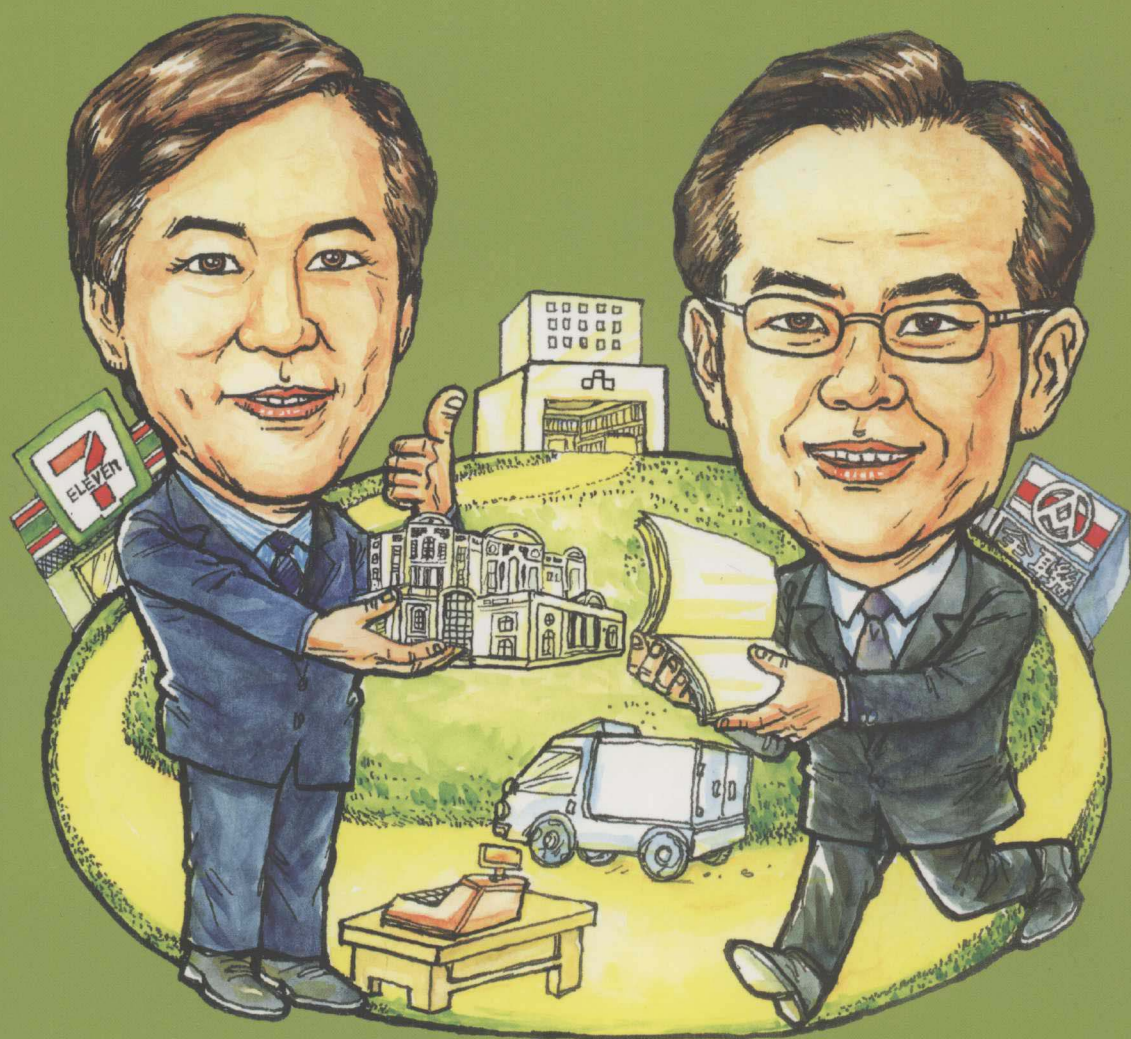


零售業個案分析

Retail Management-Case Study

張保隆、伍忠賢 著



零售業個案分析 / 張保隆、伍忠賢 著 .-- 三版. -- 台北縣土
城市 : 全華圖書. 民 99.08
面 ; 公分

ISBN 978-957-21-7940-6 (平裝)

