



98 年度優化商業創新與網絡發展計畫

國外商業服務業發展趨勢與應用案例研究

主辦單位：經濟部商業司  
執行單位：台北市電腦商業同業公會  
撰稿人：范錚強教授

中華民國 99 年 3 月

# 國外商業服務業發展趨勢與應用案例研究

## 摘要

達爾文在 1859 年提出「物種原始」，主張環境對物種的存活有決定性的影響。「物競天擇、適者生存」主要是在陳述一個「選擇論」的主張。不同的物種，在自然環境中，經由天（大自然）的嚴苛考驗，由較具適應力者存活。即便是同一物種，其中的個體，也會因為個體差別影響其繁殖競爭力。比較能適應的個體，能快速地繁衍，進而使物種內部組成產生變化。同時，生物會有突變和混種。經由這兩項途徑，會產生獨特的個體。如果該個體比較其兄弟姐妹更有環境適應力，則該個體的後代，就有可能成為該物種的主流。不過，物種的改變是非常緩慢的。

在管理領域，Hannan 和 Freeman 在 1977 年提出「組織生態」理論，延伸了達爾文的想法來解釋企業組織的競爭和變化。企業組織也一樣，會隨著環境的改變而被選擇。但是，企業組織可以仰賴事業單位的投資和出售來改變企業型態，改變速度會比生物的物種改變來得快速。

就這一點，在台灣的食品日用品領域的通路，自從 1979 年統一超商引進南方公司的 7-11 便利商店經營方式，加上 1988 年荷蘭十大公司之一的 SHV 集團在台灣成立「萬客隆」量販店以來，台灣的食品日用品通路就產生了根本的變化。「小型雜貨店」作為一個企業物種，就已經面臨絕種的考驗。我們可以發現這兩個外來品種，比本地流通業品種更具有環境適應力，引進到本地環境，對生態產生的衝擊。

現代企業競爭環境的改變，最重要就是受到「科技創新應用」和「全球化」兩項相互依賴、互為因果的因素影響。科技創新有許多層面，但對企業競爭環境影響最大的就是「交通運輸搬運」和「資訊處理和通訊」等兩項。首先是交通運輸搬運的科技。這一類科技，使得地球變小了。人類對地理距離的概念，由於交通運輸搬運科技（陸、海、空等交通，以及搬運工具）的廣泛運用，運有輸無，使得物暢其流，物資普及化。過去由於地理隔絕而導致的假性物資匱乏，在經濟相對發達的國家幾乎消失了。隨之而來的資訊科技發展，更是顛覆了過去數千年來因距離而產生的種種交易限制，助長了國際貿易的發展。這些合起來導致了全球化的現象，使得許多產業能追求規模經濟和範圍經濟。過去，受限於地理環境的區隔，各地都分別

生產各種產品。但由於運輸的成本大幅低落，生產的地區性專業分工就形成了。這也就是過去亞洲四小龍成爲生產重鎮，而近年中國成爲世界工廠的主要原因。

科技的應用本身，是經營工具的一種選項。不過，一旦某種科技廣泛地被接受使用，就成爲了環境條件的一部份。就像今天的企業必須假設各種交通工具和通信設施的存在。在企業競爭環境和企業經營的科技條件都快速改變之下，對商業服務業來說，一個很根本的改變趨勢就是這些企業的經營模式 (Business Model) 有了根本的改變。這些不同的全球化經營模式在傳統的工業製造年代有其困難，源自於資訊流通以及物流運籌的經濟可行性。換句話說，廠商與消費者所能或願意負擔的「合理成本」限制了產品的全球化流通。然近年來資訊科技以及全球物流運籌模式的發展則真正促成了全球化市場，讓過去「合理成本」下難以達成的「搬有運無」成爲可能。實體貨物或商品的國際流通，更促成了國際性品牌的發展。

以下對商業服務業發展的趨勢，商業模式的改變，做一個綜合整理。

首先，一個重要的發展就在全球化本身。一次世界大戰之前，全球的製造業，有其地域性的發展。國際運輸促成了國際貿易。第一階段的影響，就是將產品的販售突破了國界。許多產品都逐漸銷售到原產國之外，甚至演變爲全球品牌(如：Ford, Toyota, IBM, Coca Cola 等)。支援這種國際貿易的一些相關物流、金流服務，當然也開始其國際化的發展。但是，商業的核心：零售通路，卻一直是非常本土化的。過去，通常由一個當地的進口商或經銷/代理商將貨物由國外進口，並進行行銷(含廣告)和流通、配銷等活動；同時，貨品經由當地的批發商和零售商進行販售。但是，全球化的結果，造成了零售通路的全球化。30年前在美國東南方經營量販店的 Wal-Mart 今天在八個國家經營；法國的 Carrefour S.A. 今天在 38 個國家經營；德國的 Metro AG 今天在 32 個國家經營；英國的 Tesco 今天在 13 個國家經營。全球化使得這些國際性的大型通路商，能夠利用他們在一個地區累積的經營 knowhow 得以應用在其他地方，擴大其經濟規模。

在全球化的同時，這些全球化的企業都透過很多策略聯盟、併購的方式來進行業務的擴大。例如，日本的伊藤華洋堂透過和美國 Southland 公司合資成立日本的 7-11；隨後，在台灣和統一企業合資成立統一超商；在香港和香港牛奶公司合資經營 7-11 等。Wal-Mart 併購日本的西武百貨、美國的 Sears 併購 K-Mart 等，都是

商業通路大型化的明顯趨勢。大型化也造成一個層級減少的去「中介化」的趨勢。這些大型的連鎖商店，其採購部門加上發貨中心，規模已經遠比傳統的批發商來得大得多。他們很多都直接和國內外的生產廠商，或者大型的貿易商進行交易，而完全用不到使用批發商的服務。

在企業全球化、大型化的同時，也創造了很多「通路品牌」。過去，消費者購買產品，可能會辨識產品品牌，而在方便的通路商購買。但是，今天的很多銷售通路，成功地建立了其特殊的通路品牌，有其商譽，也有其忠誠顧客：會到特定通路購買不特定品牌商品的顧客。

在銷售通路建立其通路品牌之後，很多大型通路開始經營其「白牌商品」（又稱為 own brands, store brands, private label brands 等沒有品牌的商品，通常是該商店自己委外生產的大宗商品，例如家樂福的「家樂福商品」、大潤發的 FP 商品）。這些商品，由於免除了行銷、廣告費用，對消費者來說售價都比品牌商品來得便宜，但對商店來說，毛利卻比品牌商品來得高得多。

通路商透過建立其通路品牌，拉近和消費者關係的結果，產品品牌的影響就因而被沖淡了。因應這種發展，許多品牌商/製造商利用新的資訊科技推出了「服務化(Servitization)」的活動，企圖加強和消費者之間的直接連接。例如，iPhone 在臺灣是由蘋果公司交給中華電信/神腦的通路販售。但是，消費者取得手機之後，上網註冊後，就能經由 iPhone 手機或者電腦上蘋果提供的 iTunes 軟體，連上蘋果的 AppStore 服務，取得超過十多萬種的應用軟體、無數的數位音樂等。未來則會因應其 iPad 提供數十萬冊電子書購買、下載服務。其效果就是使得品牌商能經由服務，持續提供消費者直接的服務，進而穩固他和消費者之間的關係，不被通路商佔據。

另外一個重要的發展，就是在整體的供應鍊方面。過去的買賣交易很多都是透過買賣雙方疏離的關係 (Arm-length relationship) 進行一筆一筆的交易。但這種交易，已經由於商品的生命週期縮短、毛利降低等等因素，使得上下游進入了供應鍊管理中的伙伴關係。SCM (Supply Chain Management) 後來又發展成爲全球價值鍊 (GVC: Global Value Chain) 的概念，將通路商和消費者的價值納入考量。在探討 SCM/GVC 時，協同商務和國際物流就跟隨著成爲焦點。協同商務中，許多觀念都

不停地被推陳出新：連續供貨 (Continuous replenishment)，VMI (Vendor Management Inventory)，CPFR (Collaborative Planning, Forecast and Replenishment)，協同設計等等。另一方面，全球化和大型化反映在供應鏈方面的就是國際物流的複雜度大幅提高。過去整個供應鏈基本上在一個經濟體內。但全球供應鏈的發展，使得買賣雙方通常不會在同一國家、一件產品需要很多國家的原料等。這都使得物流方面變得更為複雜。許多物流追蹤的系統和技術（如：track-and-trace, RFID，物流整合等），都因而興起。

在談商業發展趨勢時，不得不談到的是網路商店的發展。十年前，很多討論都在網路購物 (Amazon 等) 方面，但現在的發展是很多實體通路商，都同時擁有網路通路。因此，需時整合的課題變成一個非常重要的發展。很多通路都發現，同時擁有實體和網路通路，可以產生很多綜效，但也產生了很多問題和困難。虛實整合成爲一個明顯的發展。

另外，條碼、磁卡、晶片卡、RFID 等辨識技術的發展，使得資料的收集變得更方便。通路商得以大批的收集資料。因此，Analytics 成爲另一個商業發展方面的重要趨勢。這方面牽涉到很多資料分析、資料探勘等技術，應用在顧客關係、商品、鋪貨等方面的決策。此外，交易安全、小額支付等，都是本報告將逐一探討的課題。

# 目 錄

摘要.....	1
壹、緒論.....	7
貳、企業競爭環境的改變 .....	8
2.1 科技創新應用 .....	8
2.2 全球化.....	9
2.3 科技促成的管理創新 .....	11
2.4 地理政治變動：1978 年開始的共產世界崩解.....	11
2.5 世界貿易組織：WTO .....	13
2.6 2008 年的經濟危機：加強 M 型化.....	14
2.7 委外風潮.....	16
2.8 永續發展.....	18
2.9 資訊工具廣泛的商業應用 .....	19
2.10 資訊工具的普及化 .....	22
2.11 社群網路.....	25
參、營運模式.....	27
3.1 營運模式設計樣版 .....	27
3.2 零售業相關的科技 .....	30
3.3 IT 對營運模式的意義 .....	34
肆、營運模式的改變趨勢 .....	36
4.1 全球化.....	36
4.2 大型化.....	38
4.3 建立神經中樞 .....	41
4.4 通路商：通路品牌、白牌商品 .....	44
4.5 品牌商：透過製造服務化進行銷售服務.....	45
4.6 從供應鏈管理進入全球價值鍊 .....	49
4.7 貨物追蹤、物流整合 .....	51
4.8 協同商務和虛擬整合 .....	53
4.9 電子商店、長尾、虛實整合 .....	60
4.10 顧客關係和資料分析 .....	62
4.11 大量客製化 (Mass customization).....	63
4.12 永續經營.....	65
4.13 社群網路和行銷 .....	65
伍、結論.....	67
參考文獻.....	69
附件一：2010 年零售業大會 .....	71
附件二：2008 年全球零售業 250 大 .....	74

## 圖目錄

圖 1. 全球 GDP 成長變化率和預測.....	14
圖 2. 1970 年到 2009 年間的原油價格.....	16
圖 3. 工業產品的價值鍊.....	17
圖 4. 工業產品 ODM 的價值鍊.....	17
圖 5. 全球上網人口數與普及率 (2000-2008).....	23
圖 6. 全球每上網人口比例 (1997-2007).....	23
圖 7. 全球行動電話門號數與普及率(2000-2008).....	24
圖 8. 蘋果電腦的下載次數成長與預測.....	24
圖 9. Twitter 的每日上網人數成長.....	25
圖 10. Facebook 的會員人數呈爆炸性成長.....	26
圖 11. 營運模式設計樣版.....	28
圖 12. 零售業的新科技應用的 Hype Cycle.....	31
圖 13. 零售業相關新科技應用分析.....	32
圖 14. 全球化程度高的零售商整體表現較佳.....	37
圖 15. 神經中樞.....	42
圖 16. Wal-Mart 的連續供貨.....	43
圖 17. 產品服務化的概念.....	46
圖 18. 價值鍊中價值創造和實體物流的三層架構.....	50
圖 19. 全球價值鍊.....	51
圖 20. Target 的全球物流難題.....	52
圖 21. 美國國內價值鍊和全球價值鍊的比較.....	52
圖 22. 滾動預測示意圖.....	57
圖 23. 暢銷書和長尾.....	61
圖 24. 台灣上網人口及普及率.....	67
圖 25. 台灣個人上網分析.....	68

## 表目錄

表 1. 歐盟頒佈的相關環境保護指令.....	18
表 2. 眾多的經營模式相關名詞.....	27
表 3. 2008 年全球最大的十家零售商表現.....	39
表 4. 2003-2008 年全球成長最快的 15 家零售商表現.....	40

