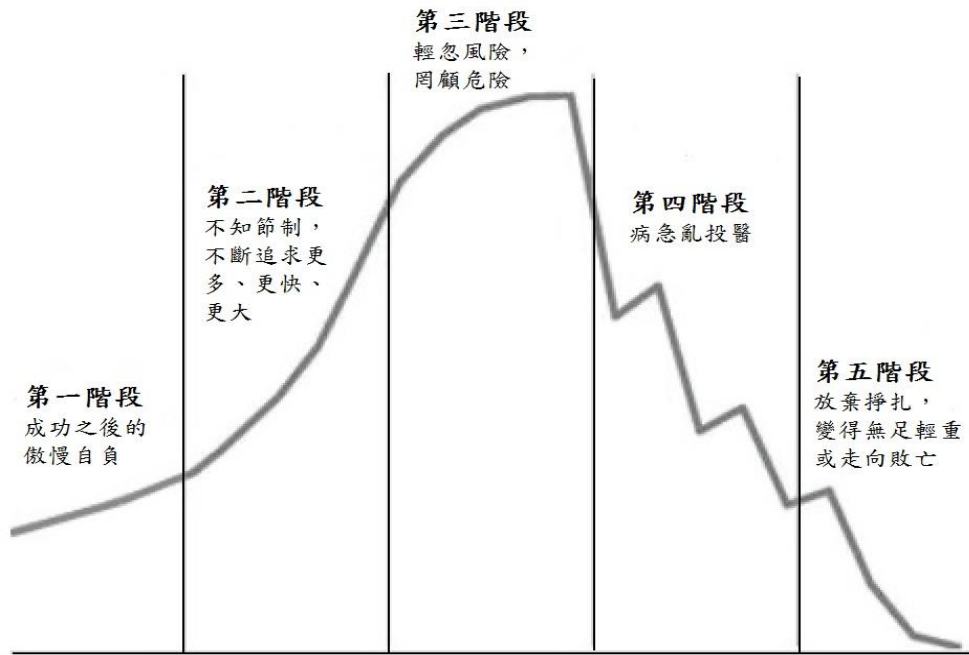


圖 2.10 企業從卓越走向衰敗五階段

資料來源：Jim Collins (2014)

最後，Collins 提出了能從谷底翻身的一些證實，並提出：不管是不是卓越企業，公司總是會遇到困難、挫敗，而該企業是否能成為真正的卓越企業，重點乃在於是否能從挫敗之中有改變逆局的反彈能力，變得比過去更加堅強茁壯。研究發現，企業即使是陷入衰敗的第四階段時，只要有足夠的資源擺脫病急亂投醫的惡性循環，回歸健全的管理措施和嚴謹的策略思考、步步為營，那麼依然有翻身的機會。

第三章 研究方法

第一節 研究方法

本研究以自有品牌服裝生產零售經營模式 SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)品牌為例，探討 SPA 經營模式公司應如何使自身公司從優秀提升為卓越，以及探討如何在科技日復一日不斷變化的環境中，公司仍能屹立不搖、壯大、使公司永續長青之策略。

本文採質性之個案研究方法為主，另包含歷史分析法(Historical Method)、比較法(Comparison Method)、與歸納法(Inductive Reasoning)，藉由蒐集相關文獻、文刊雜誌、數據資料、報章新聞等來了解該產業過去與未來發展趨勢，另一方面經由文獻探討的理論基礎，歸納出策略，並對研究企業提出建議。

一、個案研究法

Yin(2005)提出，個案研究法是進行社會科學研究的方法之一，可另外用「探索性」以及「描述性」的個案研究來補強。個案研究是一種實徵探究(empirical inquiry)，是在真實的背景中，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不清楚的時候。分別不同的研究策略時，首要條件是研究問題的類型。不同的研究策略，都是根據其本身的邏輯性，來蒐集和分析實證證據的方法。

表 3.1 不同研究策略的相關狀況

策略	研究問題的類型	需要在行為事件上操控嗎？	是否著重在當時的事件上？
實驗法	如何，為什麼	是	是
調查研究	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是

檔案紀錄分析	什麼人，是什麼， 在哪裡，有多少	否	是/否
歷史研究法	如何，為什麼	否	否
個案研究法	如何，為什麼	否	是

資料來源：Yin,R.K.(2001)

本研究著重在「如何，為什麼」與「是什麼」的研究問題類型，因此歸納為探索性的個案研究，而在此狀況下，任何研究策略都能使用。另外評斷研究設計品質準則，可用構念效度、內在效度、外在效度與信度四個方面測試，如表 3.2。

表 3.2 個案研究處理四個研究設計測試問題的做法

測試	個案研究作法	作法應用的研究階段
構念效度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用多重證據來源 2. 建立一個證據鏈 3. 請關鍵資料提供者，檢視個案研究報告 	資料收集、寫作
內在效度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進行類型比對 2. 進行建立解釋 3. 進行時間序列分析 	資料分析
外在效度	在多重個案研究中使用複現邏輯	研究設計
信度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用個案研究的計畫書 2. 發展個案研究資料庫 	資料收集

資料來源：Yin,R.K.(2001)

二、資料蒐集方法

Yin 提出，個案研究的資料來源考以依賴多種證據，分別是文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、以及實體的人造物。此六個主要來源各有優缺點，沒有任何一個單一來源與其他來源比較起來，能取得最完整的優勢。因此，不同來源皆有互補性，為使個案研究完善，需要盡可能地使用不同種類的資料來源。表 3.3 為六種證據來源的優缺點比較。

另外蒐集資料有三項原則，這三項原則有助於將前述的六種證據來源得到的好處發揮到最大。三項基本原則分別為：

1. 使用多重的證據來源：由兩個或是兩個以上的來源所收集的證據，會收斂於同樣一組事實或研究發現上。圖 3.1 為收斂的多重證據來源。
2. 建立個案研究資料庫：個案研究資料庫與最後的個案研究報告是為分開的，最後的研究報告是正式的研究收集到之證據的集合。
3. 發展一連串的證據鏈：指對所提問的問題、所蒐集的資料、和所導出的結論間，有詳細清楚的連結。

個案研究若能符合上述三原則，則能提升研究品質與信度、效度之幫助。

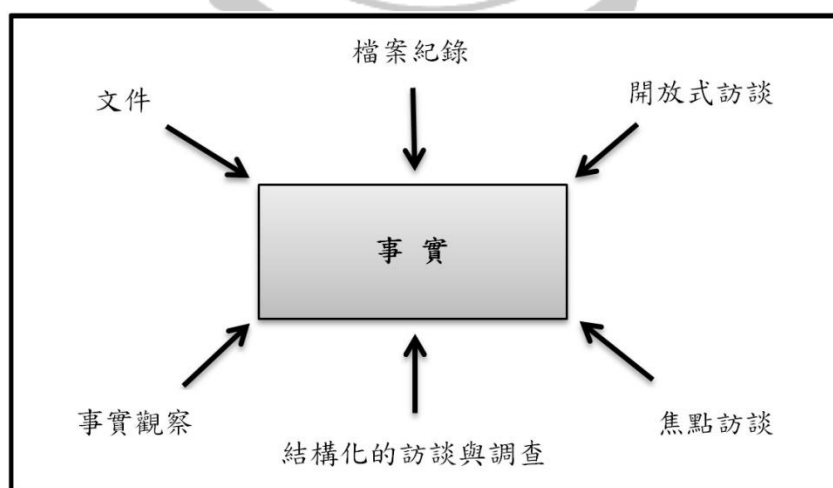


圖 3.1 收斂的多重證據來源

資料來源：Yin,R.K.(2005)

表 3.3 六種證據來源與集優缺點

證據來源	優點	缺點
文件	穩定、非涉入式、確切的、範圍廣泛	可檢索性低、易產生偏見、使用的權限易限制
檔案紀錄	精確的、量化的、穩定、非涉入式、確切的、範圍廣泛	因隱私權而不易接觸、可檢索性低、易產生偏見、使用的權限易限制
訪談	有目標的、見解深刻	回應的偏見、回憶的不正確性、反射現象
直接觀察	真實、包含情境的	消耗時間、篩選過的、反射現象、成本
參與觀察	對於人際間的行為和動機能有深刻的認識、真實、包含情境的	由於調查者操弄事件所造成的偏見、時間成本、篩選過的、反射現象
實體的人造物	對於文化特徵或技術的操作能有深刻的理解	篩選過的、可取得性

資料來源：Yin,R.K.(2005)

針對個案公司如何經營與永續長青的策略研究，本研究採多重資料來源的方式進行分析，藉由次級資料的蒐集進行深度了解。同時利用公司的公開演講、與過去的研究成果等等進行資料的分析。

三、個案的選擇

本研究選擇以自有品牌服飾專業零售商店 SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)經營模式之品牌為研究對象，首要是觀察該品牌歷年的營業額狀況，必須是要逐年提升，其次則必須要能取得充足的研究資料以做判斷。除此之外，為了從個案公司研究出趨勢或策略的不同，因此選取來自不同國家的品牌。

本研究選取了三家公司做研究，分別為：迅銷集團(Fast Retailing)之下的 UNIQLO、Inditex 集團的 ZARA 以及台灣米格國際的 Lativ。選取這三間公司的原因在於這三間企業皆在各自發源國家已是各霸一方的品牌，並且都有優質平價服飾的美稱，在台灣深受歡迎。

首先，迅銷集團的 UNIQLO 是來自日本的品牌，從 1984 年開始經營休閒服裝設計、製造和零售，目前積極的向國際拓展。集團 1999 年開始上市，圖 3.2 為集團歷年股價走勢圖，可看出從上市之後直至 2015 年整體股市上升幅度大，未來有機會成為卓越公司之可能性大。來自西班牙的 ZARA，最著名的即是「快時尚」服飾，開發商品的速度是業界第一，從 1975 年創立至今已擴張到了國際間 90 個市場。圖 3.3 為 ZARA 母公司 Inditex 集團股價走勢圖，自 2001 年正式上市之後，股價與報酬率整體來看逐年上升。最後，2007 年創立的台灣本土品牌 Lativ，雖創立至今僅七年，但在此七年間，以無實體門市的網路經營方式，使營業額逐年三倍成長的方式，如圖 3.4 立年營收，現已達到了 60 億以上，在台灣十分有知名度。

本研究將以此三間個案研究對象，了解其公司願景使命，與其經營模式和策略，探討 SPA 品牌該如何邁向成為卓越與長青企業之目標。

FAST RETAILING CO., LTD. (9983) TSE 1st Section (Japan)