1. 零售商 2. 管理—個案研究

498.2

99025699

零售業個案分析

作者 / 張保隆、伍忠賢

執行編輯 / 陳思潔

發行人 / 陳本源

出版者 / 全華圖書股份有限公司

郵政帳號 / 0100836-1 號

印刷者 / 宏懋打字印刷股份有限公司

圖書編號 / 0804702

三版一刷 / 100 年 1 月

定價 / 新台幣 450 元

ISBN / 978-957-21-7940-6 (平裝)

全華圖書 / www.chwa.com.tw

全華網路書店 Open Tech / www.opentech.com.tw

若您對書籍內容、排版印刷有任何問題，歡迎來信指導 book@chwa.com.tw

臺北總公司 (北區營業處)

地址：23671 新北市土城區忠義路 21 號

電話：(02) 2262-5666

傳真：(02) 6637-3695、6637-3696

中區營業處

地址：40256 臺中市南區樹義一巷 26 號

電話：(04) 2261-8485

傳真：(04) 3600-9806

南區營業處

地址：80769 高雄市三民區應安街 12 號

電話：(07) 862-9123

傳真：(07) 862-5562

全省訂書專線 / 0800021551

有著作權·侵害必究

零售業個案分析

張保隆・伍忠賢 著



再版序

一首樂曲之所以能引起眾人共鳴，是因為演奏者內化了各種知識、技巧、經驗，再冶煉傳達出一種強大、動人的生命力。這種生命力，觸動人們的內心深處，達到一種看似無法分析卻又具有邏輯的「共通性」。這是我的理解，以此和大家分享！

朱宗慶 台北藝術大學校長

服務業占國內生產毛額（GDP）七成，其中的零售業又占國內生產毛額二成，可說是國內生產毛額中最大比重，因此有必要深入討論。

個案分析著重實用

我們很注重「個案分析」書籍的重要性，因為它具有「擬真」的本質，讓學生可以透過活生生的公司案例，來了解教科書上的知識如何運用於實務。

學習的重點在於「你能把所學用出來多少」，也就是「即戰力」，也就是活用知識。

知識存量 × 使用效率 = 活用知識量

因此，不論大三學生或是碩二學生，在研修「零售業管理」之餘，都有必要讀本書，才能紙上「談兵」。能夠談得頭頭是道，到公司實做時，往往能立刻上手。我們認為「個案分析」課程是「教室到實務」的「最後一哩」工程，也就是「無縫接軌」。

一回生，二回熟，三回通

本書是我們第二次改版，與2005年4月第一版比起來，內容全部更新，篇幅達460頁，也給予我們多揮灑的空間，不致淺嚐即止。

感謝

一本書的完成，該感謝的人很多。出版公司的工作團隊至少該居功三成以上，讓這本書的整體設計與編排更臻完美。

本書章末「註釋」內指出報刊出處，一則表示「有所本」，一則讓讀者可以方便找到原出處去深入了解。

如同鑑識科學般，一般只能還原真相六、七成，針對本書，我們已力求嚴謹，仍恐有疏失訛誤之處，尚祈碩學先進不吝指正，是所至盼。

張保隆、伍忠賢 謹誌

2011年1月

目錄

chapter 1

綠色零售

馬莎百貨、沃爾瑪與統一超商

- 第1節 英國馬莎百貨的綠色承諾.....20
- 第2節 美國沃爾瑪的環保商機.....23
- 第3節 台灣統一超商愛地球.....31

chapter 2

全球零售公司龍頭

美國沃爾瑪

- 第1節 美國版楚漢相爭.....44
- 第2節 沃爾瑪如何扳倒凱瑪.....49
- 第3節 沃爾瑪不再獨霸.....61
- 第4節 帝國大反擊.....71