## 壹、緒論

達爾文在 1859 年提出「物種原始」，主張環境對物種的存活有決定性的影響。「物競天擇、適者生存」主要是在陳述一個「選擇論」的主張。不同的物種，在自然環境中，經由天（大自然）的嚴苛考驗，由較具適應力者存活。即便是同一物種，其中的個體，也會因為個體差別影響其繁殖競爭力。比較能適應的個體，能快速地繁衍，進而使物種內部組成產生變化。同時，生物會有突變和混種。經由這兩項途徑，會產生獨特的個體。如果該個體比較其兄弟姐妹更有環境適應力，則該個體的后代，就有可能成為該物種的主流。不過，物種的改變是非常緩慢的。

在管理領域，Hannan 和 Freeman 在 1977 年提出「組織生態」理論，延伸了達爾文的想法來解釋企業組織的競爭和變化。企業組織也一樣，會隨著環境的改變而被選擇。但是，企業組織可以仰賴事業單位的投資和出售來改變企業型態，改變速度會比生物的物種改變來得快速。

就這一點，在台灣的食品日用品領域的通路，自從 1979 年統一超商引進南方公司的 7-11 便利商店經營方式，加上 1988 年荷蘭十大公司之一的 SHV 集團在台灣成立「萬客隆」量販店以來，台灣的食品日用品通路就產生了根本的變化。「小型雜貨店」作為一個企業物種，就已經面臨絕種的考驗。我們可以發現這兩個外來品種，比本地流通業品種更具有環境適應力，引進到本地環境，對生態產生的衝擊。

在本分析報告中，我們會在第二章討論企業環境的改變。在眾多的環境影響中最重大的改變，是環境對企業營運模式 (Business Model) 的衝擊。在文獻中，對營運模式的說法眾說紛紜，我們將在第三章中，提出本分析選擇採用的，由 Osterwalder (2004) 提出的營運模式模版論點作為分析的依據。在第四章中，將對不同的營運模式改變，分別做說明和討論。這些分析，主要是撰稿人過去二十年累積的實務接觸，以及 2009 年十二月到歐洲三國（英國、芬蘭、丹麥），和 2010 年一月到美國參加零售業大會收集到的一些資料。

## 貳、企業競爭環境的改變

因此，我們在探討商業服務業的發展時，也需要從環境的改變來談起。過去一百年來，影響全球現代企業發展的環境因素，最重要就是受到「科技創新應用」和「全球化」兩項相互依賴、互為因果的因素影響。

### 2.1 科技創新應用

科技創新有許多層面。有很多人在討論科技創新時，提出不同的科技分類。不同的科技類別，對人類社會的影響各不相同。生物工程科技對瞭解生物、對人類生命保障非常重要。像能源科技，對我們的生活和產品發展非常重要。但是，我們在此，所關心的是對企業經營有直接影響的科技，那就是「交通運輸搬運」和「資訊處理和通訊」等兩項。

首先我們來談交通運輸搬運科技的影響。交通運輸搬運，使得地球變小了。18世紀的工業革命為人類社會帶來了極大的改變，將經濟體系由過去以農耕為主帶往工業大量生產製造的時代。雖然生產效率提高，但由於地理範圍與運輸能力的限制，形成許多獨立的區域型市場，也因此導致如關稅壁壘、保護主義、共同市場等衍生的議題。但是，人類對地理距離的概念，由於交通運輸搬運科技（陸、海、空等交通，以及搬運工具）的廣泛運用，運有輸無，使得物暢其流，物資普及化，使得實體的全球運輸完全改觀。

隨著交通科技進步，國際間物流運輸能力與效率也得到大幅提升。許多過去「合理成本」下無法達到的國際運輸，透過國際物流的促成，區域市場藩籬漸被打破，促成全球化市場的成形。過去由於地理隔絕而導致的假性物資匱乏，在經濟相對發達的國家幾乎消失了。因為這個原因，可以看到由中國大陸、東歐、中南美洲等地製造出貨的商品，在國際品牌物流與行銷通路的運作下行銷全球，透過各地通路或代理商銷售。

隨之而來的資訊科技發展，更是顛覆了過去數千年來因地理區隔而產生的種種交易限制。助長了國際貿易的發展。這些合起來導致了全球化的現象，使得許多產業能追求規模經濟和範圍經濟。

## 2.2 全球化

過去，受限於地理環境的區隔，各地都分別生產各種產品。但由於上述交通運輸搬運科技的廣泛應用，使得實體運輸成本大幅低落。資訊科技則是使得跨越地理區域的經營管理、溝通協調等成本大幅降低。簡單的來說，這形成了全球化的現象。全球化的現象，其實是起源於一些交通運輸成本結構改變而引起的經濟力量改變。

伴隨著全球化的現象而來的，其實也是一些地理經濟 (Geo-economic) 條件的大幅改變。過去的國家首都，幾乎都是國防和經濟的共同中心。早期的一些大國，其首都都在陸路運輸的要衝，也就會在大陸的中心地帶。例如，中國早期的首都，都在中原和關中。中原（洛陽、開封等）在中國當時地理的中心地帶，而關中（陝西渭河平原）的長安，則是在聯繫中國和中亞地區、乃至於歐洲的絲路起點。明朝之後，航海開始發達，海權抬頭，中國首都就都落在比較靠近海洋的南京、北京。後期建國的國家，首都（和經濟中心）大部分都在海港附近（例如：美國的華盛頓、紐約）。以下說明一些主要的、科技促成的全球化的經濟力量。

首先，過去一旦有地理區隔的客觀因素存在，區隔的地區之間的運輸成本就會非常的高，甚至可以假設為無窮高。我們可以看到一千多年前各國基本上都是比較獨立封閉的經濟體。中國當時即便是有絲路和西方連通，但運輸量太小，成本太高，基本上也是封閉的經濟體。每一個經濟體都相對獨立，則主要物資都必須要能自給自足。但是，各地的地理條件不同、氣候和農產差異很大，可以說是相對的「物資匱乏」。亞當·史密斯的基本經濟理論就提到物暢其流之後，能夠貿易的經濟體都相對地有了「物資充裕」的條件。物資匱乏情況之下，消費市場是賣方市場，而企業的重心就在生產導向：增進內部生產效率，用相同的投入生產更多的產出。反觀在物資充裕的條件之下，市場不再是賣方市場，而轉成為買方市場，企業的重心也必須轉為顧客導向、行銷導向。這一項趨勢，可以在過去西方的經濟發展上很明顯的看得出來。

另一個運輸成本大幅降低的衝擊在於經濟規模的擴大。過去，各個經濟體相對封閉，其中的企業，主要的產出是為了本國的內需。在這種情況之下，形成了很多支離破碎的小市場。在眾多小市場中，其市場規模有限。各個企業的投資（如研發、

生產工具等)所能夠創造的經濟規模都不大。但是，全球化使得全球市場逐漸整合成偏像一個均質的市場。這時候，企業規模大者，其單位生產因而降低，有了全球的競爭力，產生了全球品牌。

舉例來說，根據工研院 ITIS 計畫的統計報告，過去幾年，台灣的電冰箱市場每年販售不到 70 萬台新的冰箱，其中國產者大約不到 50 萬台。我們來做簡單推估，其中即便能有一家最有競爭力者，佔了市場的一半，也不過是 25 萬台。如果該公司投入 1,000 萬美金研發一個新的壓縮機，可用在所有款式的冰箱上，且研發費用分為四年攤提。那該公司每一台新的電冰箱需分攤 10 美元的研發費用。但是，中國的家電大廠，由於其市場規模大，幾年前已經達到每年 5,000 萬台電冰箱的產量。則同樣的研發費用、同樣的攤提時程，每一台冰箱分攤了 5 美分的研發費用。因此，假設在其他條件相同之下，他們比較有能力把其冰箱販售到全球——又再擴大其經濟規模。

這也是為什麼過去十多年，在全球的汽車市場上（先排除佔了全球 45% 人口的巴西、俄羅斯、印度、中國等 BRIC 四國中），汽車生產企業快速地從數百家整併，減少為不到十家大汽車公司。（註：BRIC 四國會引發一場新的春秋時代競爭）。經濟規模擴大，也使得生產企業、生產地區等專業分工得以形成。

在組織生態學中，提到環境、資源等條件，促成物種的形成「專才」、「通才」或「多模」等型態。在一個有 100 戶人家的小村子之中，有醫生開診所，勢必開一個「家醫科」診所，什麼大小病痛都看。任何的專科醫生診所都無法有足夠的資源來存活。但是，在台北市，人口眾多且密集，就必須開設專科診所，或者是大規模且專業分科的綜合醫院。大型綜合醫院是屬於生態學中的「多模」型態。他在多項領域中，都和該領域中的專才有一樣的競爭力。一個例子就是十多年前，宏碁電腦公司在尚未分割之前，無論在哪一個電腦相關的領域中都有其蹤影，無論是電腦組裝、品牌行銷、軟體研發等等，無役不與。而其營業額卻不比只聚焦在筆記型電腦組裝的廣達、仁寶來得大多少。但分割之後，宏碁、偉創等，都分別在其各自領域健康發展。

## 2.3 科技促成的管理創新

前面談到創新。許多人提到「創新」，馬上想到的是技術的創新、產品的創新，想到的是能申請多少專利。但是，除了產品創新(product innovation) 方面之外，管理和流程方面也有其創新的可能性。一個大家都耳熟能詳的非產品類的創新，就是豐田汽車的零庫存、JIT 管理。JIT 是針對生產線備料的問題，利用看板的流動，改變生產和現場管理的方式，做到大幅降低備料庫存，且確保不會缺料。這種創新的作法，並不是直接在產品上有所改變，而是在產生產品的過程上創新。這種流程創新(process innovation)，對汽車的生產，產生了極大的衝擊。

在談到科技創新對商業、服務業的影響方面，所談的其實也都在流程面。這方面的改變，在公司經營面，稱為營運模式創新 (Business model innovation)，在比較具體執行的流程方面，則稱為商業流程創新 (Business process innovation)。

科技的應用本身，是經營工具的一種選項。不過，一旦某種科技廣泛地被接受使用，就成為了環境條件的一部份。就像今天的企業必須假設各種交通工具和通信設施的存在。在企業競爭環境和企業經營的科技條件都快速改變之下，對商業服務業來說，改變的趨勢就是這些企業的經營模式 (Business model) 有了一個很根本的改變。這些不同的全球化經營模式在傳統的工業製造年代有其困難，源自於資訊流通以及物流運籌的經濟可行性。換句話說，廠商與消費者所能或願意負擔的「合理成本」限制了產品的全球化流通。然近年來資訊科技以及全球物流運籌模式的發展則真正促成了全球化市場，讓過去「合理成本」下難以達成的「搬有運無」成為可能。實體貨物或商品的國際流通，更促成了國際性品牌的發展。

## 2.4 地理政治變動：1978 年開始的共產世界崩解

另一個影響商業競爭環境的，是八十年代共產世界的崩解。1978 年，中國在鄧小平提出改革開放之後，就等於宣布逐漸脫離共產世界，走進美國和西歐為主的世界主流經濟體。這也是導致今天中國挾帶其龐大的人力資源，取代了亞洲四小龍，作為世界工廠的原因。

接下來十年後開始的幾件大事（1989 年，象徵著東西德間敵對的柏林圍牆被推倒；1991 年蘇維埃聯邦共和國結束，分裂為獨立國協等），確定了共產世界的崩解，東西對抗結束。這無形中擴大了西方世界的企業的市場，也替西方世界的企業找到一些新的廉價勞力。這些對西方的商業都有決定性的影響。許多大的國際企業都在這幾十年中，快速地擴張。

但是，因應這些地理政治版圖的變動，以及導致的新興經濟勢力的成長，引發了新一輪的地理政治合縱連橫。

我們可以看到歐洲原來在歐洲共同市場下的幾個國家在 1992 年簽訂馬斯垂克條約 (Treaty of Maastricht)，成立了歐洲聯盟，取代了原先的歐洲共同市場。之後，又陸續地增加其會員國，目前歐盟是最有力的國際組織，在貿易、農業、金融等方面趨近於一個統一的聯邦國家，而在內政、國防、外交等其他方面則類似一個獨立國家所組成的同盟。2005 年的歐盟 27 國總共有將近 5 億人口，國民生產總值大約為 18 兆美元。

美國為了防堵歐盟的勢力太快速膨脹，也在 1992 年和加拿大、墨西哥簽訂了北美自由貿易協定 (NAFTA: North American Free Trade Agreement)，這是關於三國間全面貿易的協定。與歐盟性質不一樣，北美自由貿易協定不是凌駕於國家政府和國家法律上的一項協議。北美自由貿易區擁有 3.6 億人口，國民生產總值約 6.45 兆美元。其經濟實力和市場規模在成立當時都超過歐洲聯盟，成為當時世界上最大的區域經濟一體化組織。

另外，在此之前，東南亞五個國家（印尼、馬來西亞、新加坡、菲律賓、泰國）成立了東南亞國協 (ASEAN: Association of Southeast Asian Nations)。後來，陸續擴大規模為十國。之後，又邀請中國、日本和韓國，成為東協十加三。未來會逐漸形成自由貿易區。