Unit : Yen

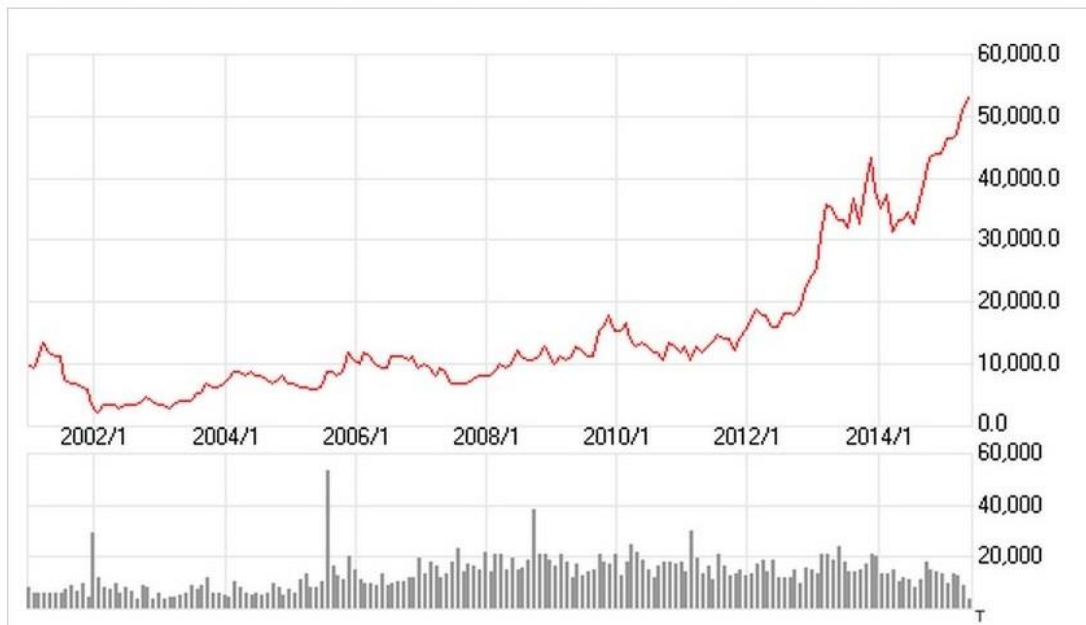


圖 3.2 迅銷集團歷年股價走勢

資料來源：Fast Retailing



圖 3.3 Inditex 集團股價走勢

資料來源：Inditex

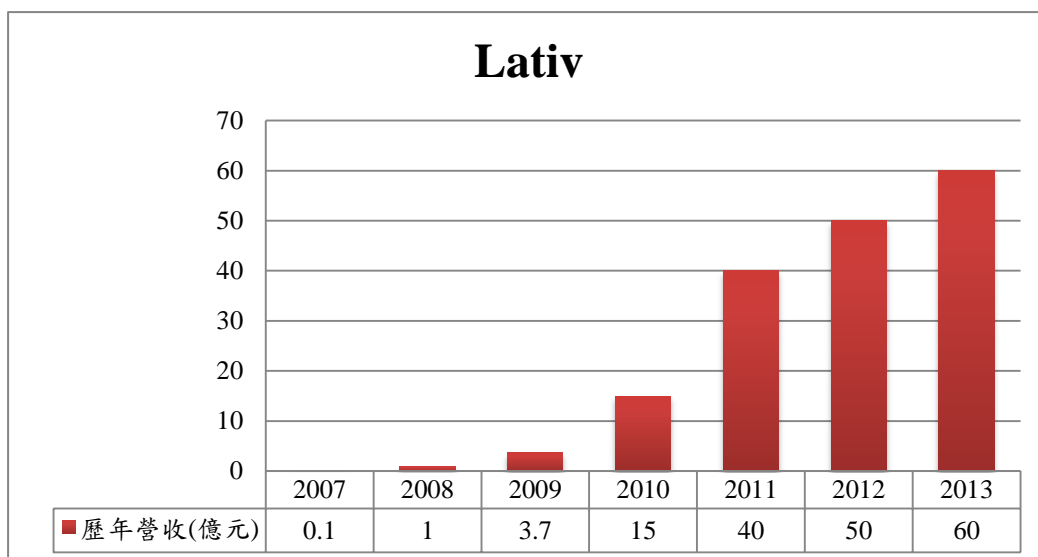
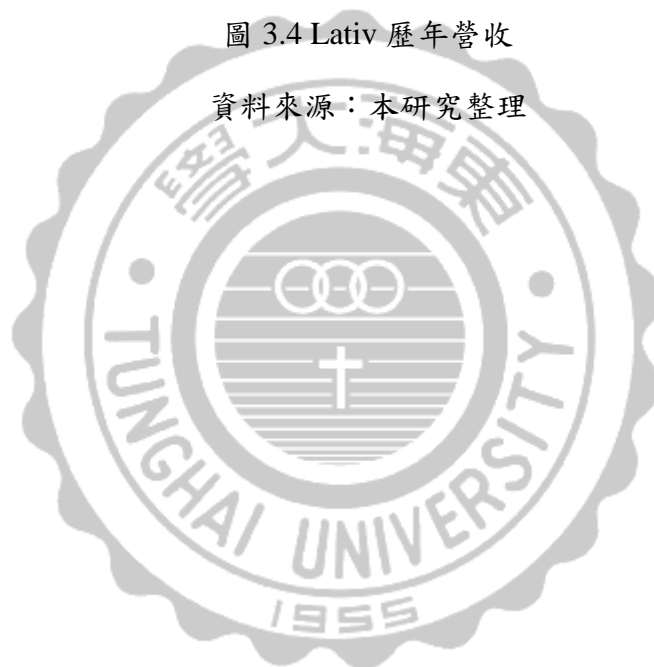


圖 3.4 Lativ 歷年營收

資料來源：本研究整理



第二節 研究分析架構

在策略管理學對經營策略的架構有三構面，第一是確定公司的經營理念，這是公司的信念、使命、願景、核心價值觀與目標；第二是公司的經營策略，以及公司該往哪個方向走；第三是公司的經營戰術(或稱經營計畫)，及是如何達成上述經營理念與策略原則的一連串計畫作為。這三種構面的齊全，將構成公司或集團的完整經營策略概括性涵義。(戴國良，2010)

湯明哲教授在《策略精論》(2014)提出，策略管理分為策略形成與策略執行，其中策略形成又分為集團策略與競爭策略，而策略執行則指公司內部的部門策略，湯明哲教授對策略管理的結構如 3.2。策略是在企業的決策體系中運作但即使在策略當中也有所謂的策略層級，最高的一個階層就是公司的集團策略。

集團企業中，有很多不同的事業群，公司最主要的著重點在於從公司集團整體的觀點而言，如何決定多角化的方向及事業的組合，公司必須決定進入或退出那些產業，除了配合多角化策略之外，還包括併購策略、垂直整合策略，及國際化策略。企業競爭策略適用於單一企業或單一事業群，競爭策略就是定位與差異化。企業在市場上的定位決定了誰是競爭者，以及競爭方式。定位及差異化的競爭策略也決定了定價策略、技術策略等競爭策略必須要由功能部門的策略來落實，功能部門的策略包括行銷、生產、財務、研發、人事等策略，這些功能部門的策略又是由企業的競爭策略所決定。

由第二章的文獻回顧中，了解企業核心理念的重要性，所因應的目標與策略都與核心理念有重要的相關，如此才能達到成為卓越企業與長青企業的目標。因此，本研究研究分析架構如圖 3.3 所示。首先要將研究公司的願景、使命與目標做整理，與了解企業的市場定位，其次研究個案公司對目標因應之策略，分析內

容將在第四章作敘述。最後結合在第二章企業卓越與長青的文獻回顧，提出研究之個案公司未來可能面臨的問題與本研究對個案公司的建議，並做出結論，於第五章作敘述。

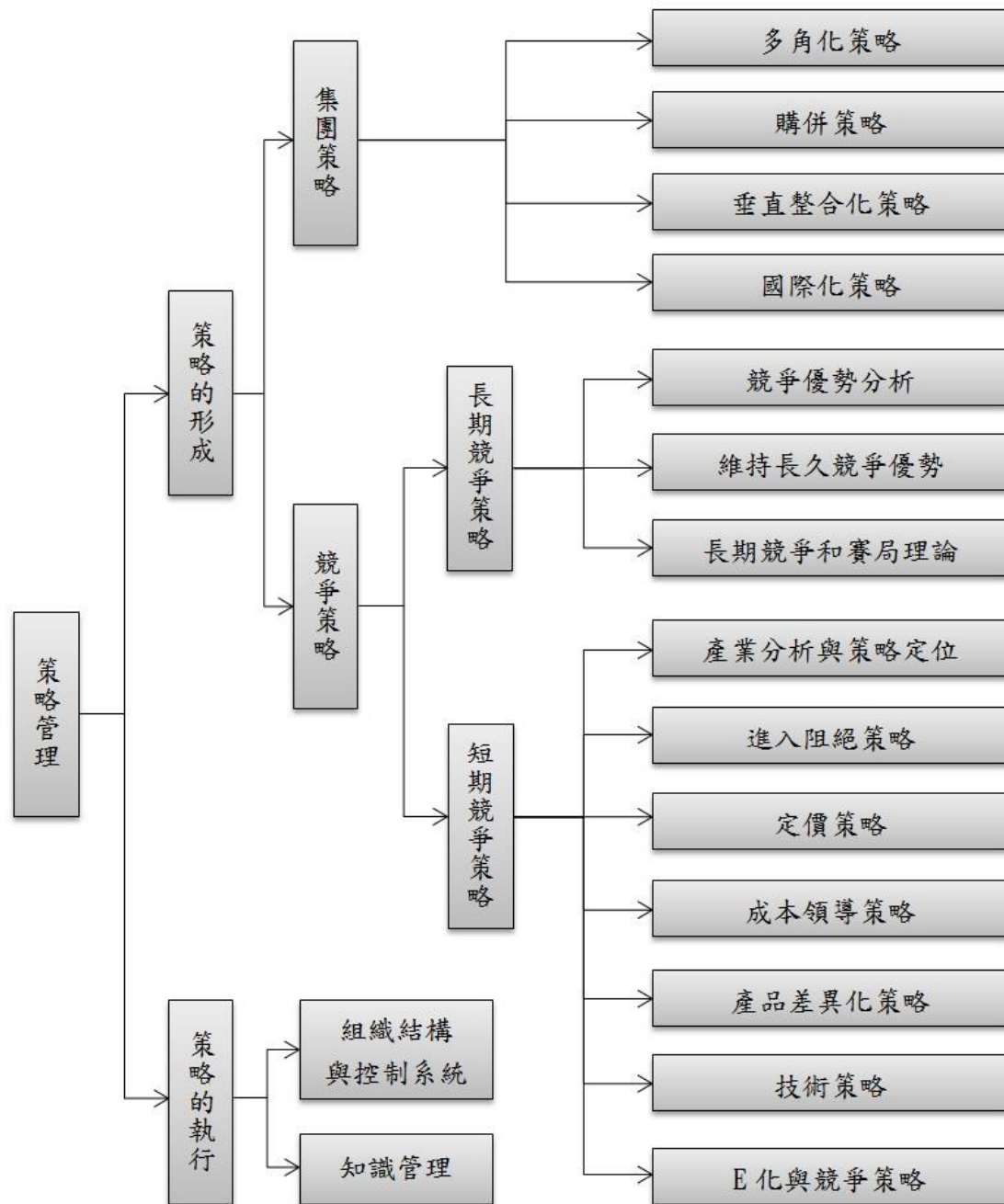


圖 3.5 策略管理內容結構

資料來源：湯明哲(2014)

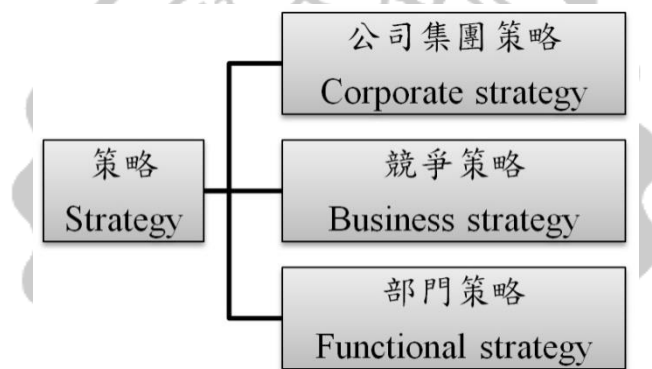


圖 3.6 研究分析架構

第四章 產業與個案公司分析

第一節 產業介紹

一、SPA 經營模式

「SPA」是「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」簡稱「自有品牌服飾專業零售商店」。此名稱源自於 1986 年美國服飾 GAP 所提出，SPA 意為從企劃、設計、採購原料、生產和銷售整體一貫化的經營模式(如圖 4.1)。此一貫化的經營模式能迅速反應市場需求，也因為供應鏈上下游互助合作與整合關係，與過去傳統尚未整合供應鏈時期相比，能大幅降低營運成本。根據紡織產業綜合研究所的整理，一般成衣批發商的毛利率最多 30% 左右，零售商大約於 40% 左右，SPA 模式最少能達到 50%，多數服飾製造廠之 SPA 甚至可達到 60%。