chapter 3

電視購物三雄的經營之道

富邦momo、東森得易購、日商ViVa

- 第1節 電視購物市場.....86
- 第2節 富邦momo台.....93
- 第3節 東森得易購.....99
- 第4節 日商ViVa台.....108

chapter 4

日本網路商場之王

樂天市場

- 第1節 網路購物快易通.....114
- 第2節 樂天市場的創業.....119
- 第3節 樂天市場行銷組合.....127
- 第4節 台灣樂天市場.....134

chapter 5

直銷業普設展示店

賀寶芙與台灣安麗

第1節	直銷業經營環境.....	144
第2節	直銷業大開店面－兼論賀寶芙的早餐店.....	150
第3節	台灣安麗如何穩坐龍頭.....	152
第4節	成功直銷商.....	154

chapter 6

商店氣氛營造

誠品綜合商場

第1節	書店業產業分析.....	160
第2節	實體書店的殺手－網路商店.....	166
第3節	誠品的圖書經營方式.....	168

chapter 7

靠商品力致勝

日本無印良品

第1節	無印良品創業期.....	183
第2節	經營管理脫胎換骨.....	189
第3節	良品的定位與商品設計.....	196
第4節	行銷組合.....	205

chapter 8

零售公司與品牌公司的競合

沃爾瑪跟寶鯨牽手、大潤發跟永豐餘分手

第1節	品牌公司跟零售公司的夥伴關係.....	216
第2節	沃爾瑪跟寶鯨手牽手.....	221
第3節	品牌公司跟零售公司的垂直衝突.....	223
第4節	大潤發跟金百利產品戰.....	228

chapter 9 大陸女鞋第一品牌

達芙妮

第1節	產業分析	238
第2節	創業者與經營者	240
第3節	以平價時尚佔領一塊市場	243
第4節	多品牌佔滿全市場	253
第5節	全球化與複合式多角化	259

chapter 10 便利商店的虛擬店面

以資訊技術塑造競爭優勢

第1節	便利商店業產業分析	264
第2節	統一超商的服務性業務	267
第3節	統一超商的電子服務	275
第4節	全家的服務業務	286

chapter 11 公有市場如何殺出重圍

派克市場、中峇魯市場、華山市場

第1節	傳統市場如何殺出一條路	298
第2節	全球模範生—美國西雅圖市派克市場	304
第3節	全球中等標竿—新加坡中峇魯市場	311
第4節	台北市華山市場	312

chapter 12 服務品質PK賽

統一超商、全家

第1節	遠見雜誌的神秘顧客調查	318
第2節	PK賽第一階段	326
第3節	PK賽第二階段	333
第4節	超市服務一流典範	338

chapter 13 創新

統一超商掀起外帶咖啡風

第1節	統一超商奪橋遺恨.....	344
第2節	統一超商的都市咖啡.....	346
第3節	便利商店一窩蜂賣咖啡.....	354
第4節	統一星巴克的因應之道.....	358

chapter 14 零售業成功四部曲

全聯福利中心

第1節	全聯經營者.....	368
第2節	切入利基市場.....	372
第3節	稱霸超市.....	383
第4節	成本領導，挑戰量販店、便利商店.....	387
第5節	量販店、超市、便利商店反擊.....	393

chapter 15 3C專賣店爭霸戰

富士康集團

第1節	產業分析.....	402
第2節	3C專賣店—蘇寧、國美與百腦匯.....	405
第3節	富士康發展零售事業第一階段.....	420
第4節	富士康發展零售事業第二階段.....	428

chapter 16 101購物中心PK寶麗廣場

第1節	台北市百貨商機.....	436
第2節	寶麗廣場購物中心規劃.....	442
第3節	寶麗廣場的商店組合.....	450
第4節	101購物中心的商店組合.....	458