亞太地區在澳洲的積極推動下，1989 年成立了亞洲太平洋經濟合作會議（亞太經合會，APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation），為亞太區內各地區之間促進經濟成長、合作、貿易、投資的論壇。APEC 現有 21 個成員經濟體，是經濟合作的論壇平臺，其運作是通過非約束性的承諾與成員的自願，強調開放對話及平等尊

重各成員意見，不同於其他經由條約確立的政府間組織。APEC 由於未涉及強制性的條約，對企業競爭環境影響不大。

## 2.5 世界貿易組織：WTO

另一個影響全球企業競爭環境的國際貿易機制是世界貿易組織 (WTO: World Trade Organization)。WTO 前身為 1948 年成立的關稅及貿易總協定 (GATT: General Agreement on Tariffs and Trade)。GATT 的成立宗旨是打破當時的貿易壁壘，主要原則是自由 (GATT 第 11 條：將貿易限制措施轉為關稅，以及降低關稅稅率)、無差別 (最惠國待遇、國民待遇)、多元化。各經濟體必須在這三項原則下進行自由貿易往來。

後來，在 1995 年成立 WTO，取代原來的 GATT。WTO 的機制，有四項原則：(1) 非歧視性原則 (最惠國待遇原則，國民待遇原則)；(2) 透明度原則；(3) 自由貿易原則；(4) 公平競爭原則。主要是希望能經由 WTO 約束下的多邊協定、雙邊協定等，達成建立一個完整的、更具活力的、持久的多邊貿易體制，擴大貨物、服務的生產和貿易，以利永續發展。

2001 年 12 月，中國經過 15 年的談判正式加入 (為關貿總協定/世貿歷史上談判時間最長的一次)。香港和澳門則在 1995 年 1 月世貿正式成立時加入，兩地分別主權移交到中華人民共和國後，其在世貿的名稱也換為中國香港和中國澳門。由於政治原因，台灣直到中國加入後才獲准加入。2002 年 1 月 1 日：台澎金馬個別關稅領域 (簡稱「中華臺北」) 正式加入 WTO。

與其他國際組織不同，世界貿易組織有很大的許可權來執行其所做出的決定。通過世貿組織的爭端解決機制，世貿可以授權對不遵守貿易協議的成員國施行貿易制裁。因此，各 WTO 會員國都在其國際貿易上，必須遵守既定的國際規範。WTO 的這種機制，也助長了前述的全球化趨勢。

## 2.6 2008 年的經濟危機：加強 M 型化

在 2008 年產生了幾項重大的經濟相關事件。其中，最被一般人所牢記的是 2008 年秋天的金融風暴。其實，在此之前，美國就已經有了次級房貸的風波，為金融風暴的前置期。這項兩年前發生的事件，雖然在 2010 年，看起來像是大致上解決了。但是，美國、歐盟等大規模的經濟體，其實還是非常的孱弱。這些都反映在其失業率和經濟成長率之上。

全球的經濟危機，對世界各國的衝擊，可以由下圖充分地展現。圖中很明顯地看到 2008 年，全球的國民生產毛額，平均來說是負成長的。其中，已開發經濟體衰退得更嚴重，只有亞洲的新興市場，在這場風暴中，還維持著一個不錯的成長率。這當然要仰賴中國和印度兩個人口眾多，還能透過刺激內需創造一些成長動力。



圖 1. 全球 GDP 成長變化率和預測  
(資料來源：IMF/資策會 FIND 2009b)

然而，全球最大的零售商 Wal-Mart，所販售的是便宜的商品，在歷經 2008-2009 的兩個壞年冬，在其競爭對手陷入困境（例如：K-Mart 繼 2003 年申請破產保護之後，又在 2009 年申請重整，並被 Sears 收購）營業額還能夠以 9% 的成長率。另外，在 2009 年，美國的汽車市場大幅萎縮大約 40%。但是，高價的 BMW 等銷售量並未減少，中間主流市場的 GM 萎縮 50%，Toyota 也萎縮 39%，但是販售廉價車的韓國現代汽車，卻逆勢成長 14%。我們可以從這兩個例子中，清楚地看出消費 M 型化的發展。

在 2008 年的經濟危機中，其實還有另一項對全球商業發展影響更為深遠的事件發生。那就是在 2008 年夏天，原油的現貨價格突破了長期在三十多美元的水準，一舉高達將近 150 美元。這在過去是不可想像的。第一次石油危機，在 1972 年發生，油價從每桶 2 美元，在 OPEC 國家的共識下，漲到 12 美元，次年再漲到 24 美元。但是，後來只有在戰爭、禁運之下，才會突破長期的平均價格 36 美元。下圖為 WTRG Economics 公司對 1970-2009 年原油價格的分析，價格調整到 2008 年的美元購買力，以利比較。1970 年以來的的原油價格中位數是在 30 美元（石油危機之後，有一半的年度，平均油價不到 30 美元）。

油價到了 2010 年春天，大致上是在七八十美元左右浮動，是在當時最高價的一半價格。那接近每桶 150 美元的原油價格究竟有什麼影響？其實，在八十年代，就有很多各方面的說法（部分科學家、媒體等），認為石油的蘊藏量是有限的。如果沒有節約使用、沒有積極尋找替代能源，人類社會在不久的將來，會面臨石油耗竭的危機。在此之前，石油將會大幅漲價。

美國石油公司在 1970 年代後期，到 1980 年代中期，的確啟動了很多替代能源的研究計畫。但因石油價格一直在低價位盤旋之下，中斷了這些研究。意思是說，主流的看法是，石油的價格應該不會漲得太離譜。

因此，被石油支持的交通運輸搬運工具，還是支撐了一個非常明顯的「委外」潮流。石油價格是在平均 30 美元的水準，甚至於 100 美元的水準時，歐美各國大規模地把生產委外，讓早期日本、後來台韓新港四小龍、乃至於當前的中國來進行，透過船運、空運，搬運到歐美市場，在考量總成本：原物料、勞力、運籌等成本之後，在上萬公里之外生產，還是一個非常划得來的決定。但是，如果油價持續在 150 美元，甚至 200，300 美元（以前「顯然」不可能，但現在看起來可能了），那麼，在那麼遠的地方生產，究竟是否還是一個明智的決策？這件事，被拿出來檢討。

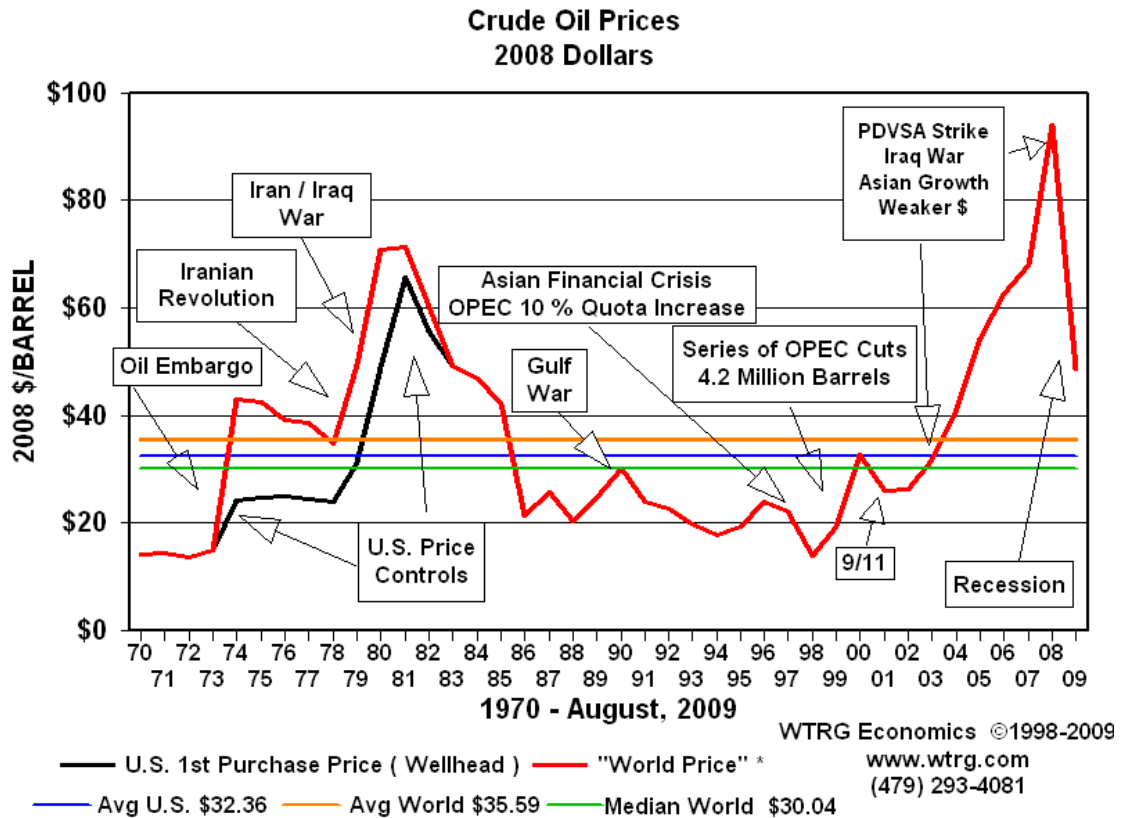


圖 2. 1970 年到 2009 年間的原油價格  
(資料來源：WTRG Economics)

## 2.7 委外風潮

世界第二次大戰結束，美國是當時唯一沒有受到戰爭摧殘的主要強國。當時，美國的經濟，遠遠超過了全球一半以上。部分是為了進行經濟援助，部分是為了讓物資充裕，美國從國外進口許多原產品和低階的工業產品。

七十年代開始，美國國內的品牌商和通路商，都為了壓低其國內貨品的成本，而開始將生產委外。本文前面提過，由於交通運輸搬運工具的發達，而且成本不高，產生一個將低階工作委外執行的潮流。早期的日本，後來轉換到亞洲四小龍，之後再轉到中國大陸。

在亞洲國家而言，就是「代工生產」。這種生產方式，和過去的國際貿易有相當大程度的差異。我們從下面這一個工業產品價值鍊的圖來看。圖中的每一區塊代表在價值鍊中的加值。

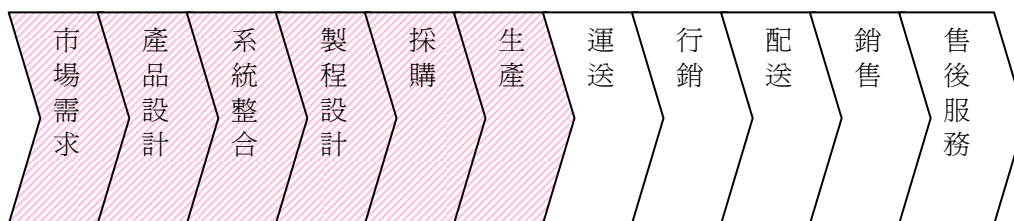


圖 3. 工業產品的價值鍊

傳統的國際貿易，甲公司向乙公司購買乙公司生產的某項產品。如果該產品是乙公司的自有產品，則價值鍊中，從市場需求的訂定，一直到生產等六個步驟，都是賣方負責的。買方的甲公司則負責行銷到售後服務等後段的四個區塊。中間的運送由誰執行，則端視雙方的合約而定。

但是，在一個委外生產的關係之中，最基本的的委外形式，就是「來料加工」，那就是整個價值鍊中，乙公司（賣方，OEM）只負責執行生產一個步驟。甲公司之所以要將生產的工作交出來委外，即便是乙公司遠在一萬公里之外，主要是由於委給執行生產，加上運儲費用，還是比甲公司自己來做更划算。一般而言，有一些買方公司在委外生產之後，發現由乙公司自行購買某些料件比較划得來、或由乙公司開發模具、設計製程，他們則會擴大委外範圍。一旦委外擴大到連產品設計都涵蓋在內，則乙公司已經進入進入委外設計生產（ODM）的角色。這時，主導權還是在買方手中。見下圖，價值鍊的兩端都在買方（品牌商/通路商）手中。

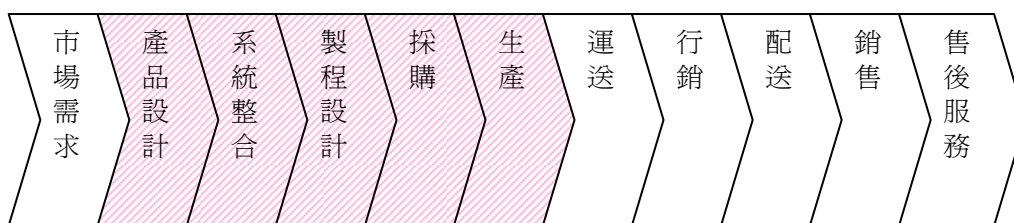


圖 4. 工業產品 ODM 的價值鍊

這是在製造的部分。如果是在純粹服務的方面，由於電信傳輸和網際網路的發達，使得資料的傳輸費用降低到一個前所未能想像的低價格，而產生了軟體開發委外、顧客服務中心（電話服務）委外的趨勢。很多美國公司將軟體開發委外到印度；將電話服務委外到印度、菲律賓、孟加拉等地。