SPA 經營模式可分為四種，分別為：工業型 SPA、Weekly SPA、Fast SPA、Select SPA；工業型 SPA 以量產為主，由於產品的開發時間長，難以訴求商品新鮮度，但能以量產取得獲利空間，代表的品牌如 Uniqlo、GAP、Lativ；Weekly SPA 主要強調流行性，因此每週開發新產品；Fast SPA 以 2 至 8 週為開發時間，強調產品新鮮度，並因開發期間短不易陷於與其他同質性產品競爭之劣勢，代表的品牌如 ZARA、H&M；Select SPA 為混和多種進貨來源和原創品牌，商店如同複合式精品店。

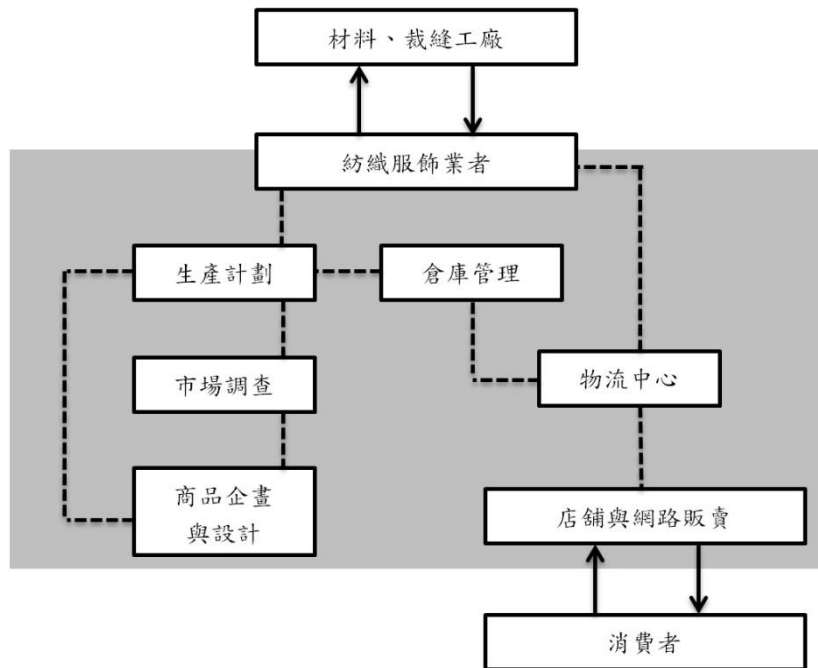


圖 4.1 SPA 經營模式示意圖

資料來源：鄭皓心(2013)

二、四大 SPA 企業

全球 SPA 經營模式品牌若以營收來比較，前四大品牌分別為：隸屬於 INDITEX 集團的 ZARA、來自瑞典的 H&M、美國 GAP 以及日本 UNIQLO (如表 4.1)。目前四大品牌不論在歐、美、非、亞洲均設有店舖，遍及全球，其中成立最早的 H&M 截至 2013 年在全球多達 2,787 間店數。表 4.2 為四大品牌的比較表。

表 4.1 全球十大 SPA 經營模式品牌營收比較

企業名稱 (主要品牌)	國家	決算期	營業收入 (億美元)	前期比(%) (local base)
INDITEX(ZARA)	西班牙	2014 一月	22.04	+4.9
Hennes&Mauritz	瑞典	2013 十一月	18.45	+6.4
GAP	美國	2014 二月	16.14	+3.2

Fast Retailing(Uniqlo)	日本	2014 八月	13.33	+21.0
Limited Brands	美國	2014 二月	10.77	+3.0
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	美國	2014 二月	8.18	+35.5
Polo Ralph Lauren	美國	2014 三月	7.45	+7.3
NEXT	英國	2014 一月	6.20	+5.4
Abercrombie & Fitch	美國	2014 二月	4.11	-8.7
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	美國	2014 二月	3.30	-4.9

資料來源：Fast Retailing (2014 年 12 月 18 日)

表 4.2 四大品牌概況比較表

	ZARA	H&M	GAP	Uniqlo
國家	西班牙	瑞典	美國	日本
成立年份	1975	1947	1969	1984
上市年份	2001 西班牙	1974 瑞典	1976 美國	1994 廣島 1997 東京二 1999 東京一
集團市值 (2014 一月)	737 億歐元 (約 2.95 兆元台幣)	4,750 億瑞典克朗 (約 2.14 兆元台幣)	177 億美元 (約 5,220 億元台幣)	4.33 兆日圓 (約 1.26 兆元台幣)
全球分店數 (2013)	1,936	2,787	1690	1,370
分布國家 或區域數	90	53	50	14

子品牌	<p>Pull & Bear (1991)</p> <p>Massimo Dutti (1995)</p> <p>Bershka (1998)</p> <p>Stradivarius (1999)</p> <p>Oysho (2000)</p> <p>ZARA HOME (2003)</p> <p>Uterque (2008)</p>	<p>COS (2007)</p> <p>Weekday (2009)</p> <p>Cheap Monday (2009)</p> <p>MONKI (2009)</p> <p>& other stories (2013)</p>	<p>Banana Republic (1983)</p> <p>Old Navy (1994)</p> <p>Piperlime (2006)</p> <p>Athleta (2008)</p> <p>Intermix (2013)</p>	<p>COMTOIR DES CONTONNIERS (2005)</p> <p>G.U. (2006)</p> <p>PRINCESS tam.tam (2006)</p> <p>Theory (2009)</p> <p>J Brand (2012)</p>
生產週期	12 天	21 天	3 個月以上	6 個月
品牌特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為時尚「跟隨者」而非「創造者」擷取各大時裝秀的流行趨勢為設計概念。 2. 整合設計、生產、物流三大系統，可在兩周內將最新產品快速上架。 3. 一年推出 12,000 種商品，每週進貨兩次，週週都有新商品。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視平價又具備足夠時尚感。 2. 產品多元，衣服、鞋子、配飾一應俱全。 3. 長與知名設計師聯名推出產品，增加知名度與身價。 4. 產品款式多、翻新率高。單一款式生產件數少，以限量口號刺激消費。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主打休閒、清新經典款。 2. 商品樣式、尺寸、顏色廣，標榜「任何年齡、階級的人都可以在店內找到合適服飾」。 3. 多品牌涉略，有低價位置高價位的市場，消費者可在不同品牌店鋪各取所需。 	<ol style="list-style-type: none"> 5. 產品主要為色彩眾多的基本款，衣服外觀較無品牌標誌。 6. 追求「高附加價值」注重功能型、舒適度與保暖度。 7. 顛覆日本企業體制，以分店長主導銷售，去除企業內部階級，凝聚員工向心力。

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司分析

一、UNIQLO

1. 使命、願景與目標

UNIQLO 的創辦人柳井正認為公司須將奉「顧客至上」為圭臬，因此，必須把公司建設成為，具有讓顧客讚賞的企業文化，並獲得顧客尊重的企業，要讓顧客感受到，UNIQLO 永遠是為我們顧客著想的。為了讓包括 UNIQLO 的整個迅銷企業(Fast Retailing)，能夠成為真正有好意義的企業，柳井正與他的團隊制定了「FAST RETAILING WAY (FR WAY)」的迅銷集團的企業理念。

首先整個企業的願景是「改變服裝、改變常識、改變世界。」在此願景之下所提出的企業使命是：

- 提供真正的優質服裝，一種前所未有的，嶄新價值觀的服裝。讓世界上所有人都能夠穿著優質服裝，然後得到快樂、幸福、滿足。
- 通過獨特的企業活動，為人們的生活作出充實的貢獻，以社會的和諧為發展目標。

其中「真正的優質服裝」指的是，任何人都想購買一件優質服裝。但事實上每個顧客對優質服裝的定義不同，要求亦非常廣泛，多種多樣。在不同的情況下，有些顧客可能沒有真正意識到真正適合自己的服裝是什麼。因此，要為優質服裝下定義，並且創造，是件非常不簡單的事情。而整個企業一開始的課題，就是要創造令所有人打從心底都想擁有的「真正的優質服裝」。歷經了幾年來的觀察，迅銷企業認為真正的優質服裝是可以超越各種不同的生活方式，得到不同人們的支持，真正的優質服裝是擁有可以受到有人們的愛戴的力量，並且超越國界、種族和文化的範圍，讓全世界都有共同感。

另外，整個集團認為自身是「服裝資訊」的發信企業，意思是，集團是製造零售業的驅動者，集團必須不斷地做收集、編輯、加工、資訊的傳達工作。以及不斷地帶給人們先進的，有價值的資訊，從而創出新的需求。透過傳遞資訊的製

造零售業這個觀念的獨特企業活動，開始成為在人們生活中，不可分割的一部份。

為了實現願景與使命，提出了企業價值觀與原則，作為全體員工在工作態度與前進方向的指標。內容如下：

價值觀一

- 永遠站在顧客的立場
- 革新和挑戰
- 尊重個體、公司與個人的成長
- 堅持做正確的事

原則一

- 所有事情都為了顧客才進行的
- 追求卓越性，並且以最高水準為目標
- 發揮多樣性，並且通過團隊合作而取得更大成果
- 做任何事時，都要講求效率
- 以現場、實物、現實為本，進行踏實的商業活動
- 要成為一個擁有崇高理論觀念的地球居民，並以行動證明

FR WAY 是包含 UNIQLO 整個迅銷的企業精神，是一切的根源，是所有一切的出發點也是歸結點。在 FR WAY 中，明確地闡述企業的願景、使命與價值觀，並明確指引為了實現目標和使命而必須具備的工作態度和前進方向。象徵性的關鍵字「改變服裝，改變常識，改變世界」言簡意賅，員工們非常容易理解，使企業理念能貫穿到集團旗下所有企業的日常工作當中。

「改變服裝，改變常識，改變世界」的願景，表示了迅銷企業要成為史無前例的革新型零售業。FR WAY 明確地宣告了，UNIQLO 與整個集團的價值觀是什麼、企業目的是什麼。把企業建設成為世界第一的全球化企業，以「世界第一」

為目標，使企業永不懈怠，勇往直前。

2. 策略

(1) 超高品質產品(Developing Products of Exceptionally High Quality)

為了達到「高品質，低價格」、「便宜有好貨」的商業目標，UNIQLO 使 SPA 經營模式。透過 SPA 經營，UNIQLO 取得了生產線上的控制權，減少了製造端的損失，因此可以把降低的成本反應在產品的售價上。(如圖 4.2)

UNIQLO 不斷研發高品質的產品，為了達到「全新、獨特價值和滿足世界所有人的服飾。」(create clothing with new and unique value and to satisfy customers worldwide.)

