



Man
agement
Retail

零售業

個案分析 (二版)

Retail Management-Case Study

11個台灣本土個案，6個全球企業案例，國內國外互為對照。閱讀本書不但「立足台灣」，更能「放眼世界」！

張保隆 / 伍忠賢 著



全華科技圖書股份有限公司 印行

零售業個案分析（二版）

張保隆 伍忠賢 著

國家圖書館出版品預行編目資料

零售業個案分析 / 張保隆, 伍忠賢著. --二版

--臺北市 : 全華, 2006[民 95]

面 ; 公分

ISBN 978-957-24-5571-4(平裝)

1.零售商 - 管理 - 個案研究

498.2

95018743

零售業個案分析 (二版)

作 者 張保隆 伍忠賢

執行編輯 周正翊

封面設計 王永豪

發行人 陳本源

出版者 全華科技圖書股份有限公司

地 址 104 台北市龍江路 76 巷 20 號 2 樓

電 話 (02) 2507-1300 (總機)

傳 真 (02) 2506-2993

郵政帳號 0100836-1 號

印 刷 者 宏懋打字印刷股份有限公司

登 記 證 局版北市業第〇七〇一號

圖書編號 0804701

二版一刷 2006 年 10 月

定 價 新台幣 350 元

I S B N 957-27-5571-7 (平裝)

I S B N 978-957-21-5571-4 (平裝)

全華科技圖書

www.chwa.com.tw

book@ms1.chwa.com.tw

全華科技網 OpenTech

www.opentech.com.tw

有著作權 · 侵害必究

自序

PREFACE

當看個案集跟看金庸小說一樣

出版公司的編輯是本書第一位讀者，他跟我們說：「我很喜歡看這本書，完全不像教科書，反而像天下雜誌或商戰小說。」的確，金庸的射雕英雄傳、神雕俠侶等 13 本小說令人愛不釋手，不就是劇情緊湊嘛？為什麼企管個案集不能如此？

一、個案討論：各種管理教學的精髓

在大學的醫學院教學中，實習醫生需臨床看診甚至參加每週一的手術會議、週五的術後檢討，人命關天，因此醫生的養成絲毫不能掉以輕心。

同樣的，各種管理課程是為了培養公司、事業部主管、幕僚和第一線人員所需具備能力，因此必須親臨戰場，至少沙盤推演才會有臨場感，更重要的是才能把所學試著用出來。

很多人看書都喜歡看一個完整的故事，好知道前因後果；我們以前的書大都以說理為主，針對同一個觀念（例如「企業家傲慢假說」）會舉許多小例子來說明，但是很多讀者都覺得讀得不過癮，也就是不知道故事完整的來龍去脈。

二、有關本書

誠如庾澄慶著名的歌「讓我一次愛個夠」，希望這本書也能「讓你一次看個夠」。此外，書中所介紹的個案都是全球（包含臺灣）零售業中數一數二的上市公司，不用多加介紹，都是大家耳熟能詳的，讀起來會很有親切感。

之所以選擇上市公司的另一個原因是資訊公開，針對內文不足的地方（像財務報表），你還可以很容易地經由網路獲取充分的相關資料；此外還可以作後續追蹤，以了解中長期戰果（本書只列短期戰果）。

（一）立足台灣，放眼世界

我們的書皆具有四大特色：架構（源自於理論，所以易懂）、實用（源

PREFACE

自於作者的實務經驗）、本土化（台灣案例）和易讀（圖表加上文筆）。

在個案研究的本書中，由表 0-1 可見，除了「立足台灣」的 11 個本土個案外，另外還有「放眼世界」的 6 個全球企業案例，希望能讓你更有國際觀。縱使寫的是外國公司，但是在該章附錄中，一定會討論該外國公司在台公司的發展，讓你可以兩相比較一下。