在生產製造委外還在顛峰的時候，Reinhardt (2004)、Thomas(2006) 等就提出一個新的觀念，認為可以考慮將生產製造委外到比較近的地方。他們的說法是

“Forget India, , Let's Go To Bulgaria,” “Nearshoring to Central and Eastern Europe”等。這就是近距離委外 (Near Sourcing, Nearshoring) 的概念。在 2008 年，由於原油價格飆漲到 150 美元，使得這個新的觀念更加速地被廣為接受。這也是最近廣達到巴西、鴻海到波蘭和土耳其的主要動力。這種 Nearshoring 的觀念，目前方興未艾。

## 2.8 永續發展

另一方面，由於保護地球、環境保護、節能減碳等全球運動，對資源的節約使用、對有害物質的避免等，都成了很主要的世界潮流。這方面，歐盟十年來，不停的頒佈各種新的指令，要求企業配合。這些指令，有一些都是強制、有罰則的規定。凡是與歐盟交易的企業都必須遵守。以下表 1 條列了一些相關的歐盟指令。

表 1. 歐盟頒佈的相關環境保護指令

指令	通過 (年)	開始適用 (年)	說明
WEEE Waste Electrical and Electronic Equipment Directive	2003	2005	廢棄電子電機設備指令：規定廢棄的電子電機產品的處置（回收、再利用等）。
RoHS Restriction of Hazardous Substances Directive	2003	2006	危害性物質限制指令：限定包含鉛、汞、鎘等六項有害物質的使用。
EuP Directive of Eco-design Requirements of Energy-using Products	2005	2007	能源使用產品生態化設計指令：要求廠商針對整個產品生命週期對環境的衝擊考量來設計產品，以提升能源使用產品之環境績效。
REACH Registration, Evaluation, Authorization, and Restriction of Chemicals	2006	2008	關於化學品註冊、評估、許可和限制法案：進入歐盟市場的所有化學品強制要求註冊、評估和許可並實施安全監控。

除此之外，在 1997 年，聯合國在日本京都舉行會議，訂定了「京都議定書」（Kyoto Protocol），全稱為「聯合國氣候變化綱要公約的京都議定書」，是「聯合國氣候變化綱要公約」（UNFCCC: United Nations Framework Convention on Climate

Change) 的補充條款。其目標是「將大氣中的溫室氣體含量穩定在一個適當的水平，進而防止劇烈的氣候改變對人類造成傷害」，以期解決全球暖化的問題。

政府間氣候變化專門委員會 (Intergovernmental Panel on Climate Change, 簡稱 IPCC) 已經預計從 1990 年到 2100 年全球氣溫將升高 1.4°C—5.8°C。目前的評估顯示，京都議定書如果能被徹底完全的執行，到 2050 年之前僅可以把氣溫的升幅減少 0.02°C—0.28°C。為了符合京都協議的一些規定，經由生命週期評估 (LCA: Life Cycle Assessment) 來估算目前的「碳足跡」。

這些為了地球永續發展而引發的國際活動，已經在歐美的大企業中，啟動一些節能減碳、綠色設計等活動。這些活動的目的，是在對企業、乃至於人類的經濟、社會和環境的永續性有所貢獻。在探討這方面的課題時，有一些新的名詞被採用：Sustainability design, environmental design, environmental conscious design, eco-design 等等。在討論設計問題時，不只是在產品的設計方面，也牽涉到管理機制和流程的設計。

## 2.9 資訊工具廣泛的商業應用

在過去的二三時年中，資訊科技有了非常驚人的發展。由於商業競爭環境走向全球化，企業為了要迎接更大的挑戰，必須擬定適當的策略以便達到降低成本、提升品質、快速回應顧客需求的目標，因此強調速度與資訊能見度 (information visibility) 的資訊科技便受到相當程度的重視，許多企業也紛紛採用 IT 來建構其競爭策略。整體而言，IT 為商業環境帶來以下的新觀念，使得傳統的商業邏輯、策略方法、商業模式受到一些挑戰，因此企業不得不針對商業模式、流程、人力資源、獎懲系統等企業的核心價值進行重新思考、設計、改造與創新 (El Sawy et al., 1999)：

### 2.9.1 全新的時間概念

在 IT 的協助之下，企業間的競爭講求快速和效率，誰能夠在較短的時間內創造出更高的價值，就能夠脫穎而出。以美國的筆記型電腦品牌商為例，在 1990 年時，下單到台灣的代工廠，要求三個月交貨。但是，為了因應更快速的產品生命週

期、降低庫存風險和資金積壓，到了 1999 年買方品牌商的要求已經到了幾乎無法達成的五天：955（95%的訂單要在 5 天內交貨），2003 年經提升到 983，2004 年提升到 982、甚至是現在 1002 的水準。除此之外，產品生命週期的縮短、加速的新產品問世頻率、更積極的供應商回應速度以及迅速的顧客回應等，都是 IT 所帶來的全新時間概念，也逐漸成爲企業營運的必要條件。

### **2.9.2 知識是創造競爭優勢的來源**

在快速變動的高度競爭環境下，利用 IT 提升知識創造、轉移、分享的速度，並將之有效率的應用在企業的產品與程序創新上，將是企業滿足消費者並獲致成功的重要關鍵因素。舉例來說，越來越多的企業開始建構「顧客資料庫」並加以分析，以便瞭解顧客的需求及行爲模式，藉此辨識出對企業具有高度貢獻的顧客或潛在顧客，讓行銷策略可以更有效率。此外，透過「產品知識庫」的建立，亦可以有效的改善企業產品開發與售後服務流程，以便提升顧客服務品質。

### **2.9.3 快速變動的策略**

在競爭激烈的商業環境及 IT 的驅動之下，競爭對手的動作通常迅速且無法預測，再加上市場的不確定性高及變幻莫測，企業必須透過不斷的修正與執行新的策略方法，才能夠獲得競爭優勢。因此，企業必須在 IT 的協助之下，更有效率的搜集外部情報及與供應鏈夥伴交換資訊，才能有彈性且動態的改變競爭策略，藉由創新的產品與服務創造優勢。

### **2.9.4 企業間的界線越來越模糊**

由於技術創新的速度加快，以及市場的快速改變，爲了提升競爭優勢，企業之間時常不斷的進行整合與重組。過去，由於企業間的溝通不易，許多企業傾向於透過併購或交叉持股的方式進行實質整合，然而在提高企業營運規模的同時，也加深了企業內部管理與營運的難度。在企業普遍採用 IT 之後，企業間透過跨組織資訊系統進行虛擬整合，便成爲最有效率的合作模式之一，也讓企業間的界線越來越模糊，且彼此間高度依賴。因此，如何透過企業之間的彼此溝通與連結，以整合來創造價值，變成企業經營相當重要的課題。

### 2.9.5 IT成為企業營運策略成敗的關鍵

由於具備快速與提高能見度的特性，IT 漸漸地從過去支援的角色，轉變成為企業藉以引導策略創造競爭優勢的重要工具。對企業而言，要在競爭激烈的商業環境中脫穎而出，IT 已經成為企業策略重要的一環，更是企業創新營運手法的重要驅動力。舉例來說，台灣許多物流業者紛紛透過電子化的物流平台與其他供應鏈夥伴進行資訊交換與合作，以便讓顧客可以隨時查詢貨物運送狀況，將能有效提高顧客滿意度，以便爭取更多的交易機會，對抗國際大型物流業者的挑戰。

### 2.9.6 回饋遞增

根據經濟學上的網路外部性原理，產品或服務的使用人數增加，通常能夠進一步強化產品的價值及影響力量，創造更大的競爭優勢，這就是所謂的回饋遞增效應。有鑑於此，企業莫不透過各式各樣的 IT 工具，快速及有效的方式來擴增其市場規模，以便能夠迅速提升其產品的獲利能力。舉例來說，企業可以透過網際網路來接觸到更大更廣的潛在顧客群，將可加速回饋遞增的效果。

根據以上幾點，IT 對於組織而言，已經從單純的作業效率提升與輔助的角色，轉變成為能夠為企業創造彈性的價值鏈，引導企業進行策略規劃的關鍵因素，甚至是引發組織商業模式（business model）的變革，極具策略性意義。一般來說，IT 對企業的影響，可以從組織內、組織間及產業層次來進行說明。

在組織內部方面，除了傳統的管理與作業效率提升的意義之外，IT 更可以驅動組織的流程改造，將許多不具有附加價值或多餘的程序移除，並加以整合與重新設計，改變企業的視野與運作方式，創造獨特的商業模式，以建立更大的競爭優勢。而在組織間方面，IT 可以提升企業間資訊交流的速度與效率，並帶來較高的資訊能見度，讓供應鏈上的所有夥伴都能夠藉此降低營運的不確定性與成本，以便整合彼此的資源共同面對市場的挑戰與顧客的需求，創造多贏的局面。此外，若從產業層次來看，當 IT 導入之後，對於每一家企業的影響程度不同，並因此創造出各種不同且獨特的營運方式，在產業結構與秩序上產生破壞性的影響，可能因此改變產業的遊戲規則。

過去，由於 IT 的成本極高，企業無法負擔高額的溝通協調成本，因此選擇降低資訊處理需求的方式來經營企業，例如設立庫存、減少服務顧客的時間與範圍、提供一般化的產品等；然而，隨著技術的不斷發展與普及化，IT 的投資成本大幅降低，使得企業得以減少內外部的溝通協調成本，藉著較高的資訊處理能力，處理較為複雜的需求，包含滾動預測、平行作業、提供客製化的產品及服務、與供應鏈夥伴建立協同規劃與預測、建立神經中樞、與供應鏈上下游夥伴虛擬整合、線上金融等。換句話說，IT 在組織營運的轉變過程中，扮演著不可或缺的重要角色。

導入適當的 IT 架構，以便動態的配合企業策略；或者透過 IT 來促成企業變革，改變企業的商業模式，乃是電子資訊時代中企業獲致競爭優勢的重要關鍵。近年來台灣許多企業在經濟部的補助之下，陸陸續續利用 IT 來進行程度不一的商業模式變革，也為台灣的各種產業（包含高科技產業、物流業、商業服務業等等）注入一股活水，刺激更多的企業將 IT 與營運策略進行更進一步的結合，建立更大的競爭能量。因此，在電子資訊時代，如何透過 IT 來突破過去所無法提供的產品或服務，創造獨特的做生意方法和手段，乃是企業提高競爭優勢的重要法則。

## 2.10 資訊工具的普及化

前面說過，科技的應用本身，是企業在面對環境變化時，可以選擇用來改變經營方式的工具。不過，一旦某種科技廣泛地被接受使用，就成為了環境條件的一部份。就像今天的企業必須假設各種交通工具和通信設施的存在。

今天的商業和服務業，都直接面對消費者。因此，一些科技的普及程度，就成為企業經營環境的一部份。例如，過去萬客隆在台灣引進量販店，仰賴的是一顧客交通工具的普及性。當時，已經有很多消費者有了汽車，能把大批購買的物品運載回家。缺少這種環境條件，量販店就非常難推展其業務。類似的，太平洋引進崇光 Sogo 百貨的時代背景，已經有大批的消費者，手頭有了信用卡。顧客持有信用卡，才有辦法在高級的百貨商店，看到喜歡的商品，臨時起意進行衝動型的購買時，即便沒有攜帶現金，也可以完成交易。許多經常在百貨公司購物者，其實衝動型購買的比重相當地高。

那現在一般消費者有多少科技工具？而這零售業者需要把這些科技工具當成環境裡面的條件呢？

首先，是網際網路的普及率，全球人口普及率逐年提高，尤其歐美和東亞國家，等已開發國家更高。根據國際電信聯盟 (ITU) 的資料顯示顯示，截至 2008 年，全球網際網路人口普及率超過 22%，如下圖。



圖 5. 全球上網人口數與普及率 (2000-2008)  
(資料來源：ITU/資策會 FIND, 2009c)

已開發國家在 2007 年的網際網路人口普及率平均更高達 62%，如下圖的資料顯示。高普及率的意思就是說，現在的已開發國家的消費者，大部分有能力在購買商品之前，利用上網終端設備檢視該商品的評價，以及該商品的價格，在購物前做好比較和選擇。