A. 產品的研發由顧客的訊息回饋而來

顧客的意見和需求在 UNIQLO 產品研發上扮演重要的腳色。每年客戶中心會收到將近九萬份對於產品的評論與意見。例如 UNIQLO 的一重要系列產品 HEATTECT，因為一直以來得到顧客的意見回饋，想要求更柔軟的觸覺、保持皮膚溫暖且預防乾燥的功能或是希望有更多顏色的選擇。就是因為有顧客的意見回饋，才能讓 UNIQLO 產品保持高品質且不斷創新以滿足顧客的需求。

B. 向世界各地採購原料

UNIQLO 的原料開發團隊，會直接向全球的材料製造商採購高品質材料，且因大量批購也能以低價購入。例如 UNIQLO 的其一驕傲—牛仔布料(denim fabric)來說，UNIQLO 向世界頂級牛仔布料製造商 KAIHARA 公司，從布料、紡織、染色到加工的一體製造商，購買材料。

C. 執行「匠計畫」，專家技術指導，加強品質

匠計畫指的是，網羅日本境內擁有三十年以上資歷的成衣技術人才，派他們

到中國的生產工廠裡傳授紡織、織布、染整、縫製、加工、出貨等一貫作業的技術。將日本帶來的高度紡織技術傳承給中國的工人，因此擁有了日本工廠等級的技術水準，從而確保了 UNIQLO 生產的進度和品質。

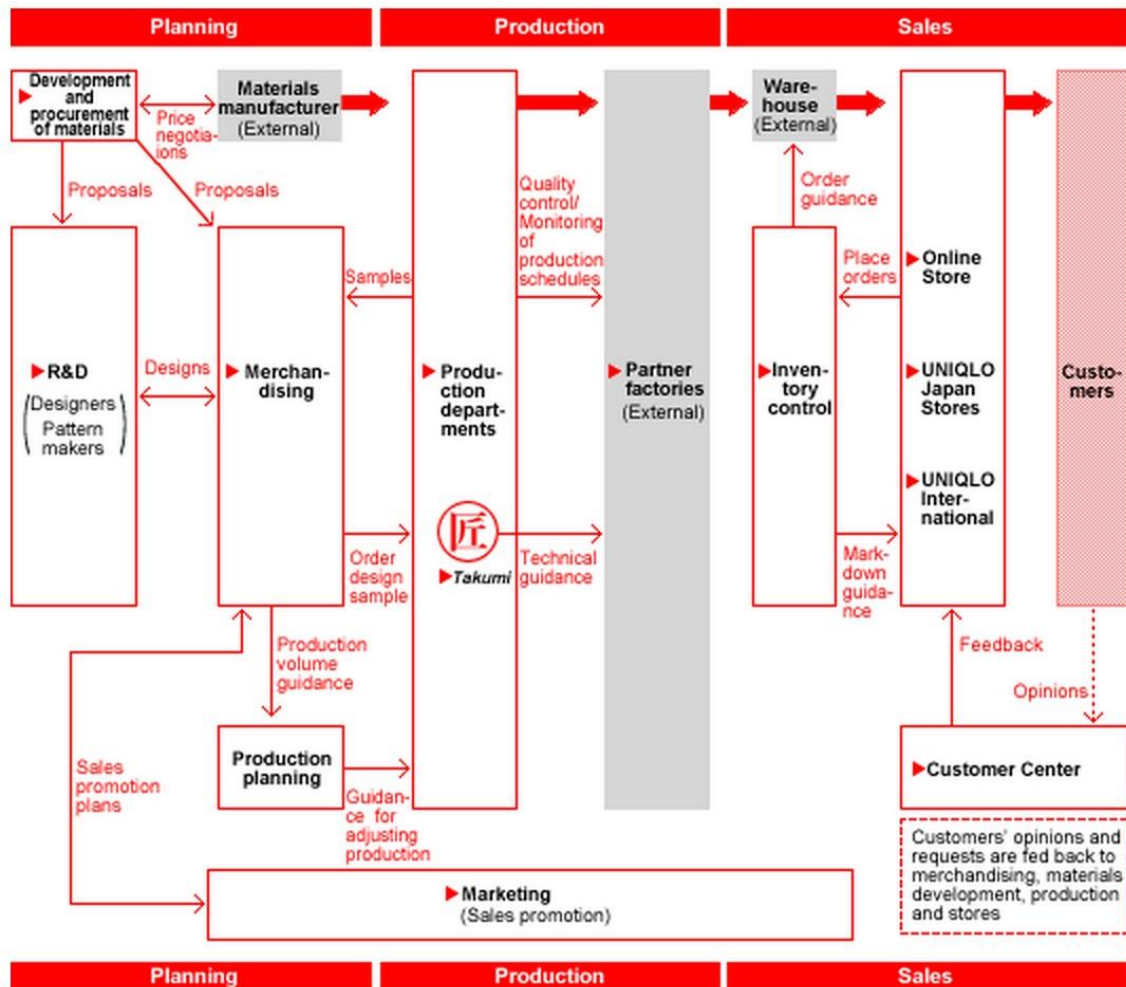


圖 4.2 UNIQLO 商業模式

資料來源：Fast Retailing

(2) 成為日本頂尖品牌，擴大市場佔有率(Becoming Japan's Top Brand by Expanding Urban Market Share)

A. 提高在大城市的市場佔有率

根據 Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) 資料，日本的百貨公司、超市和服飾零售店在 2010 年的銷售額達 10.7 兆日圓。根據 METI 的統計，UNIQLO 的市場佔有率在 2013 年日本是 6.2%。然而，UNIQLO 是來自郊區的連鎖店，一直以來在大城市如東京、大阪和福岡的市場佔有率其實是比較少的。(圖 4.3)

自從 2004 年第一次進駐購物中心後，UNIQLO 的形象從郊區的折扣零售店轉變為高品質、主流的品牌。許多開發商感受到了 UNIQLO 對顧客的魅力，開始邀請駐進大型百貨、商場等地開店。UNIQLO 將繼續在各大城市積極開設店鋪，以擴大在大城市的市場佔有率。

B. 設立大型商店，提高營收

日本 UNIQLO 從 2005 年開始著手於開設賣場面積 500 坪的大型店，現在已經有約兩成以上的店面都轉成大型店，而新開設的店面有以半以上都是大型店。根據廢棄與重建(scrap and build)的模式，大型店一開設就會關閉在同樣區域的標準店(賣場面積 250 坪)，以防止同公司的競爭導致惡化效率，也可確實的擴大總賣場面積。

當某一店鋪的賣場面積越大，每一平方公尺的銷售額與利益比率就會下降是一般零售業的常識，但 UNIQLO 確立了高收益性大型店的經營模式。隨著原宿店開幕而獲得人氣的 UNIQLO 在 2000 年到 2001 年裡，每一平方公尺的銷售額都大幅提升了。在那之後也維持了高於一般零售業的平均，每一平方公尺的年度銷售額約 100 萬日幣的水準。而 2013 年 8 月時期每一平方公尺的銷售額為 93.3 萬日幣。(圖 4.4)

■ UNIQLO Japan: Share of Sales by Prefecture

UNIQLO Japan share in fiscal 2013 was extrapolated from 2010 commercial statistics totaling net sales per prefecture for department stores, supermarkets and apparel retailers.

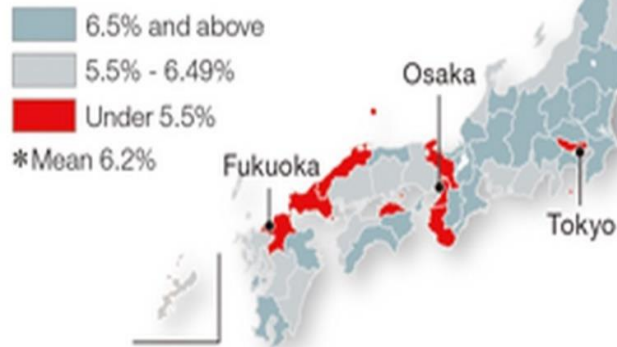


圖 4.3 UNIQLO Japan: Share of Sales by Prefecture

資料來源：Fast Retailing

■ UNIQLO Japan: Sales Floor Space and Sales per Square Meter

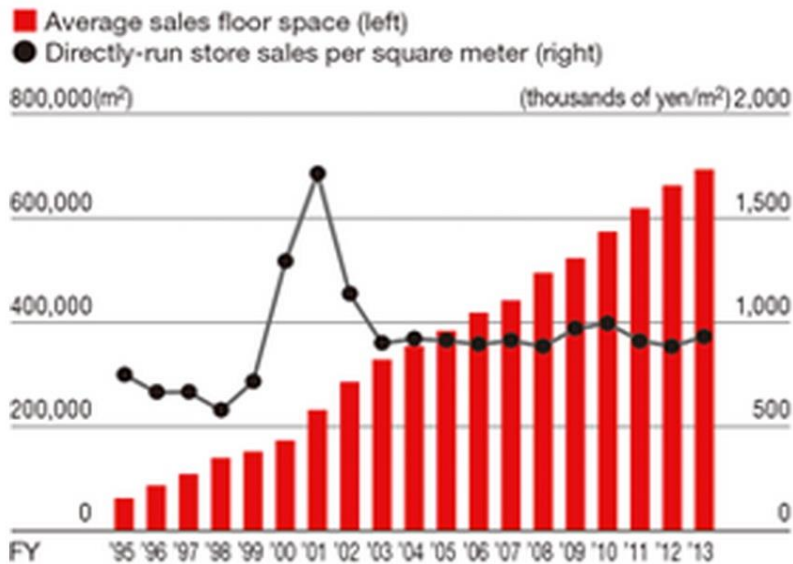


圖 4.4 UNIQLO Japan: Sales Floor Space and Sales per Square Meter

資料來源：Fast Retailing

(3) 拓展 UNIQLO 海外事業(Expanding UNIQLO International)擴大全球市場

為了成為真正的國際品牌，UNIQLO 將繼續積極地往海外發展，目前 UNIQLO 海外店鋪數量是全球總店鋪數量的三分之一；UNIQLO 海外的銷售淨額大約是 UNIQLO 日本的三分之一(圖 4.5)。截至 2013 年，海外門市已達 446 家，大多分布於中國、台灣、韓國、新加坡等亞洲地區，在倫敦、巴黎和美國紐約也都有門市，預計到 2014 年八月底海外的銷售額可增加至四千億日圓，營運收入預計達 350 億日圓，且門市數量將達 632 間。接下來將更進一步地要挑戰美國市場，除了要迅速地提升 UNIQLO 在美國的利潤，也要提升在各大城市的品牌知名度及店鋪數量，希望每年能以新開設 20 至 30 間新店鋪的速度，趕快達到在美國有一百間店鋪的目標。(圖 4.6)

在亞洲地區部分，UNIQLO 在中國、香港與台灣近年以每年開 100 間店鋪的速度迅速成長，並且開始在東南亞及大洋洲設立新店鋪，包含新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印度尼西亞和澳大利亞。迅銷集團期望，有一天，UNIQLO International 的業務規模將會超越 UNIQLO Japan，並且成為迅銷重要的成長動力。

(4) 在世界各地建立旗艦店

在世界各主要城市建立旗艦店是 UNIQLO 對國際布局的一項重要策略，這些旗艦店櫥窗所展示的都是表現出 UNIQLO 對服飾高品質的堅持，藉由旗艦店將此理念傳達給世界。

(5) HEATTECH 與 AIRism

2000 年 UNIQLO 開始與 Toray 合作，Toray 是日本的紡織業，與美國波音公司簽訂一份從 1987 年到 2021 年為期 66 年的合約，提供製造波音 787 型新世代客機的碳纖維材料，由此可知，TORAY 的技術在世界上首屈一指。UNIQLO 與

Toray 的合作創造了無數代表 UNIQLO 的重要產品，其中最具代表的就是 HEATTECH，HEATTECH 材質薄、輕盈，貼身的穿在身上幾乎沒有感覺，但又能保暖。UNIQLO 將 HEATTECH 不僅只應用在內衣，還有外套、上衣、褲子、襪子、女性內衣等任何服飾中，也讓 HEATTECH 系列的商品在冬天成為重要的營收來源。

AIRism 是來自日本的創新科技，極細纖維實現彷彿沒有穿著衣物的輕盈舒適觸感，具備高透氣、排汗快乾、抗菌防臭、有彈性、具有散熱的機能，是一年四季不分季節都是和穿著的革命機能內衣。近年來為 UNIQLO 最新的一項創新產品，也是未來受到注目的商品。