表 0-1 本書架構

行業 地區	便利商店	量販店	超市	3C 專賣店	專賣店	百貨公司	購物中心
一、台灣	chap11 徐重仁打 造統一流 通次集團 chap12 便利商店 鮮食爭霸 戰	§14.6 好市多 在台灣		chap2 燦坤 3C 的 旗艦店 chap15 燦坤大戰 全國電子	chap3 東森得易購 vs.富邦 momo chap4 附錄：統一星 巴克 \$7.4 無印良品 在台灣 chap9 王品餐飲集團 chap10 屈臣氏全球化 歷程 chap13 附錄：台灣的 統一多拿滋	chap16 百貨公司 危機管理	chap17 101 購物 中心 vs.美 麗華百樂 園
二、海外							
(一)美國		chap14 好市多			chap4 星巴克	chap1 沃爾瑪 chap8 沃爾瑪	
(二)日本	chap5 日本 7-Eleven				chap7 無印良品 chap13 Minster Donut		

PREFACE

(二) 產業分類

由表 0-1 可見，本書 19 個案（含個案附錄）以零售業為例，只有 3 個屬於餐飲業，部分原因是資料可行性。個案介紹的公司中有 5 個屬於本書沒討論的專賣店，背後的想法是藉此補足教科書的不足。

(三) 時效性高

美國印地安那大學商院的會計助理教授馬丁在高等會計學課程上，以 2001 年 12 月的美國安隆（Enron）的財務瓦解進行個案研究。他說：「這是一個幾乎事事都扯上會計的典型個案。」

一些商學院教授說，他們渴望安隆案能替企業個案研究帶來生氣，因為這些案件太常鎖定在老舊的案例上，像是 1970 年代福特的 Pinto 汽車油箱爆炸案。（《經濟日報》，2002 年 2 月 11 日，第 6 版，劉聖芬）

這是美國的大學商、管理學院個案教學的新趨勢，同樣的，從 2002 年伍忠賢寫教科書章末附個案、個案研究，像《策略管理——全球企業案例分析》（三民書局，2002 年 5 月）、《科技管理——案例分析》（全華科技圖書公司，2005 年 1 月修訂一版），就是最佳例子。

在事件發生時間的抉擇上，絕大部分是最近二年（本書為 2004～2006 年）的事件。太久的事，容易令讀者有時過境遷、人事已非的感覺，所以我們盡量挑近期、現在發生的個案。

(四) 架構性高

從『服務業管理個案分析』（全華，2005 年 12 月）起，我們以斷代、公司策略、事業策略或管理活動為架構，把每章切入角度有系統的撐起來，讓讀者可以清楚知道如何把理論用在實務。

三、如何活用本書

本書主要用途之一是作為我們著作《零售業管理》教科書的輔助教材，所以本書各章的焦點大抵跟教科書相對應，讓你可以「沒有吃過豬肉，但至少看過豬走路」。第二個用途是作為科技大學等『零售業管理』的教科書。

每個個案後面，我們只是象徵性列示五個討論問題，你可以依「5W2H 架構」（每個個案也是依此）去導出問題。

PREFACE

1. 每個個案由你來寫「續集」(Part2、Part3)。

2. 另外寫一個新個案，例如本書寫統一超商，那你可以寫全家便利商店，最重要的是能寫出自己公司、事業部的個案。

最後，盼大家覺得這本書跟裡面的個案討論「好好玩」，學習就是要好玩，你讀得高興，也就是我們寫書的興趣。

四、紅藍軍對抗賽——最有效、直接的學習方式

到10月下旬或11月上旬，公司使用舉行類似師對抗、兵棋推演的紅藍軍對抗賽。其目的不僅在驗收10月初策略管理課程的訓練成果，而且更重要的是檢驗事業部等各級主管所提明年策略企劃案的妥當性。

事業部主管和其主管、策略幕僚有義務為自己策略辯護，擔任守土有責的藍軍。由另外一群人扮演競爭者，無論是想攻城掠地或反制藍軍反撲的紅軍。這是政治大學企管系博碩士班每年一次進行企業競賽(BOSS game)盛事的運用。