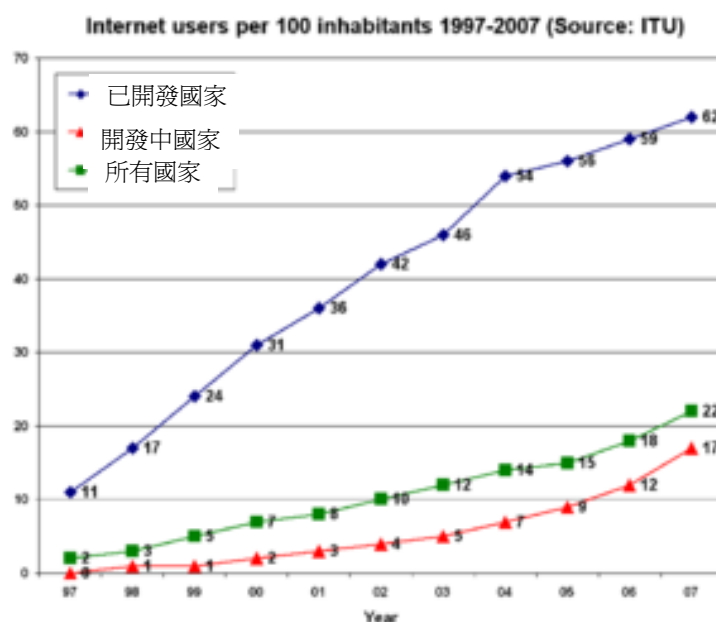


圖 6. 全球每上網人口比例 (1997-2007)  
(資料來源：ITU)

另外，手機的普及率方面，截至 2006 為止，已經有超過 30 個國家/地區，手機的人口普及率超過 100%。下圖 7 呈現了全球行動電話門號數與普及率的成長。



圖 7. 全球行動電話門號數與普及率(2000-2008)  
(資料來源：ITU/資策會 FIND, 2009c)

另外，部份的手機是智慧型手機，其基本功能之一，就在能透過電話網路，甚至是無線區域網路上網。根據 Forrester 顧問公司的估算，美國目前的智慧型手機普及率已經高達 17%，且每年以 42% 速度成長。蘋果電腦推出的 iPhone 領先推出應用軟體下載服務 AppStore。其使用者能透過網路下載應用軟體。下圖顯示蘋果 AppStore 的軟體下載次數和未來的預估。他的成長趨勢也符合一個指數成長曲線。

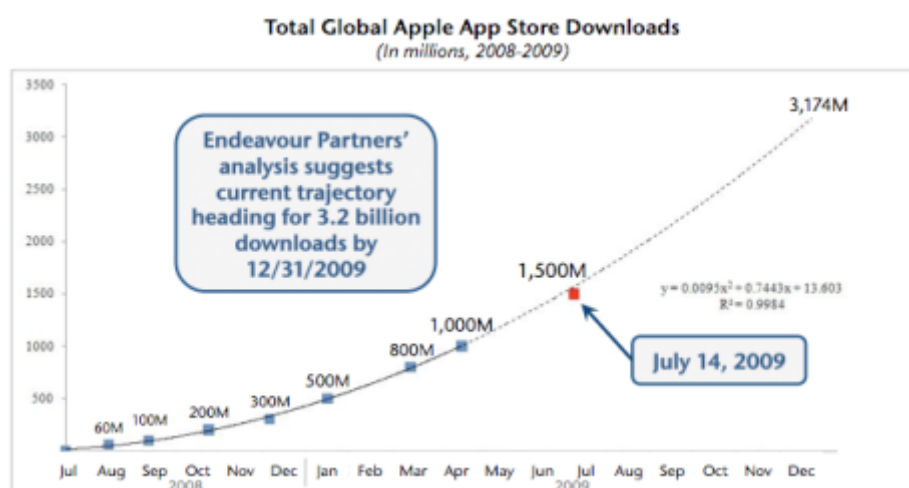


圖 8. 蘋果電腦的下載次數成長與預測  
(資料來源：http://blog.endeavourpartners.net)

智慧型手機的使用者，很大部分都能使用他來上網查詢。2010 年紐約舉辦的第 99 屆零售業大會 (2010 National Retailers Federations BIG Show) 中，多位演講者就提到他們面對的現況就是，消費者會在實體商店中，看到心動的商品時，掏出智慧型手機，當場查詢網路上其他商店的價格。很多甚至查詢的是比價網路。這使得過去實體商店採用許多的手段，誘使消費者衝動型購買的效果大打折扣。

網路普及率提高，馬上產生的第一個影響就是網路購物的潛在顧客人數增加了。許多屬於搜尋類的商品 (search goods) 在網路上的銷售，有其優勢。實體和虛擬商店之間，有相互的排擠性。網路商店的顧客增加，意味著實體商店的銷售會受到影響。

另一個更為深遠的影響在於資訊不對稱性降低。無論是電腦上網，或者是手機上網，對通路商而言，過去長期享受的資訊不對稱，就在二十一世紀消費者能輕易地大規模上網比價之下，很快地消失了。通路商無論是在定價或者商品的選擇方面，都必需考量相對的網路資訊。

## 2.11 社群網路

社群網路 (social networking) 是在網際網路應用發展中，一個在近期非常重要的現象。在社群網路發展初期，許多人透過部落格 (weblog, blog) 發表自己的意見、看法和體驗。接下來的發展，是一些網路平台，讓用戶能透過這些平台來交換信息。一些代表性的社群網路為 Facebook, Twitter, MySpace 等。這些社群網路在過去幾年，呈現爆炸性的成長 (如下圖)。

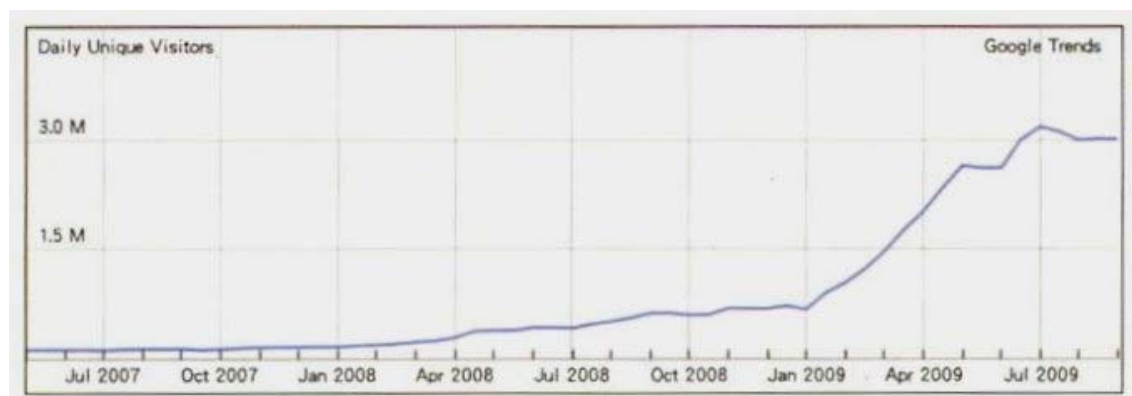


圖 9. Twitter 的每日上網人數成長  
(資料來源：Google Trends/資策會 FIND, 2009a)

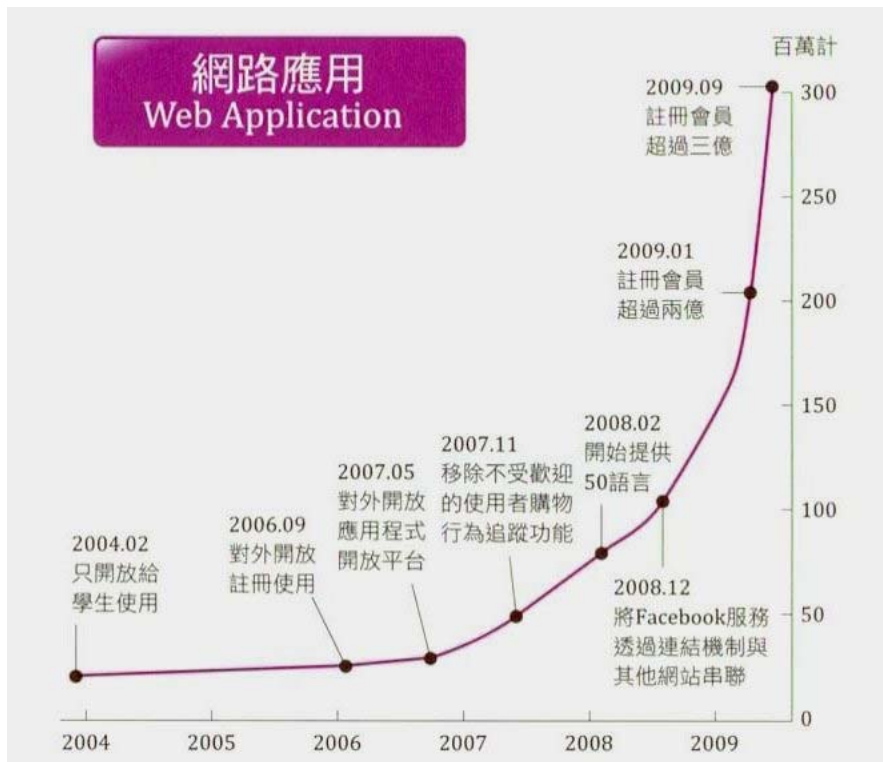


圖 10. Facebook 的會員人數呈爆炸性成長  
(資料來源：Facebook/資策會 FIND, 2009a)

社群網路的主要功能是在提供其會員一個平台來進行社交活動。但是，也不排除會員們透過社群網路，交換對商品的使用經驗。這一類的使用經驗和評價，一般上而言，對一般的消費者的感受，信息是來自比較客觀的同儕，而非來自廠商的付費廣告，而產生比較高的信任。如果廠商能善用這種新的信息發佈通路，就可以做到非常有效的「口碑行銷」。

## 參、營運模式

在討論營運模式時，在文獻上眾說紛紜，甚至有很多不同的名詞。以下是一些常見的營運模式相關名詞。

表 2. 眾多的經營模式相關名詞

Auction business model
Bricks and clicks business model
Collective business models
Cutting out the middleman model
Direct sales model
Distribution business models, various
Franchise
Freemium business model
Industrialization of services business model
Low-cost carrier business model
Loyalty business models
Monopolistic business model
Multi-level marketing business model
Network effects business model
Online auction business model
Online content business model
Premium business model
Professional open-source model
Pyramid scheme business model
Razor and blades business model (bait and hook)
Servitization of products business model
Subscription business model
Value Added Reseller model

這眾多的相關名詞，代表不同的概念，其實都和營運模式相關。但，他們之間很多並不在同一個階層，也探討了不同的課題。非常難做綜合比較，以便整合出一些有用的想法。本報告引用了 Osterwalder (2010) 所提出的非常有啟發性的營運模式設計樣版來討論營運模式。在此基礎上，再往下繼續分析營運模式的改變。

### 3.1 營運模式設計樣版

設計樣版可分為四大區塊。其核心為「產品/服務的提供」，探討企業給顧客提供的價值訴求。第二部分是「顧客」端，分別探討顧客區隔、顧客關係以及通路。第三部份是企業的營運「基礎」，包含企業本身的主要資源和核心能耐、主要活動，

以及伙伴網路。第四部份是「財務」面，分別探討成本結構和營收模式。一個企業的營運模式，是這九格中的選項的加總。兩個企業，即便在八個格子中構型一模一樣，只有一個格子有差異，他們的營運模式可能就有很大的差異。

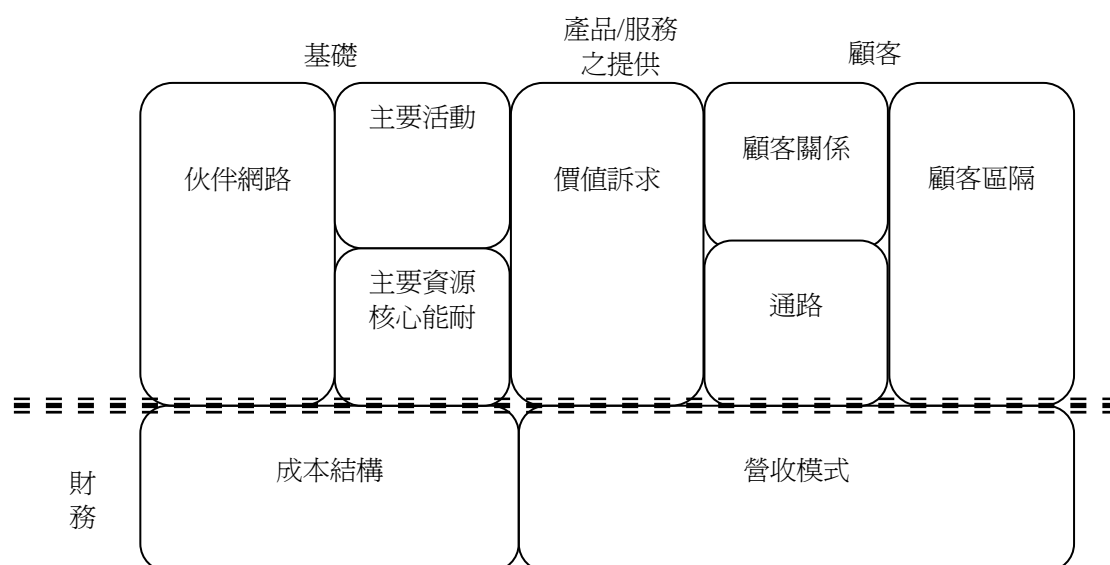


圖 11. 營運模式設計樣版  
(取自 Osterwalder, 2010)