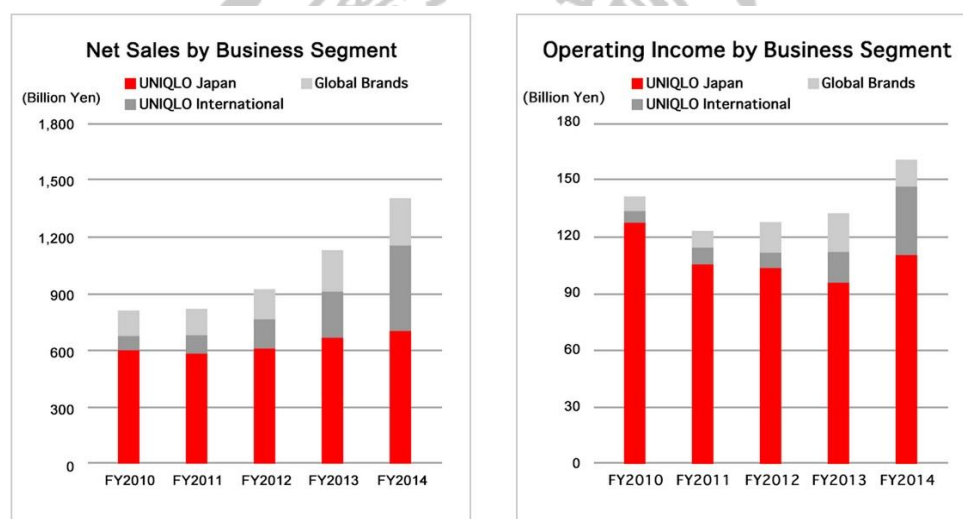


圖 4.5 Fast Retailing 銷售淨額

資料來源：Fast Retailing

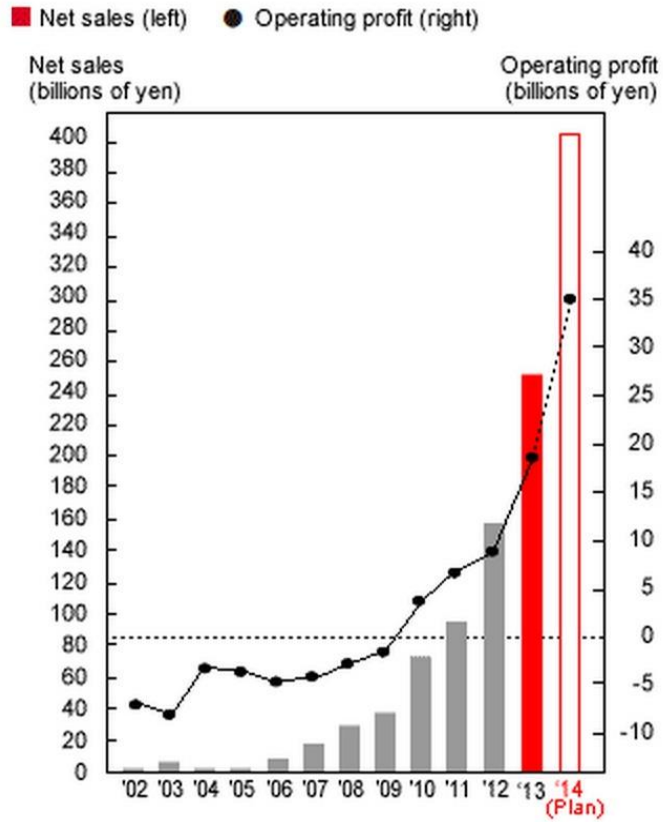


圖 4.6 UNIQLO International Business Performance

資料來源：Fast Retailing



二、ZARA

1. 願景、使命與目標

西班牙品牌 ZARA 隸屬於 Inditex 集團，每年銷售額佔整個集團的 70%，為集團的第一大品牌，目前集團員工逾 137,054 人，有 6,683 家商店，分布全球 90 個市場。ZARA 在傳統的頂級服飾品牌和大眾服飾中間獨闢蹊徑開創了快速時尚 (Fast Fashion) 模式，可說是時尚服飾業界的一個另類。隨著快速時尚成為時尚服飾行業的一大主流業態，ZARA 也備受推崇，有人稱之為“時裝行業中的戴爾電腦”。在 2005 年，ZARA 在全球 100 個最有價值品牌中位列 77 名，哈佛商學院把 ZARA 評定為歐洲最具研究價值的品牌。

ZARA 的創辦人科瓦東高·奧莎 (Covadonga O'Shea) 認為時尚並非是高和寡的高昂奢侈享受，而是大眾的快樂。「提供人人都能負擔得起的快速時尚」即成為了 ZARA 的願景，與其整個集團的核心理念。不論是設計、流行感、氣質度、整體搭配，都以消費者對流行時裝的期望出發，並且平價價格。ZARA 成功的改變了「衣服」的意義，英國衛報將 ZARA 比喻為 Mac Fashion，意為如同速食產品的 McDonald's，能夠提供顧客便宜、快速、時髦的產品。

在此之下的使命是「提供無與倫比的品質、多樣化與獨特的產品、授予員工決策以肩負重任、以世界級的系統運作、以及高道德與專業的標準，來保持市場領導地位。」

「一流形象、二流產品、三流價格」是 ZARA 的企業目標。為了達到一流形象的目標，ZARA 總是在最繁華的大街上，與世界知名品牌如 LV、Dior、GUCCI 比鄰而居，並且不做廣告，每年 ZARA 的廣告支出只佔了總銷售額的 0.3%，遠低於其他同業 3 至 4%。他們認為，能將店鋪分布在全球各地的繁華地段就是最好的廣告，與其他高價位的精品品牌開在同一路段提升了 ZARA 的身價與形象。

ZARA 並不熱衷於創造潮流，而是對於已經存在的時尚潮流行快速反應，也就是挑選最受顧客歡迎潮流服飾，加以模仿、改良，並在短時間內創造出大量受顧客歡迎的服裝款式，成為時尚的第一個追隨者。由於 ZARA 追求「快速」所因應的經營模式和策略大幅降低營運成本，所降低的成本回饋給消費者，商品低價又高流行，廣泛受顧客歡迎，以下將對相關策略做敘述。

2. 策略

(1) 目標市場與定價策略

在傳統行業裡，大規模生產同質化產品只能依靠廉價來吸引消費者，以賺取利潤，但沒考慮到是否滿足到消費者個性化的產品，ZARA 瞄準的顧客即是那些「即使要付高價但依然想購買能滿足自己個性化產品」的人。ZARA 的目標消費群是收入較高並有高學歷的年輕人(如圖 4.7)，這群人的最大特點就是消費的趨同性，儘管國別不同，但這群消費者都同樣年輕、時尚，在這個網路與資訊流動快速的現在，接觸相同的相關流行資訊。因此，當 ZARA 進入一新市場時，只需稍微調整商業模式，而不需連同產品內容也一併更改即可，這種單一化的模式拷貝讓 ZARA 在每個市場都保持自有供應鏈的節奏與標準化的資訊系統，也大大的節省了設計成本。

ZARA 擁有自己的設計團隊，多達 300 餘人，他們經常來往世界各地如米蘭、東京、紐約、巴黎等時尚城市，參與各大服裝秀，擷取設計理念與最新潮流趨勢，推出高時尚產品，經過改變及組合後，ZARA 迅速向流行敏感度高且消費能力強的 25 至 35 歲顧客群提供高品質、低價格的流行時裝。ZARA 不做時尚的「創造者」，而是做「第一個跟隨者」，不熱衷創造潮流，而是對已經存在的時尚潮流做出快速反應。

圖 4.8 是 ZARA 市場價格與流行度定位，可看得出 ZARA 定位在具有強烈流行感的服飾、低價格。在定價策略中，ZARA 在不同的國家與區域採不同的訂價以符合運輸成本與當地的生活水準。距離總公司與工廠西班牙較近的區域，例如西班牙境內定價最低，其次是其他歐洲地區、北歐地區，美洲地區則相對較高，定價最高的地區為日本等亞洲地區。圖 4.9 為 ZARA 在 2002 年前的價格標籤格式，可看得出在不同市場上的定價差別，然而現今的價格標籤格式已更改，消費者無法看見其他地區的售價，但依然可透過讀取衣物上的條碼來查詢在世界各地的定價。

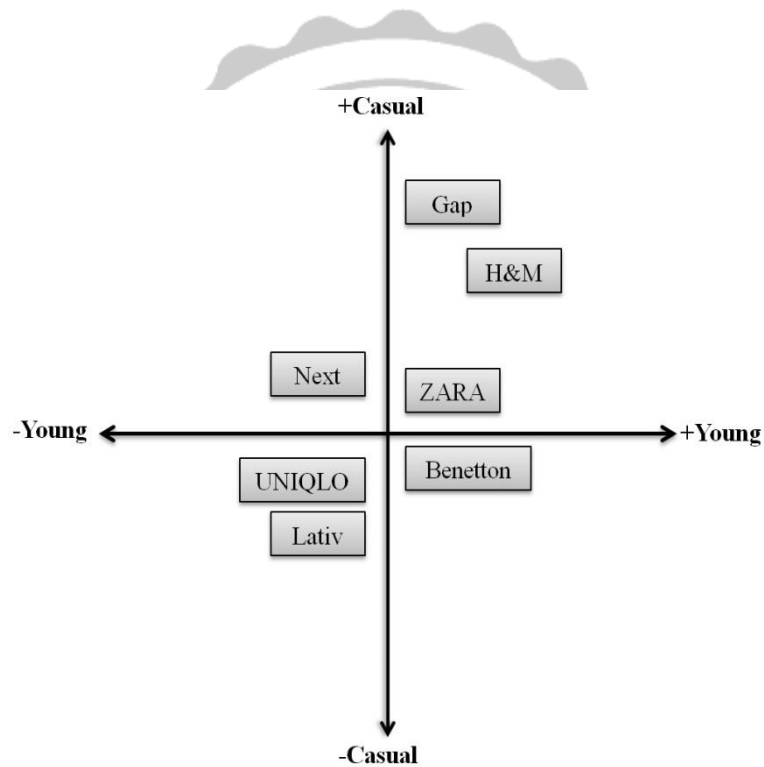


圖 4.7 ZARA 市場定位

資料來源：本研究整理

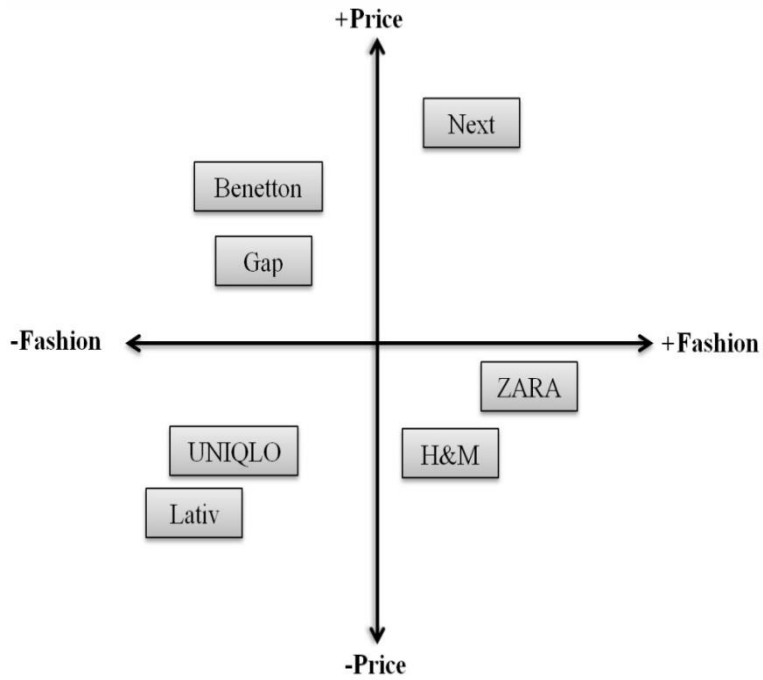


圖 4.8 ZARA 市場價格與流行度定位

資料來源：本研究整理

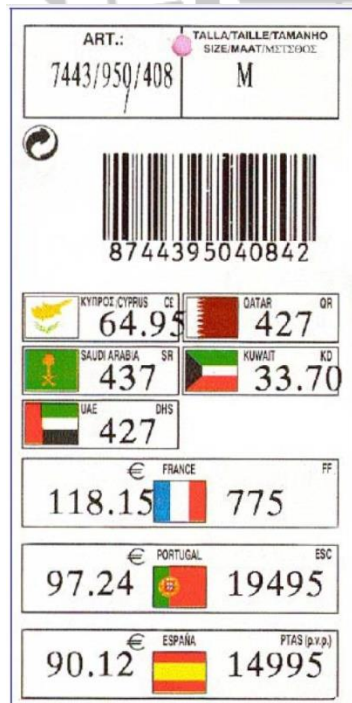


Exhibit IV: Sample Zara Price Tags

圖 4.9 2002 年前 ZARA 價格標籤

資料來源：Columbia Business School

(2) 行銷策略

以「歐洲製造」讓消費者產生 ZARA 是高級流行服飾品牌的意象，ZARA 不採取傳統低成本的外包製造模式(out sourcing)，而採取就近製造(near sourcing)與自產這種成本較高的方式，其考慮的不是成本的高低，而是考慮利潤多高與品質，就近外包的方式能快速反應製造與市場，品質也能兼顧，也將此視為利潤的來源。ZARA 在西班牙有 22 間工廠，其所有產品的 50% 是由自己的工廠所製造，50% 則由鄰近四百家外部供應商來完成。