由於參加策略規劃課程的人知道訓練目的在於擬定策略，所以上課學習效果會較佳，不會變成「言者諄諄，聽者藐藐」。此外，由於有先上課奠定基本思考架構，才不至於發生紅藍對抗時雞同鴨講的情況發生。

(一) 攻防雙方

不同的組織層級其攻防雙方各不相同，由表0-2可看出，當事業部提出明年策略構想時，其上一級主管(即總經理)和其幕僚便扮演攻擊的一方(即紅軍)。

再往上一級，當總經理扮演守方時，替其管轄的功能部政策、事業部組合等辯論時，其上一級主管(即董事會)和其幕僚便扮演紅軍。最後，董事長對於公司的經營方向、方式、速度，最好事前有檢驗。此時，宜由董事(尤其是外部董事)、經營顧問扮演紅軍。

如同電影「捍衛戰士」(Top Gun)中訓練基地的功能，在於透過戰術教官扮演紅軍，讓受訓學員(扮演藍軍)以身歷其境的跟假想敵戰鬥。教官的任務不在於打敗學員，而是把學員教懂。同樣的，企業內的紅藍對抗，除了審核策略構想外，最重要的還是經驗傳承，藍軍自然會體會上級的思

PREFACE

考方式。此外，紅軍中有人必須詳細研究競爭者（尤其是死對頭）的行為，這個在平常的行銷偵察系統中，便會提供一些大體資料。

表 0-2 中有二個層級的策略對抗賽沒有顯示出來，但是同理可推。

表 0-2 公司三層級策略構想攻防戰雙方人員

層級人員	公司	總經理	事業部
藍軍 (防守)	董事長（和執行董事）、 董事長室幕僚	總經理、副總經理、總經 理室幕僚	主管、事業部本部策略 幕僚、商品經理、通路 經理
評審 3 人 (裁判官)	知名學者	經營顧問、功能專長專家	董事長、產業專家
紅軍 (攻擊)	經營顧問、董事（尤其是 外部董事）	董事長（和執行董事）、 董事長室幕僚	總經理、副總經理、總 經理室幕僚

1. **事業部室**：事業部主管可以把其麾下的不同品牌視為一個事業，要求品牌（或商品）經理提出營運計畫書，例如 1997 年 3 月推出的立頓茗閒立體茶包便是一個例子。
2. **事業群**：只有大公司（像統一）、集團企業（例如台塑）比較會在總經理之下，還設立事業群；此時事業群副總及其本部幕僚便代表總經理監管所轄事業部，即扮演紅軍角色。

(二) 裁判官

在不同層級的對抗中，皆有三名專業人士擔任裁判官，其中一名擔任裁判長，裁判長的功能如下：

1. **下達狀況**：並觀察紅軍、藍軍如何處置。
2. **主持「兵棋推演」大會**：針對紅軍、藍軍表達處置狀況，予以時間限制，並且控制議程，以免發生離題、重複、抬槓、冷場等情形。
3. **總合裁判官們的分數**：針對每一次狀況，總合其他二位裁判官的分數，並且宣佈雙方得分結果。裁判官必須獨立、專業，宜避免「官大學問大」的頭銜主義。至於裁判團採取三人的編制，其目的在於避免只有一位裁判官時可能有一偏之見，三人採合議表決制。

PREFACE

(三) 得分計算方式

在攻防賽之前，裁判團應針對可能狀況設計題庫，如此才可以知道紅藍軍是否有疏漏之處，並可針對此，由裁判長主動下達狀況（例如經營環境項目可能有變），並觀察紅藍軍如何處置。針對每一次攻防，裁判官給分標準如表 0-3 所示。

表 0-3 策略對抗賽攻擊、防守一方得分標準

分數	藍軍得分	紅軍得分
1	紅軍攻擊，藍軍防守得當	紅軍攻擊，藍軍未能有效防禦
0	紅軍攻擊，雙方各有輸贏	同左
-1	藍軍無法有效抵抗紅軍攻擊	應攻擊之處而未攻擊