導論

個案教學就如同教師帶著學生逐步思索如何解題，進度緩慢，教學雙方都十分辛苦，但長期下，必能提升學生的「理解」、「內化」以及活學活用的解決問題能力。

司徒達賢 台灣策略大師
政治大學企管系講座教授

本書共16章，可提供一學期16次上課之用，在「導論」部分，我們嘗試依5W2H架構，來說明如何「教」、「讀」本書。

一、寫給誰看（Who）

本書主要寫給下列三種人士使用：

1. 大學四年級的輔助用書：針對一般大學，本書可作為《零售業管理》的輔助教材。
2. 科大、碩士班二年級的教科書：對於科技大學、碩士班等強調實用的教學目的，本書可作為教科書之用。
3. 實務人士：對於公司的上班族，不管是公司內部訓練或讀書會，甚至是自修，本書盼夠你用。

二、用詞本土化（Which）

由於是以台灣讀者為對象，因此，我們盡量把度量衡等換算成你我熟悉的單位，連相關用詞也一樣（如表0.1）。我們更進一步的把「本土化」無限上綱，例如，第13章把統一超商的「City Café」中譯為「城市咖啡」，當然更不會出現「7-ELEVEN」這種中英文夾雜現象，它有個台灣名字叫「統一超商」。

表 0.1 度量衡換算

度量衡	台灣單位	香港、大陸	台灣名詞
美元	兌 30 元	董事會主席	董事長
人民幣	兌 4.6 元	行政總裁	總經理
港幣	兌 4 元	區總經理	區域督導
一坪	3.3062 平方公尺	店總經理	店長、店經理

零售公司的主要競爭武器：一是店內賣場面積，一是店數（組成艦隊），商品可視為砲彈，一般常以軍艦（依排水噸位區分）來比喻店內賣場面積，由於此類比喻貫穿全書，因此在「導論」中予以說明。

表 0.2 以軍艦比喻店內賣場面積

店內坪數	以軍艦為例	第 2 章 全球零售公司龍頭	第 15 章 3C 專賣店爭霸戰
超級大型店 (6,000 坪以上)	航空母艦 (5 萬噸以上)		
大型店 (3,000~6,000 坪)	主力艦 (1.5 萬噸)	購物廣場	萬得城 賽博精品店
中型店 (1,700~3,000 坪)	巡洋艦 (3,000~8,000 噸)	沃爾瑪商店	
小型店 (150~1,700 坪)	驅逐艦 (400~1,000 噸)	社區店	敢創國際資訊 量販店之店中店
迷你店 (150 坪以下)	魚雷快艇 (1,000 噸以下)		萬馬奔騰 3C 商店

三、內容（What）

本書最重要的寫作風格便是依理論（如：行銷管理書上SWOT分析、市場定位、行銷策略、研發管理C系統），把各公司（如：統一超商、日本樂天市場）的行銷活動做圖、做表整理，並且詳細說明。也就是我們可以把書本上的方法活用在個案分析，讀者在此基礎上，還可學到如何活用理論。

(一) 教科書為主，個案分析為輔

「個案分析」可為「零售業管理」之輔助教材，因此，每個個案的基本內容皆可與教科書一一對應（如表0.3），舉例來說：第6章 商店氣氛營造，軟性訴求部分，我們以誠品生活公司旗下的誠品綜合商場來說明如何塑造店內氣氛；第7章 靠商品力致勝，我們以日本良品計畫公司的生命週期為例來說明。

表 0.3 零售業教科書與本書架構

章	教科書焦點	本書	副標	業態	國家
1	零售業快易通	綠色零售	馬莎百貨、沃爾瑪與統一超商	百貨	英、美、台
2	零售公司策略管理	全球零售公司龍頭	美國沃爾瑪	超市、百貨	美
3	展店策略－兼論物流	電視購物三雄的經營之道	富邦 momo、東森得易購、日商 VIVA	電視購物	台
4	無店鋪零售	日本網路商場之王	樂天市場	網路購物	日
5	商店吸引力 I：硬體建設部分	直銷業普設展示店	賀寶芙早餐店與台灣安麗	直銷商	台
6	商店吸引力 II：軟體訴求部分	商店氣氛營造	誠品綜合商場	書店	台
7	商品與定價策略	靠商品力致勝	日本無印良品	生活雜貨	日
8	供貨公司跟零售公司關係	零售公司與品牌公司的競合	沃爾瑪跟寶麟牽手、大潤發跟永豐餘分手	百貨、量販店	美、台
9	促銷策略	大陸女鞋第一品牌	達芙妮	鞋店	大陸
10	零售公司資訊管理	以資訊技術塑造競爭優勢	便利商店的虛擬店面	便利商店	台
11	零售公司人力資源管理	公有市場如何殺出重圍	派克市場、中崙市場、華山市場	傳統市場	美、新加坡、台