以「樣多量少」的策略刺激消費者的購買慾望，每一年 ZARA 推出 12,000 種款式商品，每週有兩次的新貨上架，平均一日就有 450 件新款服飾在門市銷售，每一產品都不會大量生產，即使售罄也不將補貨，製造人為缺貨現象，使消費者產生「今日錯過這件衣服，下次就買不到了」的購買心態，因此 ZARA 也容易培養出忠實的消費者。《商業策略評論期刊》指出，「ZARA 的不標不是要顧客一次買很多，而是要顧客能常上門消費，每次上門都會看見新商品。」ZARA 的消費者平均一年會光顧 17 次，而同業僅 3 到 4 次。

ZARA 不強調廣告和促銷策略，每一年 ZARA 的廣告費用只佔了總銷售額的 0 到 0.3%，遠遠低於其他同業 3 至 4%，然而將門市分布在全球世界各地，並且地點都是在租金昂貴的都會精華地段，建造成具有個性與特色的旗艦店方式，達到廣告效果。在促銷部分，由於 ZARA 每一產品量少、供貨有限的行銷策略，造成銷售不佳的庫存少，所以 ZARA 從不降價求售，根據統計，ZARA 的商品只有少於 15-20% 的服裝較不符合消費者喜好，需降價求售，是業界平均水準 35% 的一半(哈佛商業評論，2013)，因此不會壓縮產品利潤。

(3) 供應鏈垂直整合

A. 「三位一體」設計

為了一年推出 12,000 種款式商品，ZARA 有多達四百人的一個設計團隊，由設計專家、市場分析專家和採購人員所組成，該團隊分為許多小組，並且隨時到在世界各地參加時裝秀，擷取設計理念與最新流行趨勢，組成一套完備的情報系統，ZARA 不創造流行，而是掌握流行。將所掌握的最新設計理念在第一時間傳至總公司，總公司便開始開發產品，此垂直整合能力開發出新產品後，再利用強而有力的供應鏈與物流系統配送至門市銷售，這中間只需不到三週時間，如圖 4.10 所示。

B. 垂直整合製造系統

ZARA 的母公司 Inditex 集團總部在西班牙，並且擁有資本密集型的製造工廠，總部猶如機場般的開放空間，加上倉庫，面積超過 28 萬平方公尺，在這塊土地下有 200 英里全世界最長的地下輸送帶，而此一輸送帶也是 ZARA 為了克服物流體系效率的物流配送系統。ZARA 將設計師、採購專家、生產專家、市場專家及合成一個「商業團隊」，而在總部的生產基地中，擁有染色、設計、剪裁和服裝加工的最新設備，同時各代工廠(11 間)、原料商(Comditel 布料公司)、以及物流中心皆在總部的周圍做緊密連結，因此，從設計、製造、被銷到上架完全一體化，形成全球最有彈性、最有效率的供應鏈。

C. 中央物流配送系統

上述提到的 200 英里輸送帶，在布料依裁剪分袋包裝完成後，根據當天的訂單，會透過輸送帶準時運到工廠或鄰近的代工廠；當工廠縫製、訂製完畢後，會開始負責整燙、品檢、標上標籤與標價，由機器包裝好後，服飾會再透過輸送帶分門別類，運往物流中心。ZARA 的物流中心高達五層樓每層樓皆有輸送帶，物

架以各國市場以及門市分類，透過條碼全程都是自動化，裝載服飾的紙箱透過條碼，會被推往物流中心出口，開始裝入貨車與運往機場，運送至世界各地門市。

物流中心一小時可以處理 60,000 件衣服，一週出貨高達 260 萬件，出錯率不到 0.1%，然而 ZARA 為求更快速，在 1999 年，採取一新營運方式：將全世界畫分白天與黑夜兩個時區，規定旗下的工廠自接到訂單開始，10 個小時內要生產出成品，物流中心也全天候運作；對於歐洲、中東、美國的貨物，必須在 24 小時內送達，而較遠的亞洲和拉丁美洲等，則需在 48 小時送達。

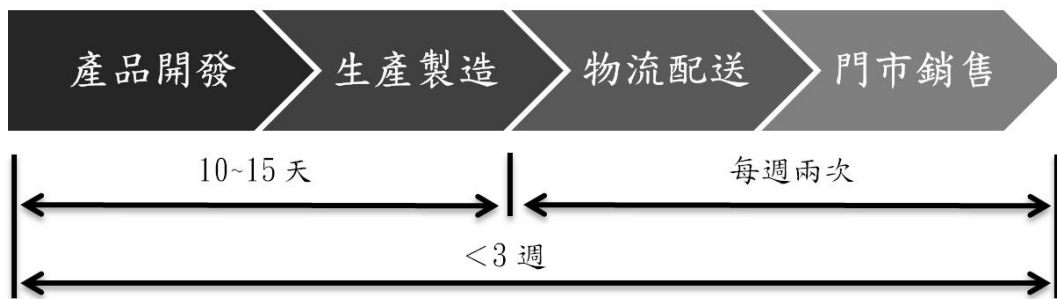


圖 4.10 ZARA 供應鏈示意圖

資料來源：AMT 研究所

(4) E 化競爭策略

為了貫徹供應鏈能快速反應的策略，ZARA 斥資 3,000 萬美元建造了企業專屬的資訊系統，以有效管理整條供應鏈，包含與 PDA 使用結合的銷售時點情報系統 POS、無線射頻辨識系統 RFID。

在銷售時點情報系統 POS 部分，每位 ZARA 門市店經理都有一部與總公司連線的 PDA，店經理必須隨時攜帶且向總部彙報經理對市場走向的精密觀察以及營業時的相關數據，不僅包含訂單和銷售趨勢，以及顧客反映意見與流行指標等資訊，這些資訊都必須詳細到風格、顏色、材質與可能的價格等等，每日經理至少需兩次傳遞訊息給總部，再由總部做出決策後立刻傳送到生產線，改變產品樣式、決定產品停產與否。

另外，ZARA 也利用 RFID 系統有效整理資訊，分店門市透過對貨品條碼的掃描，可蒐集店內商品的銷售狀況、庫存、進貨等資料，每一店家還有行動的電子筆記本，可以立即為顧客檢查貨品，提高服務品質，又即時將顧客的喜好傳回總部。每天透過 RFID 對店內貨品盤點、上下架等情況，會做出統計、現金資料、交易分析報告，這些數據也會回到倉儲系統與總部，對總部進行下一步的商品開發與營業決策有重要的價值參考。

(5) 大規模國際化經營

ZARA 在 1988 年以過去累積的實力，開始跨出西班牙開拓海外市場，在 2000 年就已在 33 個國家有門市，2006 年更增至 64 個國家，並開設了 917 間店，銷售額更佔了公司總銷售額的 70%。2006 年 2 月 ZARA 首次進入中國，在上海開了第一間分店，在進入中國後，Inditex 集團以每個月增加五家旗下品牌分店的速度，到 2012 年時已有 132 間，其中 30 家是 ZARA。2010 年 CEO 提出了「Sustainable Inditex 2011-2015」戰略新計畫，而之後幾年集團主要是在亞洲，如台灣、澳大利亞、俄羅斯等亞洲國家，以及南非國家拓展。2013 年 ZARA 在全球的門市已達 1,751 家，分布在 82 個國家，集團的市值高達 664.47 億歐元(約 870 億美元)。

三十年間，ZARA 從歐洲，再到美洲、中東、而現在來到亞洲擴展，一年可賣出四億件服飾，平均一日就有 1.5 家集團的分店開幕，ZARA 年營業額也以 20 至 30% 的速度加快成長，集團版圖從沒停止擴張過。

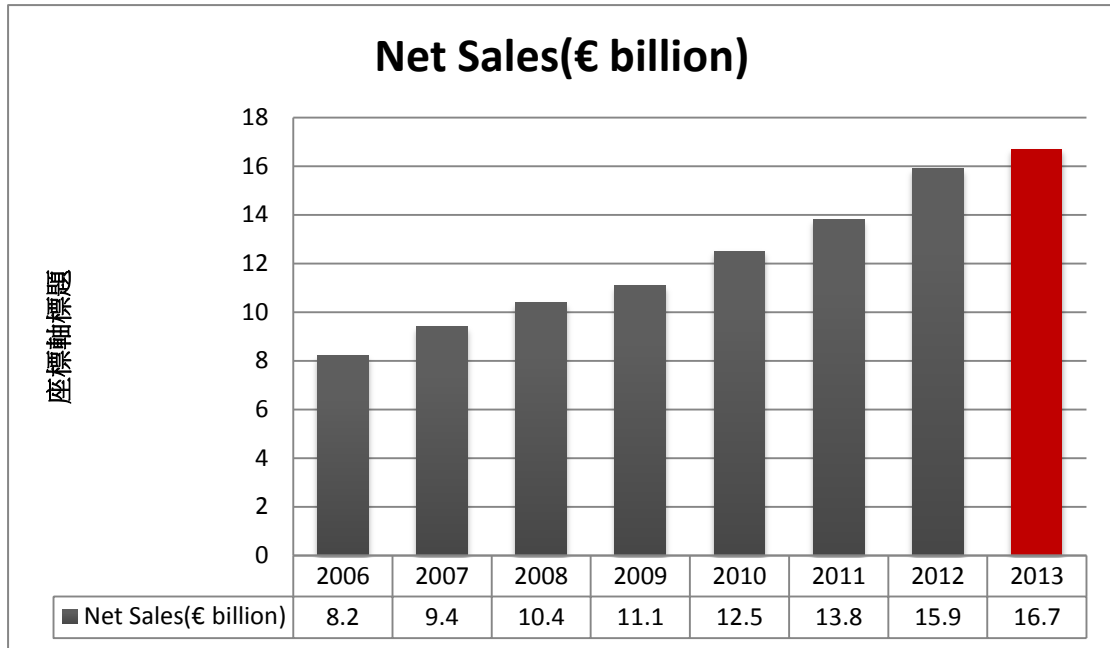


圖 4.11 Inditex 集團歷年營業額

資料來源：本研究整理

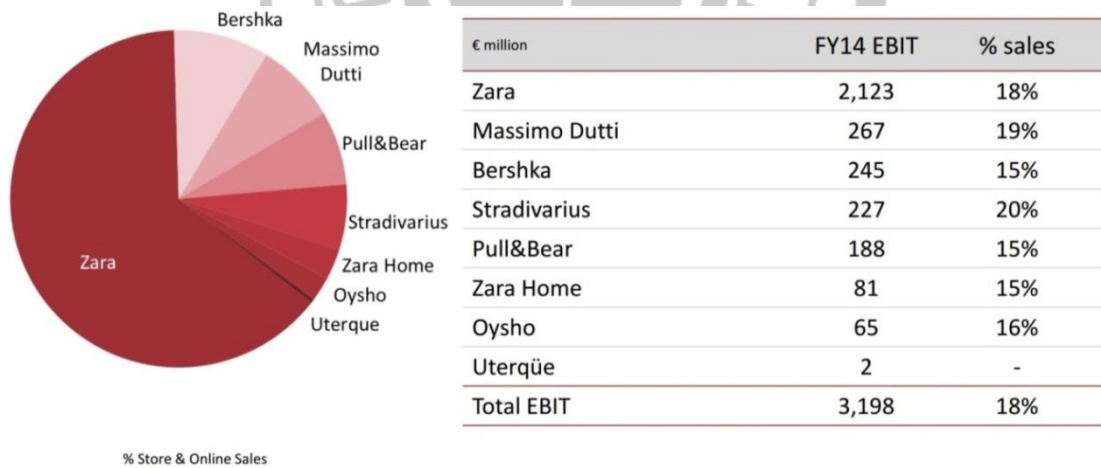


圖 4.12 Inditex 集團品牌占總銷售額比例(2014 年)