(四) 觀眾（或列席者）

其他非策略規劃的管理者則扮演「觀眾」——不宜超過 20 人，觀眾並不只是單純的旁觀者；當藍軍無法有效防守、紅藍軍無法針對裁判長的狀況予以發揮時，觀眾便可搶答。要是觀眾答對，則照樣得分；可視為教育訓練課程的加分。

當然，觀眾也可以針對裁判官未下達的狀況，主動提出狀況；要是狀況成立，則照樣可以得分。

(五) 紅藍對抗使用時機

紅藍對抗例行使用情況為年底為編製明年的營運計畫書。此外，當碰到有重大事件（例如公司併購、策略重定位）時也宜使用。例如碰到併購策略規劃時，可分成下列三段落來進行攻防戰，每段所需時間視情況而定，一般為 1~3 小時。

1. 公司併購前（即策略規劃階段）：多角化方向相符嗎（即經營可行性）？成長方式可接受嗎（即管理可行性）？
2. 公司併購執行（即策略執行階段）：如何做好審查評鑑（due diligence）？怎樣做好併購談判？
3. 公司併購後整合（即策略控制階段）：併購後整合計畫為何？

PREFACE

1992 年伍忠賢在中央大學企管系講授公司併購課程時，最後一堂課便是採取併購攻防戰方式，以 1991 年 6 月和信集團收購英國葛蘭素公司旗下盤尼西林廠為素材。由伍擔任裁判長，並請二位企業界朋友擔任裁判。學生們、裁判官的反應皆很熱烈，任何長期訓練，不妨透過此種競賽，來驗收成果，不僅學校企管教育宜如此，企業訓練更宜如此。

以本書為例，至少有四個商戰的個案，即第 3 章東森 vs. 富邦購物、第 6 章宏碁 vs. 燦坤、第 15 章燦坤 vs. 全國電子、第 17 章 101 購物中心 vs. 美麗華百樂園。教授可以把學生分成三群，按照本書作為劇本去進行攻防。

(六) 勿扮家家酒，要玩就玩真的

在紅藍對抗中，我們不太贊成採用過去的個案（不管是不是公司的），而是以當下的企業策略問題。唯有切膚之痛，雙方才會正經八百地全力以赴，而不會像扮家家酒似的不痛不癢。所以前述第一至第三項策略管理訓練，時程安排最好能跟紅藍對抗賽銜接得上。

採取對抗賽方式是否僅限於事業部攻防戰？它甚至可運用到戰技課程，例如我們曾替某家航空公司業務人員的「電話禮儀課程」規劃、「客戶抱怨處理課程」規劃，先請一位講師講一小時，接著便講解競賽方式，一週後驗收資淺客服員（扮演紅軍，負責攻擊），資深客服員（扮演藍軍，負責防禦，即提出電話禮儀的改善方案），由講師、業務主管擔任裁判。

採用真槍實彈的紅藍對抗，把決策參與、經驗傳承、訓練運用等畢其功於一役，可說是最有效率的學習方式。

張保璋 伍忠賢

2006 年 7 月

目錄

CONTENTS

第一章 全球企業龍頭——美國沃爾瑪百貨..... 1

- 第 1 節 哥哥爸爸最偉大的沃爾瑪百貨..... 2
- 第 2 節 一針見血說出沃爾瑪關鍵成功因素 4
- 第 3 節 從鄉村包圍都市的策略 5
- 第 4 節 致勝的關鍵——成本 10
- 第 5 節 競爭優勢：天天最低價 18
- 第 6 節 「逆我者亡」的沃爾瑪效應 19
- 第 7 節 挑戰與展望 24

第二章 燦坤 3C 的七代店——百貨公司化經營 27

- 第 1 節 燦坤 3C 七代店的策略構想 28
- 第 2 節 同業的反應 31

第三章 電視購物雙雄爭霸戰——東森 vs. 富邦 35

- 序 幕 電視購物盟主——東森得易購 37
- 第 1 節 王令麟的策略雄心 38
- 第 2 節 關鍵成功因素 40
- 第 3 節 商品策略：從全國品牌到自創品牌 46
- 第 4 節 物流與促銷 50
- 第 5 節 經營績效 53
- 中 場 富邦購物 55
- 第 1 節 機會 56
- 第 2 節 優勢 57
- 第 3 節 避開劣勢 58
- 第 4 節 行銷策略 60