### 3.1.1 產品/服務的提供

產品和服務的提供，牽涉到的是企業究竟要提供給顧客什麼價值，這些價值向誰訴說？企業的價值的訴求，很多時候可能和表面的產品非常不同。即便是兩個販售類似產品的企業，也有可能有不同的價值訴求。例如，味丹企業販賣的礦泉水「多喝水」對顧客的價值訴求，是提供顧客安全衛生的水，讓顧客能解渴。那法國沛綠雅 Perrier 賣也是礦泉水，有著同樣的價值訴求嗎？賣水，水能賣那麼貴嘛。顯然 Perrier 賣的礦泉水，價值並不在衛生、解渴，而在「品味」和 Life style! 同樣的，愛瑪士 Hermes 的一些皮包，價格夠買一輛便宜的小轎車，他的訴求會在是一個能裝東西的容器嗎？

這項價值訴求，經常會和下一小節提到的顧客有很高的相關性。就如同上述的兩種礦泉水，其目標顧客的區隔一定有所不同。

### 3.1.2 顧客面

在顧客的面向，有三項主要的課題：顧客區隔、通路和顧客關係。不同的企業，需要有明確的顧客區隔定義。企業的商品，究竟是要販售給誰（也就是，產品的價值向誰訴說）。目標顧客可能是最終消費者，也可能是企業。前者就是一個 B2C 的經營型態，而後者則是 B2B 的經營。我們回到上面提到的礦泉水，我們可以看到，「多喝水」的目標顧客是一般的消費大眾，而 Perrier 礦泉水的目標顧客則會是多金的雅皮族。

另一個重要的考量就是通路。問的問題是：你如何販售產品或服務？究竟是自己販售，還是透過中間商。像 Dell 電腦，利用網際網路進行直接銷售，絕大部分的電腦都直接在網上成交，他的經營上，主要是自己銷售，不需要通路商；而宏碁電腦則基本上仰賴通路商，這時，不同的通路也會有所不同。即便是仰賴通路商，通路商提供的價值在哪裡？

顧客關係是一個所有企業都需要關注的項目。問題是，你認識你的顧客嗎？Why and why not? 網路書商 Amazon 要求所有人都註冊會員才能交易，他們能掌握所有顧客的背景資料和購物資料；而 7-11 則沒有對其顧客單獨地追蹤。顧客關係也需要考量你的顧客究竟是你的顧客？還是通路商的顧客？

### 3.1.3 營運基礎

營運基礎中，主要關切的是：企業的主要資源和能耐，主要活動，以及伙伴關係。

每一個企業的存在，都有一些原因。在競爭環境中，所有存活的企業都有其特殊的競爭力。這究竟是什麼：人脈、品牌力、人力資源、技術、專利、口袋深、獨特的市場（如：中國移動對其人口）還是有一些實體資源。

企業的主要活動，是企業選擇在價值鍊上面，究竟進行什麼加值。如果簡單的將一個實體產品的價值鍊分為以下階段：研發、採購、製造、組裝、銷售、物流、服務等。有些企業選擇一條龍，從頭到尾的所有價值鍊活動。有一些企業專注在其中某些特定的領域。

最後，是伙伴關係。這牽涉到的是企業的供應商，以及其種種的協力廠商。企業供應商之間，是採取傳統的若即若離的關係，還是親密的伙伴關係？

### 3.1.4 財務面

在財務面，主要是分為成本結構和收入模式兩大塊。成本結構，要討論到企業究竟是以大規模的經營、追求經濟規模，還是小本經營（低固定成本、高變動成本）的型態。以軟體公司來看，微軟主要是生產消費者使用的套裝軟體。他們投入大量的研發人力開發系統。主要的成本都在初期的研發成本，以後每銷售一套的變動成本非常低。算是追求規模經濟的成本結構。反過來說，一個經營專案系統開發的軟體廠商，最每一個販售的標的，都要投入大量的人力進行開發活動，則是沒有規模經濟的小本經營型態。

在收入模式方面，我們要討論的是，你怎麼賺錢？如何收錢？收錢的方法是一次過？每月？每次消費？另外，向誰收錢？是向消費者收，還是向其他人收的三方模式（一元手機模式，主要手機由電話公司支付，但消費者必須承諾若干期間期的使用）。

這些不同的考量，使得企業的營運有很大的差異。在科技應用之下，往往會有營運模式的改變。營運模式的變動，就看究竟是變動了哪些前述的因素。

## 3.2 零售業相關的科技

就如同本文前面說明的，影響企業營運模式很重要的一項因素，就是科技創新。Gartner 顧問公司從 1995 年開始，提出並採用一項分析方法來針對不同領域的科技發展加以評估。他們稱呼這項分析為“Hype Cycle”。Hype 的意思是誇大不實的假象。許多科技名詞，其實都會在被開始提出的時候，以起熱烈的關切，透過過度的宣傳和討論，產生誇大的期待。Gartner 顧問公司觀察到，新科技的應用往往會符合一個固定的軌跡：從新科技被提出引起使用者（消費者或者廠商）注意、產生期望、引發熱烈討論而升溫成過度期望、因期望破滅而沈寂、再經過務實的建置和驗證、逐漸緩慢地到市場接受的多個階段。由於許多科技往往雷聲大、雨點小，

並不能產生實務上的價值，都只有被誇大的假象，因此以“Hype”來命名這一種週期的分析。

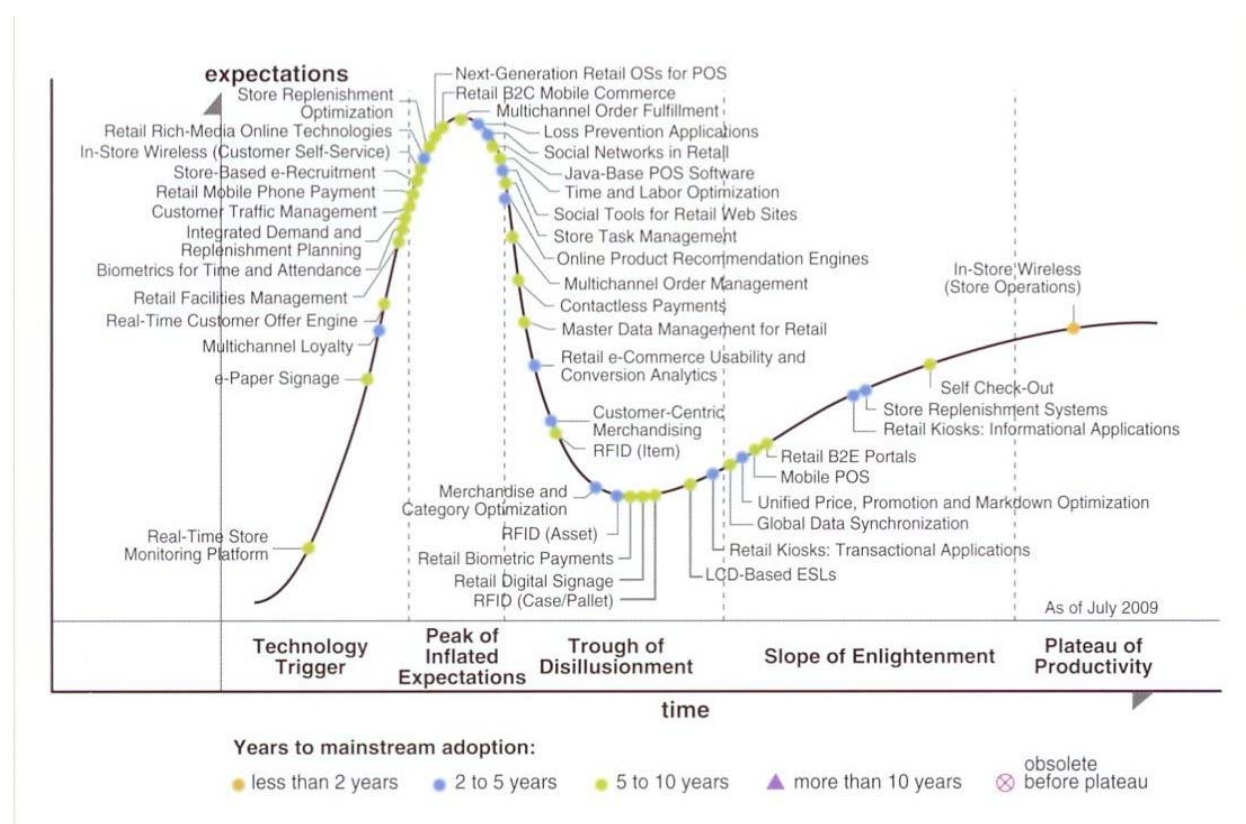


圖 12. 零售業的新科技應用的 Hype Cycle  
(取自：Gartner “Hype Cycle for Retail Technologies 2009” )

以下是 Hype Cycle 的主要五個階段：

1. 科技擊發階段 (Technology trigger)：新科技被提出來，其應用的可能性開始被討論，且熱切的程度開始升溫。
2. 誇大期望顛峰階段 (Peak of Inflated Expectations)：這個時候，該科技由於被熱烈地討論，人們的期望會很快地升溫，一直到最高峰。
3. 失望的谷底階段 (Trough of Disillusionment)：這個時候，由於期望很高但實務價值尚無法被落實，使得很多人產生失望。
4. 上坡道 (Slope of Enlightenment)：失望到谷底後，有些新科技就在此鞠躬下台，銷聲匿跡。但是，少數的科技，撐過了這個失望的低潮，開始透過初步的應用和推廣，開始產生一些實務效果。

5. 生產力高原 (Plateau of Productivity)：該技術事實上已經被廣泛應用，而其實務價值已經產生、且已經被驗證。如果其相對價值經得起市場考驗，就可能成為成熟科技，被廣泛地接受成為主流應用。

Gartner 顧問公司多年來針對不同類別的科技，利用這個方法來進行評估和分析，每一年發表數十個領域的科技應用評估分析。在零售業相關的科技方面，他們也有多年的系列分析。最近的一次是在 2009 年，他們對零售業相關的科技名詞，作了評估分析，以下圖呈現。該圖的文字相當小，我們另外以附錄 xx 來呈現。

Gartner 同時將上圖所提到的科技，依照技術的影響層面和預估進入主流採用時間作一個分析，產生一個九格的表。但由於圖中文字非常多，本報告僅將九個區隔以下圖示意，其中內容另以文字說明。

		預估進入主流採用時間		
		2 年之內	2-5 年	5-10 年
技術 影響 層面	革命性 技術	從缺	從缺	4. 長期可期待的 革命性技術
	中等 影響	1. 短期成熟技術	2. 中期成熟技術	5. 長期可期待的 技術
	基礎性 技術	從缺	3. 中期成熟的基 礎性技術	6. 長期可期待的 基礎性技術

圖 13. 零售業相關新科技應用分析  
(整理自：Gartner “Hype Cycle for Retail Technologies 2009” )

在 Gartner 的分析當中，期望在 (1) 短期成熟技術只有一項，就是「店頭無線作業應用」，認為會在兩年之內成熟，進入主流的應用階段。

在 (2) 中期成熟技術方面，有以下項目：Custom-Centric Merchandising 顧客導向商品規劃、Loss Prevention Applications 商品損失控管、Merchandise and Category Optimization 商品規劃與品質最佳化、Retail Kiosks: Informational Applications 資訊查詢機、Social Network in Retail 零售業社交網路系統、Social Tools for Retail Websites 零售業網站社交工具、Unified Price, Promotion and Markdown Optimization 整合價格、促銷與折價最佳化管理方案等。

在 (3) 中期成熟的基礎性技術方面，有以下項目：**Multichannel Loyalty** 多通路忠誠度集中管理、**Online Product Recommendation Engines** 線上搜尋產品推薦引擎、**Retail e-Commerce Usability and Conversion Analytics** 零售電子商務可用性和轉換分析、**Retail Kiosks: Transactional Applications** 自助交易機、**Retail Rich-Media Online Technologies** 多媒體線上技術、**RFID (Asset) RFID** 流通資產管理、**Store Replenishment System** 店面供補系統等。

在 (4) 長期可期待的革命性技術方面，有以下項目：**Contactless Payments** 非接觸付款、**Retail B2C Mobile Commerce** 零售業 B2C 行動商務、**RFID (Case/Pallet) RFID** 棧板管理、**RFID (Item) RFID** 品項管理、**Store Task Management** 門市任務管理等。

在 (5) 長期可期待的技術方面，有以下項目：**In-Store Wireless (Customer Self-Service)** 店內無線自助服務、**Integrated Demand and Replenishment Planning** 整合式需求與供補管理、**Master Data Management for Retail** 零售業主資料管理、**Multichannel Order Fulfillment** 多通路出貨管理、**Multichannel Order Management** 多通路訂單管理、**Retail Facilities Management** 零售業設備管理、**Store Replenishment optimization** 店面供補最佳化、**Time and Labor optimization** 工時最佳化等。