章	教科書焦點	本書	副標	業態	國家
12	零售公司 績效評估	服務品質 PK 賽	統一超商、全家	便利 商店	台
13	便利商店	創新	統一超商掀起 外帶咖啡風	便利 商店	台
14	量販店經營	零售業成功 四部曲	全聯福利中心	超市	台
15	3C 專賣店經營	3C 專賣店爭霸戰	富士康集團	3C 專賣店	大陸
16	百貨公司經營	101 購物中心 PK 寶麗廣場		百貨	台

(二) 地區別 (Where)

由於「地球是圓的」，即公司競爭已無國界，因此，本書在對象的國家比重上，採取「國內：國外，六比四」，希望藉此擴大學生的國際視野。

1. 國外公司佔四成

由表0.3可見，美國佔2.42章（佔篇幅比重15%，把第一章英國馬莎百貨歸入美國），日本、大陸各佔二章，各佔12.5%。給大陸這樣大比重，是因為「大陸已成為全球市場」，是台商西進發展的最重要市場。

為了讓台灣學生有「親切感」，因此，國外個案中第四節往往會附上該外國公司在台灣子公司的經營做法，第2章沃爾瑪在台無店面、第7章日本良品計畫公司因內容太豐富，只好把台灣子公司部分割愛。

2. 台灣公司佔六成

「我住台灣，當知台灣事」，這是本書以六成比重放在台灣公司的原因。雖然對象是台灣公司，但是我們會跟外國標竿公司做連結，希望能收「見賢思齊」效果。例如：

(1) 第11章 公有市場如何殺出重圍，第二節介紹美國華盛頓州西雅圖市的派克市場，第三節介紹新加坡的中峇魯市場。

(2) 第12章 服務品質PK賽，第四節我們介紹美國李奧納德超市。

(三) 業態 (How much)

由於教科書中有四章討論六種零售業態的經營管理，所以本書希望盡量不要重複。

1. 無店鋪販售

由於教科書只以一章討論無店鋪販售，略嫌單薄，本書特以三章（第3~5章）來詳細說明。

2. 便利商店佔20.6%

眼尖的讀者一下子便可看出，全書只有0.5章（第8章第三、四節）篇幅討論量販店，跟量販店佔零售業比重不成比例。這是因為量販店雙雄（家樂福、大潤發）皆為法商，董事長、總經理皆為法國人，基於語言隔閡，再加上公司政策，因此報刊很少討論經營理念等。

換另一個角度來說，便利商店雙雄（統一超商、全家）曝光率很高，資料可行性「ok啦」，所以，本書有二成（3.3章）以便利商店為對象。

(四) 知其一生 (When)

有些讀者抱怨「個案有時效性」，往往時過境遷，該個案便過時了」。你的心聲我們聽到了，因此，本書更強調「公司的沿革」，只有少數個案是討論一個事件（如：第5章 直銷業普設展示店）。我們寫書的體會：「日報只有一天價值，周刊有一週生命，月刊有一個月生命」，教科書則至少要有一年的生命期，甚至能藏諸名山。

四、實用式個案分析

由表0.4可見，從2010年起，我們的「個案分析」寫作風格有些變化，這有點像美國蘋果公司的iPhone手機，由iPhone 3GS（2009年）升格到iPhone 4（2010年），除了延續過去的特色外，還有一些商品的改良，例如，針對第一欄單一個案中，我們更強調「比較管理」（即兩家公司之比較）與產業分析。