CONTENTS

第四章	美國星巴克靠氣氛取勝	63
第 1 節	舒茲打造咖啡王國的歷程	64
第 2 節	星巴克關鍵成功因素	69
第 3 節	展望	77
附 錄	台灣統一星巴克	81
第五章	日本 7-Eleven 靠商店品牌獨領風潮	89
第 1 節	日本 7-Eleven 的創辦人：鈴木敏文	90
第 2 節	日本便利商店霸主 7-Eleven	91
第 3 節	7-Eleven 商品開發	92
第 4 節	跟自己賽跑：每年挑戰成長目標	96
第六章	宏碁替全國電子撐腰，得罪燦坤 ——2003 年 8 月	99
第 1 節	大戰原因分析	100
第 2 節	化干戈為玉帛	102
第七章	居家商店典範的日本無印良品	109
第 1 節	1980～1983 年 5 月草創階段	110
第 2 節	1983～1984 年實驗店	113
第 3 節	1985 年以來	114
第 4 節	無印良品店在台灣	117
第八章	全球百貨龍頭沃爾瑪靠資訊技術領先	121
第 1 節	資訊技術對沃爾瑪的貢獻	122
第 2 節	沃爾瑪對美國生產力的貢獻	123
第 3 節	資訊化過程	125

CONTENTS

第4節	電子商務	130
-----	------------	-----

第九章 戴勝益的王品集團..... 135

第1節	戴勝益的策略雄心	136
-----	----------------	-----

第2節	王品集團關鍵成功因素	138
-----	------------------	-----

第3節	公司治理的王品集團條款	146
-----	-------------------	-----

附錄	王品集團對2004年10月重組牛肉的危機處理	155
----	------------------------------	-----

第十章 屈臣氏全球化的歷程

161

第1節	百年老店	162
-----	------------	-----

第2節	關鍵成功因素	164
-----	--------------	-----

第3節	便利性：地點	164
-----	--------------	-----

第4節	商品力	166
-----	-----------	-----

第5節	促銷	169
-----	----------	-----

第6節	定價與服務	171
-----	-------------	-----

第十一章 徐重仁如何打造統一流通次集團

177

第1節	統一超商關鍵成功因素	179
-----	------------------	-----

第2節	徐重仁的經營哲學	182
-----	----------------	-----

第3節	統一流通次集團	190
-----	---------------	-----

第十二章 便利商店在麵包、甜點和晚餐的爭霸戰

197

第1節	麵包	199
-----	----------	-----

第2節	甜點	202
-----	----------	-----

第3節	義大利麵	205
-----	------------	-----

第4節	包子	205
-----	----------	-----

第5節	晚餐	206
-----	----------	-----

CONTENTS

第十三章	日本的 Mister Donut	209
第 1 節	日本 Mister Donut 快易通	210
第 2 節	關鍵成功因素	211
第 3 節	怕胖是點心業的最大致命傷	213
第 4 節	Mister Donut 三階段改革	216
附 錄	台灣的 Mister Donut：統一多拿滋	220
第 1 節	規劃	220
第 2 節	合資	221
第 3 節	營運	221
第十四章	美式倉儲量販店之王——好市多	225
第 1 節	好市多三條成長曲線	226
第 2 節	三大成功因素 Part I：定價策略——薄利多銷	231
第 3 節	三大成功因素 Part II：善待員工，員工會善待顧客和公司	234
第 4 節	三大成功因素 Part III：商品策略——高檔貨、勤變化	235
第 5 節	好市多成功的靈魂人物：史耐格	238
第 6 節	好市多在台灣	240
第十五章	3C 零售公司上演英法百年戰爭——當燦坤卯上全國電子	245
第 1 節	導火線	246
第 2 節	零利率促銷	247
第 3 節	2004 年 4 月，燦坤贈品戰	252
第 4 節	2004 年客服戰	253
第 5 節	2004 年周年慶全方位戰	254