在 (6) 長期可期待的基礎性技術方面，有以下項目：**Biometrics for Time and Attendance** 生物辨識出缺勤管理、**Custom Traffic Management** 客製化來客流量管理、**e-Paper Signage** 電子紙看板、**Global Data Synchronization** 全球資料同步系統、**Java-Based POS software** Java 環境 POS 系統、**LCD-Based ESLs** LCD 電子標籤、**Mobile POS** 行動化 POS、**Next-Generation Retail OSS for POS** 下一代 POS 作業系統、**Real-Time Customer Offer Engine** 即時商品折價系統、**Real-Time Store Monitoring Platform** 即時存貨管理平台、**Retail B2E Portals** 員工入口網站、**Retail Biometric Payments** 生物辨識付款、**Retail Digital Signage** 零售數位看板、**Retail Mobile Phone Payment** 手機付款、**Self-Check-Out** 自助結帳系統、**Store-Based e-Recruitment** 門市電子化招募管理等。

### 3.3 IT 對營運模式的意義

IT 對於企業而言，具有作業性（operational）與策略性（strategic）意義。在作業性意義方面，由於 IT 成本的大幅降低，大多數的企業都會透過資訊系統的建置，來使內部的流程效率化，以便降低人力與成本的浪費，並減少作業時間。然而，在產品、服務、企業流程及組織設計不斷創新的環境下，企業之間的競爭越形激烈與快速，光是透過資訊系統所達成的效率提升，很容易被競爭者所模仿與學習，根本無法創造競爭優勢。因此，如何透過 IT 來提高企業策略差異化的能力，創造競爭者無法跨越的經濟裂縫（economic rent），便成為企業面對的首要課題。

我們可以採用 Herzberg et al. (1959) 的二因子理論來闡述 IT 對企業的意義。有些 IT 就像是保健因子，例如企業網路、管理資訊系統等，目的在於將企業內部的流程資訊化與自動化，屬於作業性的資訊系統（Operational Information System），乃是目前企業經營的最起碼要求。然而企業內部資訊系統的建置，卻無法讓企業獲得競爭優勢。反之，有些 IT 的應用卻是激勵因子，例如跨組織資訊系統、協同作業平台等，則屬於策略性的資訊系統（Strategic Information System），可以有效的提高企業的策略性優勢。著名的策略性資訊系統包含美國航空的 SABRE 系統、American Hospitals Supply/Baxter Travenol 的 ASAP 系統等。

然而，隨著技術的推陳出新與競爭環境的演變，過去的策略性資訊系統，可能變成現今的作業性資訊系統。舉例來說，當初花旗銀行領先所有銀行同業推出自動提款機的業務，奠定了花旗銀行在金融界的領先地位，同業短時間內無法跟進，就是一個策略性資訊系統的最佳典範。然而時至今日，自動提款機已經變成所有銀行業必要的服務範圍之一，銀行也不會因為導入自動提款機業務而取得競爭優勢。因此，在思考 IT 對企業是否具有策略性意義時，必須要考慮技術與競爭環境的現況。

藉由策略性資訊系統，企業能夠獲得無法被仿效與學習的策略性優勢，也就是 IT 所引起的差異化（IT differentiation）。傳統上，IT 乃是用來支援企業策略，也就是說，IT 管理與使用的目標都是要配合企業策略的執行，以獲得競爭優勢。然而，Sambamurthy（2000）卻認為，策略性的 IT 應用和獨特的組織資源，卻是影響企業策略制定與施行的重要推手。當企業能夠將策略性資訊應用與獨特的資源進行有

效的結合，將可以創造持久性的長期競爭優勢，包含提升進入障礙、供應商及顧客轉換成本、競爭者的學習障礙等。

IT 能夠為企業帶來的影響，可能因為產業型態和營運模式不同而有所差異，但仍有一些新的商業模式可見諸於不同類型的產業之中。

## 肆、營運模式的改變趨勢

這一章的營運模式的改變趨勢，主要是整理自環境面的改變引起的衝擊。同時，也參考了撰稿人在 2009 年 12 月赴歐洲考察服務業，以及在 2010 年 1 月赴美國參加美國全國零售商聯盟 (NRF: National Retailers Federation) 於 2010 年在美國紐約市舉行的第 99 屆零售業大會 (Retail's BIG Show - NRF 99th Annual Convention & Expo, <http://events.nrf.com/annual2010/public/enter.aspx>) 的一些參與心得 (見附件一)。另外，有一些分析是參考 Deloitte 顧問公司在 2010 年發表的，對 2008 年全球前 250 大零售業者所做的綜合分析的一些結論。Deloitte 所整理的前 250 大的零售業名錄，節錄在附錄二之中。

從環境面，我們會討論全球化、大型化以及其所衍生出來的通路品牌課題。從歐洲的服務業考察，整理出服務化的趨勢。從 NRF 會議中的一些課題，整理出供應鏈 (SCM) 到全球價值鍊 (GVC) 的發展、貨物追蹤、物流整合、協同商務、虛實整合、顧客關係、大量客製化、安全與禮券卡等課題。

我們會在文中，每一小節針對一項課題說明結束後，把台灣的狀況盡可能稍加說明比較。

### 4.1 全球化

首先，一個重要的發展就在全球化本身。一次世界大戰之前，全球的製造業，有其地域性的發展。國際運輸促成了國際貿易。第一階段的影響，就是將產品的販售突破了國界。許多產品都逐漸銷售到原產國之外，甚至演變為全球品牌(如: Ford, Toyota, IBM, Coca Cola 等)。支援這種國際貿易的一些相關物流、金流服務，當然也開始其國際化的發展。但是，商業的核心：零售通路，卻一直是非常本土化的。過去，通常由一個當地的進口商或經銷/代理商將貨物由國外進口，並進行行銷(含廣告)和流通、配銷等活動；同時，貨品經由當地的批發商和零售商進行販售。但是，全球化的結果，造成了零售通路的全球化。參照附錄二中，全球 250 大的零售業列表中的資料，清楚地顯示：30 年前在美國東南方一角經營量販店的 Wal-Mart 今天在八個國家經營；法國的 Carrefour S.A. 今天在 38 個國家經營；德國的 Metro

AG 今天在 32 個國家經營；英國的 Tesco 今天在 13 個國家經營。全球化使得這些國際性的大型通路商，能夠利用他們在一個地區累積的經營 knowhow 得以應用在其他地方，擴大其經濟規模。

根據 Deloitte 對全球零售業的分析指出，跨國經營的大型零售業者，在經歷 2008 年的經濟危機時，表現遠比沒有跨國經營的企業來得好得多。在 250 大中，有 100 家只在一個國家經營，而有 50 家則在超過十個國家經營。把這兩個群體分開來比較，一些重要的數據，可以透過下圖來呈現。圖中顯示，2003-2008 年的複合平均成長率方面，跨國者比未跨國者稍高（7.6% 相對於 7.3%），但 2008 單一年度的成長卻為單一國家零售業者的三倍，而單一年度的淨利率也為後者的兩倍。

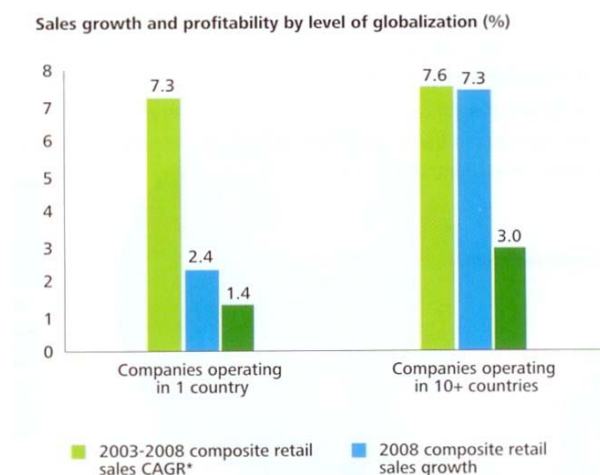


圖 14. 全球化程度高的零售商整體表現較佳  
（資料來源：Deloitte, “Global Powers of Retailing 2010”）

從營運模式方面來看，這些全球化的企業，主要是透過全球化來促成其大型化的目標。有許多企業在其母國發展到飽和的高原期，只好透過國際化來進行擴張。在過往交通不發達的年代，一個企業在其母國發展到飽和期，由於要打破地理隔絕「在合理成本下無法辦到」，最有效的擴張方法，是往上下游整合。但是，今天的企業，很多都採取國際化手段來達成其擴張的目的。例如，美國 Wal-Mart 在八個國家經營，而在美國、墨西哥都已經是市場中的第一名了。法國的 Carrefour、德國的 Metro、英國的 Tesco 也都分別在其母國為第一名的零售商。另外，我們在下一節中將會分析的併購，有很多屬於跨國企業的併購，也屬於這一方面。例如，

智利最大的超級市場 Cencosud 併購了秘魯最大的超級市場 Wong's Supermaket，以及巴西的 GBarbosa，使得它從 2007 年的全球 112 大，躍升到第 80 名。同時取得大型化和國際化兩部份的成果。

**台灣的狀況：**台灣的零售業者，在全球大型化的進程之中，是否有同樣的發展？這一點是可以肯定的。在全球 250 大零售業者中，台灣唯一入榜、排名 193 的統一超商，在五國經營。我們也可以看到很多台灣的零售、餐飲業跨國到中國、泰國、馬來西亞和其他東南亞國家。這顯示台灣比較大的商業公司，可符合了國際趨勢，進行全球化的佈局。但是，規模比較小的企業，由於各方面資源的限制，無法跨國，就會面臨未來嚴峻的生存挑戰。

另一方面，在附錄二中，分析到的兩岸三地進入 250 大名錄中的企業。我們可以很清楚地看到，屈臣氏和香港國際牛奶集團（香港的 7-11 經營者）都相當的國際化，分別在 36 和 10 個國家地區經營。台灣的統一超商在 5 個國家地區經營。但是，其他五家中國企業，都只在一或兩個地方（兩個地方，就是中國和香港）經營。但是，其營業額就比兩個連鎖便利商店經營者來得高。國美和蘇寧兩家，都聚焦在 3C 家電方面，而居然都能並轡進入一百大！對台商的啓示，就是國際化的第一步，就該是在這個新興的廣大市場。

## 4.2 大型化

在全球化的同時，這些全球化的企業都透過很多策略聯盟、併購的方式來進行業務的擴大。例如，日本的伊藤華洋堂透過和美國 Southland 公司合資成立日本的 7-11；隨後，在台灣和統一企業合資成立統一超商；在香港和香港牛奶公司合資經營 7-11 等。Wal-Mart 併購日本的西武百貨、美國的 Sears 併購 K-Mart 等，都是商業通路大型化的明顯趨勢。大型化也造成一個層級減少的去「中介化」的趨勢。這些大型的連鎖商店，其採購部門加上發貨中心，規模已經遠比傳統的批發商來得大得多。他們很多都直接和國內外的生產廠商，或者大型的貿易商進行交易，而完全用不到使用批發商的服務。

我們如果拿全球 250 大的零售業者和前 10 大的零售業者來進行比較，我們可以得到一個非常驚人的發現。前 250 大在 2008 年所創造的營業額為 3.82 兆美元，而其中的前 10 大就已經貢獻了其中的三成 (30.2%)，合 1.15 兆美元！同時，250 大在全球經濟蕭條的 2008 年，看起來有著亮麗的表現，總共成長了 5.5%。但仔細的分析，可以發現其中 61 家在 2008 年營收減少，而整體的成長則在 6.3%。我們必須記得，全球的 GDP 在 2008 年萎縮了 3.4%。這顯示大者在整體萎縮之下，還是能夠創造更高的價值。下圖另外呈現了前 10 大的成長率為 6.9%。這很清楚的說明大者的優勢。

表 3. 2008 年全球最大的十家零售商表現

Economic concentration of top 10 retailers, 2008

Top 250 Rank	Name of Company	Country of Origin	2008 Retail Sales (US\$ mil)	2008 Retail Sales Growth
1	Wal-Mart	US	401,244	7.1%
2	Carrefour	France	127,958	5.9%
3	Metro	Germany	99,004	5.3%
4	Tesco	U.K.	96,210	14.9%
5	Schwarz	Germany	79,924	12.6%
6	Kroger	US	76,000	8.2%
7	Home Depot	US	71,288	-7.8%
8	Costco	US	70,977	12.5%
9	Aldi	Germany	66,063	7.1%
10	Target	US	62,884	2.3%
Top 10*			\$1,151,552	6.9%
Top 250*			\$3,818,830	6.3%
Top 10 Share of Total			30.2%	

\*Sales-weighted, currency-adjusted composite growth rate  
Source: Published company data and Planet Retail

(資料來源：Deloitte, “Global Powers of Retailing 2010”)

上面的資料顯示規模大的零售商佔了一些優勢。但是否就意味著大型的零售商會進行前面所討論的擴張和併購？

根據 Deloitte 的資料分析，在 2003-2008 年間，全球 250 大零售商中，成長最快的 50 家，複合平均成長率為 25.3%，為 250 家的三倍之多。這些 50 家快速成長的大型零售商的淨利率為 3.3%，而同一期間 250 大的平均淨利率為 2.4%。下圖節錄了這段期間，全球成長最快的 15 家零售商。