資料來源：Inditex

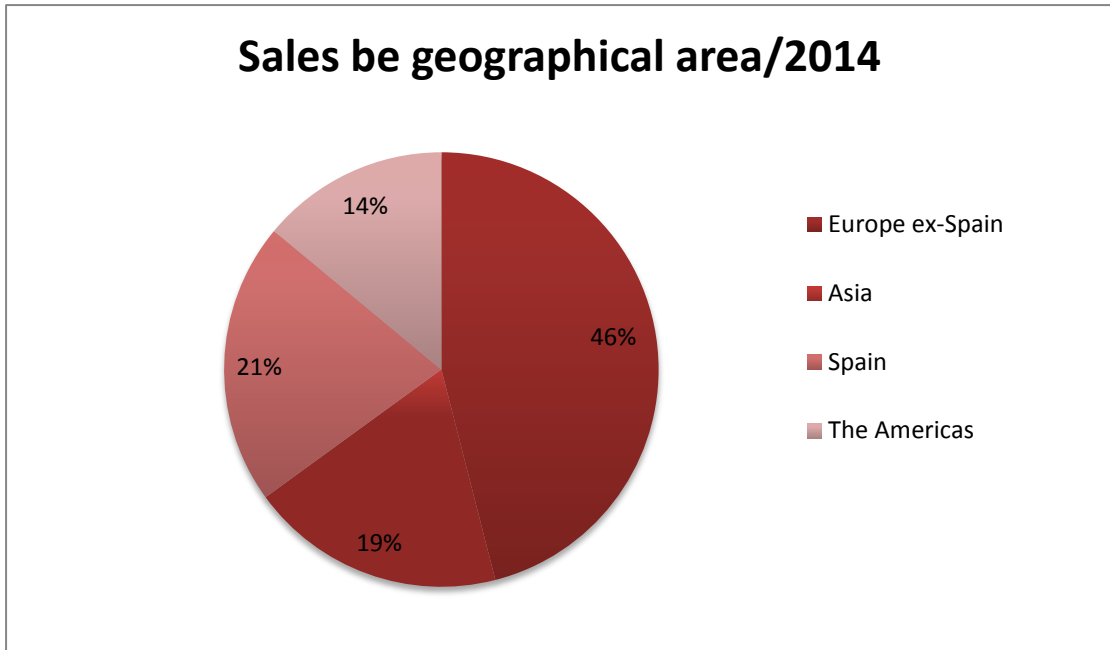


圖 4.13 Inditex 集團品牌總銷售額在各地區比例(2014 年)

資料來源：本研究整理



三、Lativ

1. 願景、使命與目標

Lativ 隸屬於米格國際股份有限公司，於 2007 年成立，為台灣第一家網路原生服飾品牌，Lativ 原意為「Life should be attractive in various way」，公司使命為，提供顧客「平價且高品質」的產品，Lativ 有清楚的品牌定位，以國民服飾為訴求，以天然材質、簡單與自由搭配、舒適的穿著為發展念，並且有著「台版 Uniqlo」的稱呼。

為實現高品質的理念，Lativ 運用 SPA 模式，從產品企劃、生產、物流到販售一同整合的經營模式，同時網羅台灣二十年以上資歷的技術人員長期駐點在合作工廠，嚴格檢視商品的生產流程，為落實評價政策，公司專注於無店鋪的網路經營，並建立自己的物流中心與倉儲系統，以最高效率的方式為顧客進行配送。

運用平價且高品質的理念，以及 SPA 經營模式，使 Lativ 在成立短短四年內，不僅達成八成高的顧客回購率，且在成立前四年內，每年以三倍的營業收入，在 2010 年達到 15 億的營收，2013 年更達到 60 億元，並以成為網路休閒服飾的領導品牌為經營願景。

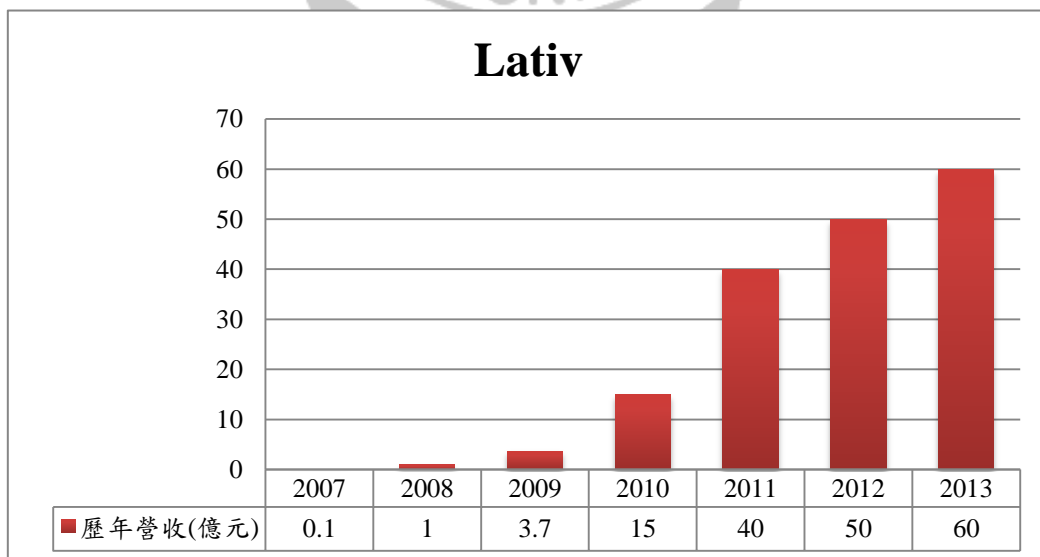


圖 4.14 Lativ 歷年營收

資料來源：本研究整理

2. 策略

(1) 專營網路經營

Lativ 是台灣第一家專門以 B2C 網路行銷的無實體店鋪，不開設實體店鋪的營運模式可省去租金等營運成本，並且能減少因貨物無法售出的庫存壓力。透過網路經營方式，顧客無遠弗屆，在 2013 年，中國大陸顧客開始能在 Lativ 網站下單，即使是這樣台灣到大陸較遠距的經營，尚無在中國大陸開始做宣傳的 Lativ，一個月就達到了一千萬台幣的營收。另外，利用網路行銷模式，大量的在各大網站做廣告宣傳，以及網路會員制的方式讓 Lativ 擁有超過二十五萬個會員，再加上好品質的堅持，形成口碑行銷，顧客回頭率高達八成。

(2) 建立物流中心與要求高度執行力

Lativ 在桃園八德建立物流中心，有助於降低物流成本，同時建立競爭門檻。另外執行力部分，Lativ 自行發展出一套物流管理系統，可計算每個員工在包裝出貨線上的生產效能。以抓單取貨後分配包裝的流程為例，Lativ 的員工平均兩秒鐘就能處理好一張多品項的訂單，效率極高。

(3) 水洗烘乾技術

Lativ 為了堅持品質、強調「便宜有好貨」的理念，與位於台南的成大洗染公司合作，在所有商品出貨前須經過「水洗烘乾」的程序。水洗烘乾能使衣服質料觸感變柔軟，並消除布料殘留的異味或雜質，使顧客覺得品質有保障。然而水洗、烘乾，看似一個簡單動作，但實際上在成衣生產的過程難度相當高，由於棉花是天然素材，水洗烘、乾後會縮水，為了符合原有尺寸，就必須先預留 10% 以上的布料空間；再者，水洗過程中布料會產生強力拉扯，如果前段縫製、染色或印花黏貼上有瑕疵，則會立即顯現出來，因此對於檢視品質十分嚴格。

(4) 低價策略

有「台版 Uniqlo」稱號的 Lativ，商品定價只有 Uniqlo 一半，雖然營收只有 Uniqlo 的 2%，淨利率卻比 Uniqlo 多 3 個百分點(王曉玫，2014)。另外也時常以產品組合方式進行促銷，以增加銷售量，例如，一件原價 290 元的衣物，在促銷時會以購買三件只要 699 元的優惠專案，使消費者覺得購買三件更加便宜。以經濟學的觀點來看，消費者實際上只是由於心裡感受利益增加而購買，使 Lativ 增加了營業額。



第三節 小節

將前一節個案公司對企業目標所因應的策略整理如表 4.3，由前一節的內容來比對三間個案公司的企業願景、使命與目標雖然不盡相同，但在集團策略方面來看，都以 SPA 經營模式此種垂直整合自己供應鏈的策略來運作；另外，由日本起源的 UNIQLO 正積極地擴張版圖，邁向歐洲與美洲等國際市場。源自西班牙的 ZARA 則開始往亞洲進入，尤其是東亞等國家。台灣本土的 Lativ 雖然以網路商店方式營運可無遠弗屆的加入市場，但創辦人張偉強則強調，先擁有台灣休閒服飾市場總值兩百億中的三成為目標，因此沒有對將來到海外發展的計畫。

在企業競爭策略部分，UNIQLO 與原料供應商長期合作、建立關係，維持商品的高品質，大量的購買同時也能降低成本與增加利潤；與供應商合作也研發出新材質布料，製成 HEATTACT 與 AIRism 等應用廣泛新商品，延續產品的創新；在製成的同時，加入了「匠計畫」的部門策略輔助，以確保生產進度及高品質產品。為擴大市場佔有率以及增加營收，UNIQLO 在大城市開店，藉由此達到宣傳效果，並改變評價零售店的形象；另外以設立大型店鋪的方式來增加營收。

ZARA 在企業競爭策略部分，首先少量多樣的行銷策略，穩固了顧客的忠誠度與刺激消費者的購買慾望。為了達到少量多樣的目標，垂直整合了供應鏈及物流系統，有彈性的反應市場需求，並用「三位一體」設計與 E 化方式的部門策略輔助，能夠快速的反應流行趨勢，貫徹供應鏈能快速反應的策略，達到 ZARA 快速時尚的目標。另外，不刻意做廣告，而是用建立旗艦店在精華地區以達到宣傳效果，減少營運成本的目標。由於 ZARA 鎖定的目標顧客不受區域或文化的限制，因此只需稍微調整商業模式，即可進入一新市場，此策略使 ZARA 在每個市場都保持自有供應鏈的節奏與標準化的資訊系統。

Lativ 以專營網路經營的方式，使公司用比起設立實體店舖經營方式還要省去營運成本，另一好處即是顧客無遠弗屆。為了堅持舒適品質，Lativ 與洗染公司長期合作，創造具有競爭性的水洗烘乾技術。透過網路行銷，使口碑行銷的效果更為顯著，低價卻有好品質，使顧客回頭率高。最後，建立物流中心有助於降低物流成本，同時建立競爭門檻，為了達到高效能的物流中心，以自有的物流管理系統來提高人員抓單效率與執行力。