CONTENTS

第 6 節	經營績效比一比	257
-------	---------------	-----

第十六章 百貨公司的危機管理——以太平洋崇光、大葉高島屋因應 2003 年非典型肺炎為例 261

第 1 節	張榮豐危機管理快易通	262
第 2 節	太平洋崇光百貨封館處理非典型肺炎危機	265
第 3 節	大葉高島屋百貨快刀斬亂麻	269
第 4 節	二大便利商店因應非典型肺炎之道	272
第 5 節	二大便利商店因應千面人之道	273

第十七章 二大型態購物中心爭奇鬥妍

277

序 幕	都會型購物中心之王：台北 101 購物中心 ...	278
第 1 節	立地條件	279
第 2 節	商店組合	279
中 場	郊區型購物中心之后：美麗華百樂園	283
第 1 節	自創商圈的美麗華百樂園	284
第 2 節	「百貨公司行銷三步驟」照表操課	286
第 3 節	經營績效與二館	293

圖表目錄

圖目錄

圖 1-1	沃爾瑪百貨的策略管理循環	5
圖 3-1	富邦集團版圖	58
圖 5-1	日本 <i>Seven & I</i> 控股公司	90
圖 8-1	提升美國生產力的大功臣	124
圖 9-1	王品集團各餐廳的市場定位	140
圖 11-1	統一超商組織架構	178
圖 11-2	統一流通次集團	190

CONTENTS

圖 14-1	好市多三階段的事業策略－修正版的波特事業策略	227
圖 14-2	好市多的三大關鍵成功因素	231
圖 16-1	危機管理的階段劃分和過程	262
圖 17-1	大直重劃區地圖	295

表目錄

表 1-1	2006 年財星雜誌全球 500 大企業前七大	2
表 1-2	美國商業周刊全球一千大排名	3
表 1-3	美國十大零售公司	4
表 3-1	東森跟富邦購物頻道實力比一比	36
表 3-2	東森購物發展歷史表	38
表 3-3	東森 2004 年銷售『長紅業績王』	44
表 3-4	第一屆東森購物金像獎獲獎名單	44
表 3-5	東森 ET1 資訊平台合作公司	51
表 3-6	2003~2005 年東森媒體集團經營績效	54
表 4-1	星巴克店數	66
表 4-2	星巴克的四大支撐點、5B 卡	70
表 5-1	日本經濟新聞優良企業前十名	91
表 5-2	日本 7-Eleven 超人氣商品每年驚人的銷售	96
表 9-1	王品集團的經營績效	136
表 9-2	王品集團企業使命和核心優勢	138
表 9-3	王品餐飲集團「龜毛家族」條款	147
表 10-1	2005 年藥妝店店數	163
表 11-1	統一超商經營績效	179
表 11-2	統一流通次集團三條成長曲線	191
表 11-3	統一流通次集團餐飲事業	192
表 11-4	統一流通次集團大陸佈局	195
表 12-1	便利商店成熟型鮮食銷售情形	198

CONTENTS

表 12-2	零售、餐飲公司的甜點佈局	203
表 13-1	肥胖報你知	214
表 14-1	好市多的三條成長曲線	226
表 14-2	好市多 vs. 山姆俱樂部	229
表 15-1	2003 年 6 月~2004 年 12 月燦坤 vs. 全國電子促銷戰	246
表 15-2	2004 年燦坤 vs. 全國電子周年慶行銷組合	254
表 15-3	2004 年 3C 零售公司周年慶業績	256
表 15-4	燦坤 vs. 全國電子營收	259
表 16-1	百貨公司因應非典型肺炎危機處理方式	265
表 16-2	二大便利商店備援計畫	272
表 16-3	便利商店因應千面人下毒之道	274
表 17-1	台北市購物中心比一比	286
表 17-2	五大連鎖影城	294