1. 董事長的角度

我們寫個案，想方設法去忖度個案公司董事長的心態，看他（她）在想什麼（SWOT分析），才會下那些決策（市場定位、事業策略、行銷策略）。

2. 自古無場外的舉人

商場如戰場，經營公司就會有輸贏，每章都有一段「經營績效」，以賺賠來討論輸贏。

表 0.4 本書的寫作風格

層次	說明	《科技管理個案分析》	《零售業個案分析》
一、個案集	每個個案的核心內容必須配合教科書該章的焦點		
（一）國家比重	國外公司至少佔三成，希望提高讀者的國際觀	14 個個案，國內、外各佔五成	16 個個案，國內佔六成、國外佔四成
（二）產業比重	盡量做到「持股分散」，以應付各行各業讀者的需求	14 個個案，14 個行業，其中新興科技（如：生技、綠能）佔四成	八大零售業態，盼能面面俱到
（三）個案公司的選擇	我們盡量挑股票上市公司，因為資料公開，讀者可以做後續研究	該行業中的龍頭公司	同左
二、單一個案	一個個案夠 3 小時課程使用	有二個個案較厚，各可供二次上課用	

層次	說明	《科技管理個案分析》	《零售業個案分析》
(一) 理論架構	透過本書的活用，提供你「教科書活用」的基礎	§ 實用 SWOT 分析 § BCG 分析 § 商品研發管理流程	§ 實用 SWOT 分析 § 市場定位 § 斷代（公司成長階段） § 行銷組合（4P）
(二) 比較管理	跟對手的商戰：人們喜歡看 PK 賽	§ 第二章任天堂 Wii 跟微軟 Xbox360、索尼電腦娛樂公司 PS3 比	§ 如 第 12、13 章，可說是統一超商 PK 全家便利商店
	跟國外標竿公司比較	§ 如台達電子的 LED 燈，便是跟飛利浦、歐司朗比	§ 以 第 12 章為例，統一超商、全家的服務品質宜向美國李奧納德超市看齊
(三) 圖表	如同麥肯錫公司有標準圖表來「放諸四海皆準」，本書也一樣	三圖（座標、流程、投入產出）一表	同左
(四) 結論	公司經營一定有輸贏，透過經營績效可驗證公司措施是否得當	以經營績效為主	同左

五、分析方法（How）

本書屬於「行銷管理」學程，因此每章固定的分析方法如下。

（一）SWOT 分析

SWOT分析（如圖0.1）是由美國學者史坦納（Steiner）在1965年所提出，是使用最廣的企管分析方法，分成兩階段：

1. 機會、威脅分析（OT analysis）：偏重「商業機會」（即商機，市場潛量）分析。
2. 優勢、劣勢分析（SW analysis）：這部分跟「對手」比，俗語「知己知彼，百戰百勝」之意，此偏重「價」、「量」、「質」、「時」（創新產品、提升速度）四種競爭優勢。



圖0.1 85度C烘焙商品的SWOT分析

1. 機會：烘焙（麵包、蛋糕、點心，後兩者合稱糕點）市場規模450億元。
2. 威脅：指的是替代品取代本產品（行業）的威脅，以蛋糕來說，有其他取代的產品，例如，鹹的點心。
3. 優勢：85度C的蛋糕贏三項（「價」格低：比統一星巴克低三成；「量」：有三座中央工廠且12家直營店賣麵包；「時」：每月推出二種新蛋糕，累積品項達200樣）。
4. 劣勢：85度C只有一項輸給統一星巴克，即蛋糕的品質。

上述85度C的SWOT分析四項目方格式「因時因地」而有不同，藉此可分析其「時空」的不同。

以第3章 85度C與統一星巴克的蛋糕來說明，依統一星巴克公司總經理徐光宇的角度：

1. X軸（優劣勢分析）：在SWOT分析上，SW有四項，此種分成兩項，成本優勢（以價取勝）、產品特殊性（即時效優勢）。
2. Y軸（涵蓋市場）：一般公司成長階段，都是「占有一席之地」（即集中部分市場）發展到「鋪貨到全國」（全部市場）。