表 4.3 策略分類整理

策略分類 個案公司	集團策略	競爭策略	部門策略
UNIQLO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SPA 經營模式 ➤ 國際化 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 採購材料與廠商合作 ➤ 在大城市建立旗艦店 ➤ 建立大型店增加營收 ➤ 新科技商品 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 匠計畫
ZARA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SPA 經營模式 ➤ 國際化 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 目標市場與定價 ➤ 少量多樣的行銷策略 ➤ 垂直整合製造系統 ➤ 中央物流配送系統 ➤ E 化系統 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「三位一體」設計
Lativ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SPA 經營模式 ➤ 專注台灣市場 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 網路經營. ➤ 建立物流中心 ➤ 低價策略 ➤ 水洗烘乾技術 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 以物流管理系統提高人員執行力

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 個案建議

根據第四章的個案分析結果，本研究將在此節對所蒐集到的個案資料與第二章的文獻回顧，做進一步的歸納，從中找出個案公司未來如何能成為卓越或長青企業並的建議。

一、UNIQLO

UNIQLO 的企業價值觀與原則清楚分明，在卓越企業特質上也符合了幾項特質，例如，價值觀與原則第一項：永遠站在顧客立場，即是符合了接近顧客；革新和挑戰以及追求高水準目標，符合了創新與百年企業成功關鍵因素所說的「企業要擁有膽大包天的目標」；尊重個人的成長以及團隊合作取得最大成果，符合了自治和企業精神。

從策略部分來看，一直以來 UNIQLO 對商品堅持是「便宜且是真正的優質衣服」因此，與原料供應商合作建立良好關係，製造過程中加入「匠計畫」的策略維持品質，以 SPA 經營模式有效的垂直整合了供應鏈，以上符合了刺蝟原則所敘述的：對事業充滿熱情、頂級的技術水準、驅動經濟的引擎。由於目標明確，所因應的策略也充分的與目標契合，UNIQLO 的核心價值可說非常的穩固。

而目前積極追求全球化的 UNIQLO，從亞洲進入歐美地區，勢必要面對文化的衝擊，尤其是該如何管理在地的員工，將是未來可能會面對的問題；還有，不斷擴張市場的 UNIQLO，在組織的管理必須注意因為規模龐大而可能造成的「僵化」，或是因為擴張而導致的官僚制度破壞了遵守紀律的卓越文化。最後，要注意投資的風險，若在海外分店數量不足，而在海外投入的資金比例又太高的話，各分店業績會容易與預期表現有差距，使表現低迷。

二、ZARA

重視顧客主張與回應的 ZARA，擁有卓越企業接近顧客導向的特質；賦予員工決策以肩負重任的方式，符合了卓越企業自治和企業精神。在策略部分，為了達到「一流形象、二流產品、三流價格」的目標，ZARA 不斷多方嘗試，一年設計將近四萬種款式商品，透過市場調查，保存可行的做法，留下將近兩萬種商品進行製作，符合了百年企業成功的關鍵因素之一；另外，ZARA 有效的垂直管理供應鏈系統，能夠快速回應又有彈性的 ZARA 供應鏈系統，可說是 ZARA 與目標關係最密切的策略、「三為一體」設計使 ZARA 永遠走在時尚最前線、顧客的忠誠度穩固了營收，符合了刺蝟原則，ZARA 透徹的了解自我本質與擅長的事。

如同 UNIQLO 一樣，ZARA 也積極地在擴張國際市場，由於 ZARA 的目標顧客對流行的看法不受到地區性或文化影響，因此只需稍微調整商業模式，即可進入一新市場，但 ZARA 是否能有效管理越來越複雜的多元連鎖？以及，快速和彈性是 ZARA 成功關鍵因素，當跨國版圖持續擴大，這項競爭優勢的持久性是否還能維持？例如，ZARA 曾在中國地區發生商品的「質量問題」，有標示不實和染色不佳等問題。但打著歐洲製造，以歐洲標準訂定的 ZARA 品質卻受到質疑，台大工商管理學系教授郭瑞祥曾指出「供應鏈一定有環節出了問題。就像豐田汽車在全球擴張，到了後期，豐田精神難以維繫一樣。」因此，因擴張所帶來的可能問題，都是 ZARA 必須面對的挑戰。

三、Lativ

Lativ 雖然較無 UNIQLO 與 ZARA 發展還長久，規模也相對小很多，但 Lativ 可透過專營網路經營的方式，將市場延伸到其他地區，也許首要的目標可以是中國地區，不過 Lativ 創辦人張偉強卻表示沒有海外發展的計畫。湯明哲教授曾指

出，國際化是產業的現象，產業國際化的程度，決定了企業要不要國際化。有些產業國際化的程度較高，企業就必須要和國際接軌。近年來，國際化的程度日趨重要，以往認為是當地化的產業，也必須面對國際化的壓力。本研究認為，如同 UNIQLO、ZARA、Lativ 等此種垂直整合了供應鏈的 SPA 經營模式公司，因為有了穩固的核心系統和經營理念，只要能完善的設計國際化策略，是能夠避免因為沒跟上國際化的腳步而被淘汰；還有，台灣規模畢竟有限，如果無法克服供應鏈產能不足、設備老化等問題，將會出現大量產品缺口，若只專注在台灣市場，不久的將來會有許多環境上的限制，因此若能開始對進入新市場作佈局，對 Lativ 可否能成為長青企業是有幫助的。



第二節 研究限制與未來研究建議

本研究對個案公司的選擇除了考量為 SPA 經營模式品牌，公司資料的可取得性也列為考量，而實際上，另有其他如 GAP、H&M、佐丹奴等相同為 SAP 經營模式的公司其重要性及影響力仍值得進一步探討。

本研究是藉由蒐集次級資料、產業報導、期刊評論、公開資訊等，配合相關文獻分析而來之論述，藉此支持相關探討與推演，但缺乏精確的相關數字等量化研究。因此，後續研究可加增加化資料的研究，使整體研究貢獻更多。

在個案公司資料的取得上，由於較難取得公司內部管理或較深入內容等商業機密，因此在與卓越、長青企業文獻做歸納時，部分內容沒有資料可歸納並提出建議，礙於資料取得的困難，更多的議題與分析留待未來的研究繼續進行討論。

其他未在本文中討論，但對於企業卓越與長青仍然相當重要的議題，例如對公司管理者的個性探討或經濟與科技環境的影響等，同樣值得進一步研究。

參考文獻

1. Covadonga O'Shea(2011), ZARA 沒有名片的總裁(宋海蓮譯)。城邦文化事業股份有限公司—商業週刊。
2. Jim Collins(2014), 為什麼A⁺巨人也會倒下(齊若蘭譯)。遠流出版事業股份有限公司。
3. Jim Collins(2014), 從 A 到A⁺(齊若蘭譯)。遠流出版事業股份有限公司。
4. Jim Collins、Jerry I. Porras(2014), 基業長青(齊若蘭譯)。遠流出版事業股份有限公司。
5. Jim Collins、Morten T. Hansen(2014), 十倍勝, 絕不單靠運氣(齊若蘭譯)。遠流出版事業股份有限公司。
6. Mika K.(2010), UNIQLO 熱銷全球的秘密—日本首富柳井正的經營學。英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司。
7. Robert K. Yin(2005), 個案研究法(尚榮安譯)。弘智文化事業有限公司。
8. Thomas J Peters、Robert H. Waterman Jr.(1983), 追求卓越(天下雜誌編輯譯)。經濟與生活出版事業股份有限公司。
9. Toby Meadows(2014), ZARA 首席顧問教你, 跟著全球時裝霸主, 把生意做起來(邱春煌、吳佩芬譯)。大燕文化事業股份有限公司。
10. William Joyee、Nitin Nohria、Bruce Roberson(2003), 4+2: 企業的成功方程式(張玉文、廖建容譯)。天下遠見出版股份有限公司。
11. 王曉玟(2014), lativ 創辦人張偉強: 選擇不做什麼更重要。天下雜誌, 三月。2015年5月3日取自: <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5056723>
12. 王擎天(2014), 四大品牌傳奇: 柳井正 UNIQLO 等平價帝國崛起紀錄。創建文化。
13. 朱博湧(2013), HBR 個案在交大 ZARA: Fast Fashion。哈佛商業評論全球繁體中文版。

14. 松井中三(2014)，無印良品成功 90%靠制度(江裕真譯)。遠見天下文化出版股份有限公司。
15. 林俊劭(2010)，網路 4 年暴紅台版 Uniqlo 傳奇 lativ 一年賣贏 200 家成衣連鎖店。商業週刊，十一月，第 1201 刊。
16. 柳井正(2011)，成功一日可丟棄(徐靜波譯)。天下雜誌股份有限公司。
17. 柳井正(2014)，一勝九敗(徐靜波譯)。天下雜誌股份有限公司。
18. 湯明哲(2014)，策略精論：基礎篇。旗標出版股份有限公司。
19. 湯明哲(2014)，策略精論：進階篇。旗標出版股份有限公司。
20. 葛星、蔡慧菁(2005)，服裝行業的 DELL—ZARA 快速供應鏈及其 IT 支撐剖析。中國 AMT 研究所
21. 鄭皓心(2014)，從 UNIQLO 談起—我的志業。國立清華大學科技管理研究所碩士論文。
22. 盧昭燕(2011)，lativ 張偉強要做就做第一名。天下雜誌，六月。2015 年 5 月 3 日取自：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5019315>
23. 盧昭燕(2011)，國民服飾 lativ 平價也能出好貨。天下雜誌，五月，第 471 刊
24. 戴國良(2010)，策略管理—策略分析與本土個案實務。鼎茂圖書出版股份有限公司。
25. Amanda Craig, Charlese Jones and Martha Nieto, ZARA: Fashion Follower, Industry Leader Business of Fashion Case Study Competition, Philadelphia University, April 2, 2004.
26. Ferdows, K., Lewis, M.A., & Machuca, J. A. D. 2004. Rapid-Fire Fulfillment: ZARA's Secret for Fast Fashion. Harvard Business Review, Vol. 82(No.11).
27. Fraiman, N., & Singh, M. 2002 ZARA. Columbia Business School.
28. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. 2006. ZARA: Fast Fashion. Harvard Business School

29. KarsaFerdows, Michael Lewis, Joes A. D. Machuca, “Case study ZARA”,
Supply Chain Forum An International Journal Vol.4-N^o2, 2003.
30. Rachel Tiplady, ZARA: Taking the Lead in Fast Fashion, BusinessWeek Online,
4 April, 2006
31. FAST RETAILING 官方網站。2015 年 4 月 10 日取自
<http://www.fastretailing.com/eng/>
32. INDITEX 官方網站。2015 年 4 月 20 日取自 <http://www.inditex.com/home>
33. Lativ 官方網站。2015 年 4 月 30 日取自 <http://www.lativ.com.tw/Page/About>
34. UNIQLO 官方網站。2015 年 4 月 12 日取自
<http://www.uniqlo.com/tw/zh/company/>
35. 謝沛茹 (2008), 財團法人紡織綜合研究所, SPA 經營模式進軍日本成衣市場。2015 年 3 月 21 日取自
http://ttri.itis.org.tw/book/P2_FreeRptDetail.aspx?rptidno=917511956
36. 陳芳毓 (2015), 經理人, 普克定律 Packard's Law 經營大危機: 取得人才的速度, 跟不上於企業成長的速度。2015 年 3 月 1 日取自
<http://www.managertoday.com.tw/glossary/view/155>
37. 綠角財經筆記 (2012), 公司才是最重要的創作。2015 年 2 月 14 日取自
<http://greenhornfinancefootnote.blogspot.tw/2012/07/built-to-last1.html>