在這些快速成長的零售商之間，併購扮演了一個非常重要的角色。例如，成長第二位的 Westfarmers（第 28 大，以澳洲為基地的超級市場）在 2007 年 11 月併購了同為澳洲的大型超市 Coles 集團，大大地增加了他在澳洲市場中，超市經營方面的競爭力。大約同一時間，全球成長速度第六的、智利最大的超級市場 Cencosud 併購了秘魯最大的超級市場 Wong's Supermarket，以及巴西的 GBarbosa，使得他從 2007 年的全球 112 大，躍升到第 80 名。另外，在 2008 年 1 月，墨西哥的 Sorina 併購了 Gigante's 超級市場集團，也使得它成為在墨西哥僅次於 Wal-Mart 的大型綜合量販店。

表 4. 2003-2008 年全球成長最快的 15 家零售商表現

Growth rank	Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2008 retail sales (U.S. \$mil)	Operational formats	2003-2008 retail sales CAGR*	2008 net profit margin
1	148	Euroset Group	Russia	5,726	Electronics Specialty	72.8%	n/a
2	28	Westfarmers Ltd.	Australia	32,716	Convenience/Forecourt Store, Discount Department Store, Drug Store/Pharmacy, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	62.7%	3.0%
3	153	OJSC "Magnit"	Russia	5,326	Convenience/Forecourt Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore	60.3%	3.5%
4	136	Apple Inc./Apple Stores	U.S.	6,315	Electronics Specialty	59.0%	14.9%
5	125	Suning Appliance Company Ltd.	China	7,193	Electronics Specialty	52.6%	4.5%
6	80	Cencosud S.A.	Chile	11,226	Cash & Carry/Warehouse Club, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	45.6%	2.7%
7	103	GameStop Corp.	U.S.	8,806	Other Specialty	41.0%	4.5%
8	91	Gome Home Appliance Group	China	10,091*	Electronics Specialty	31.5%	n/a
9	241	BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.)	Turkey	3,296	Discount Store	31.4%	2.7%
10	44	Amazon.com, Inc.	U.S.	18,624	Non-Store	29.3%	3.4%
11	200	Lojas Americanas S.A.	Brazil	3,886	Discount Department Store, Non-Store	29.2%	2.1%
12	50	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	15,781	Convenience/Forecourt Store	29.1%	1.6%
13	187	China Resources Enterprise, Ltd.	Hong Kong SAR	4,441	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	28.7%	4.6%
14	249	The Bon-Ton Stores, Inc.	U.S.	3,130	Department Store, Other Specialty	27.6%	-5.3%
15	134	S.A.C.I. Falabella	Chile	6,410*	Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	26.9%	6.4%

\* Compound annual growth rate  
Source: Published company data and Planet Retail

(資料來源：Deloitte, "Global Powers of Retailing 2010")

美國大型的汽車零件通路商 O'Reilly Automotive 在 2008 年 7 月併購了 CSK Auto，使得它成為美國第三大的汽車零件連鎖商店（第 225 大，成長速度第 36）。一連串的大小併購活動，也在這期間使得俄羅斯的 OJSC "Magnit" 快速擠進全球 153 大（成長速度第 3）。至於成長速度第 9 的是土耳其的 BIM 集團（第 241 大）。

它在 1995 年才成立，透過一連串的併購，在 2008 年首次擠進榜單，成為土耳其第二大的零售商，具有 2,300 家連鎖店，並快速地在 2009 年進軍北非。

**台灣的狀況：**台灣的商業公司，和這些國際企業來比較，都相對地來得小。但是，台灣商業企業的特性，就是在營利豐厚、需要擴大規模時，由於在本地市場已經達到飽和，都採取往上下游擴展的方式，而不是往國際化發展。而且，過去幾年，除了遠東百貨併購太平洋百貨之外，大部分都是慢慢地成長，很少採取併購的手段。

### 4.3 建立神經中樞

企業爲了因應全球化和大型化競爭、日益多樣化的客戶需求以及降低生產製造的成本，通常會在當地成立分公司或是工廠，例如：在製造業方面，許多公司會選擇在原料出產的當地成立工廠，以降低運籌成本；或是在人力成本較爲低廉的地方成立工廠，以降低生產成本；在零售業方面，則是廣爲設置連鎖通路店，貼近顧客，可以收集消費需求與趨勢並更爲貼近消費者。這種方式運行到後來，通常會變成各地的據點各行其是，古諺云：「將在外，軍令有所不受」。亦即，各地的據點都各自依照當地的情況，自行決定銷售品類、採購方式、運籌方式，以及定價等。這些決定可能是對於各據點的最佳決策，但是不見得對總公司是最好的決策方案。此外，這些決定雖然有時會通知總公司，或是經過總公司的許可，但是對於總公司而言，因爲總公司缺乏足夠的資訊進行全盤的考量，所以通常會採用各地分公司與工廠的決策，然而這些決定，常會造成企業的產品品質控管不易、採購成本增加、無法掌握正確的銷售資料等問題。而企業會選擇採用這類型的分散式經營方式，主要是因爲溝通協調成本很高，資訊流通不易，以至於不得不放棄一些主控的權力。

然而，在 IT 的協助之下，溝通協調成本大幅降低，企業可以運用 IT 來統籌收集各地的資訊，而且這些資訊可以是即時的，不會產生時間延遲的問題。總部因而能夠整合這些資訊之後，進行全面的考量與總體資源的整合運用，以制定對整體企業最佳的決策方案，不僅可以增加各事業單位彼此間的協調作業，同時也能促進上下游之間即時生產即時銷售的協同關係。此外，總公司所決定的各項決策、產品研

發樣本、原料來源與規範、生產製造方式以及原料與成品的運籌方式，都可以即時地傳送至各地的分公司與工廠，如此一來，就可以避免資源的浪費與重複的成本。

這類新型的營運方式，則稱為「神經中樞」，亦即由總公司負責所有資源的統籌規劃分配，包括：原物料與零組件的採購、研發設計、運籌規劃等，因應著不同資源的分派，又可分為全球運籌中心與全球研發中心等。建立神經中樞的一個重要條件就是中樞對各個分支據點有完全的資訊能見度。能夠及時知道各據點現場的狀況，就能夠指揮。如下圖所示，左邊是傳統的多點經營模式，由總公司負責設定營業目標、業務以及接單轉單等，亦負責總公司的財務工作，而各地的分公司與工廠，則自行負責該單位的財務、規劃、銷售與業務、庫存、採購、生產製造等。在這種方式之下，各單位的最佳化，可能會變成整體企業最糟糕的解決方案。右邊是神經中樞的方式，由總公司進行所有的營業目標的設定、接單、生產方式、採購、物流運籌等，各分公司與工廠僅負責製造與銷售點的管理。

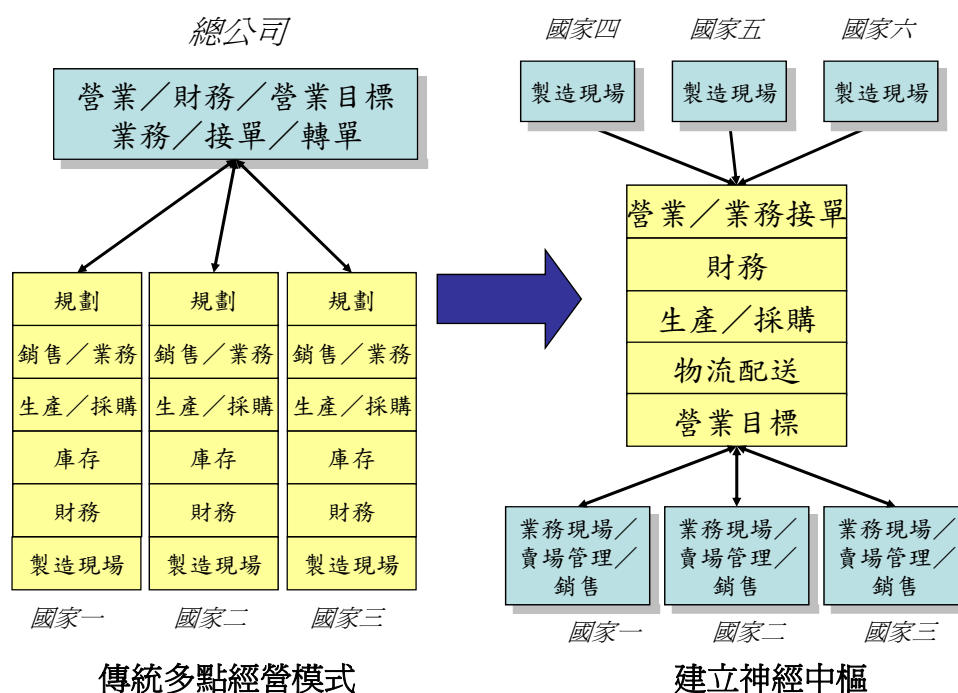


圖 15. 神經中樞  
(資料來源：范錚強, 2005)

在「神經中樞」的新模式之下，企業達到建立「企業營運總部」的主要目標，進而提升營運規模與競爭能力，例如：在全球運籌中心方面，能夠透過集中採購以

取得最佳價格進而降低採購成本，集中訂單以調配各地製造廠的生產製造產能可以避免一些製造工廠的產能不足，另一些製造工廠產能閒置的問題，進而提升生產製造的效能並降低重複的成本，同時還可以依據出貨地點轉單到最近的製造工廠或是整體規劃成品的物流路線，進而降低運籌成本；在全球研發中心方面，由於貼近客戶的市場，因此可以透過協同設計，及早參與客戶（early involvement）的設計，除了提升自己的研究能力與交期及品質之外，還可以用“spec-in”來綁標。整體而言，此模式之下，研發設計中心、全球運籌中心/採購中心與製造產能布局等方式，可以提升企業本身的競爭能力與營運規模、增加了與下游客戶的關係緊密度。

在 1987 年，Wal-Mart 開始利用 Hughes 公司發射的小型衛星，進行其連鎖店之間的資料傳輸。每一個店面的銷售點 POS 收銀機利用條碼結帳，然後在很短的時間內，將銷售交易資料傳遞到總營運總部（神經中樞）。如此一來，總部對各個商店貨架上有多少貨物，就有了基本了瞭解。在這個情況之下，Wal-Mart 開始進行其連續供貨計畫（CRP: Continuous Replenishment Program）：取消各連鎖店對發貨中心乃至於供應商的訂貨單，由總部發號司令，指揮發貨中心定期的進行連續補貨的活動。同樣的，由於總部對發貨中心的貨況也有足夠的能見度，發貨中心也不再向供應商下單採購，而由總部直接向供應商議價和下採購單。

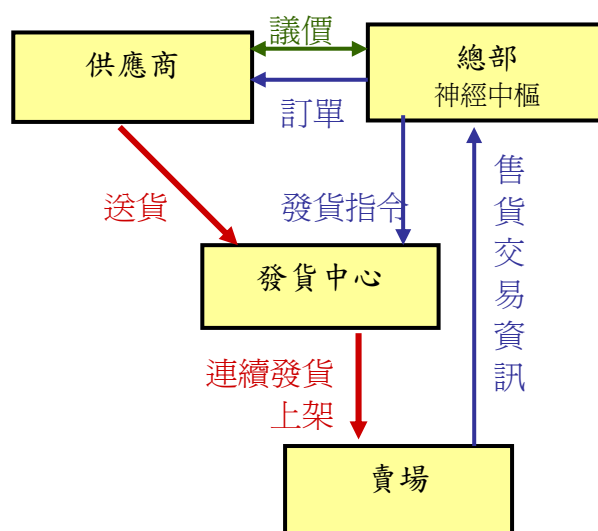


圖 16. Wal-Mart 的連續供貨  
（資料來源：范錚強, 2005）

這樣的作法，大大地改進了 Wal-Mart 對銷售狀況的反應時間。同時，由於供貨連續，還基本上取消了各個零售點的倉庫。2003 年的統計，大約 97% 的貨物直

接補貨到貨架上，減少一次的搬運、減少大量的存貨積壓。Wal-Mart 這種由「神經中樞」來主控的運籌中心營運模式，很快地被推廣到各個許多大型連鎖零售業。以現階段網路應用的發達，要達到總部對各分支據點的能見度，成本已經遠比當年 Wal-Mart 利用專屬人造衛星作為通信手段便宜得多了。但是，在導入神經中樞的作法上，各家所執行的深度各有不同，不過都是仰賴運籌中心來進行指揮調度。Wal-Mart 在導入這種作法之後，還陸續地在其上衍生出一些新的營運方式。在上圖中，總部和供應商還是有著傳統的買賣交易關係。但 Wal-Mart 隨後的一些發展，使得買賣雙方更緊密地結合起來，形成長期的伙伴關係。在後文中會在提到 CPFR<sup>®</sup> 時，更深入的說明。

**台灣的狀況：**台灣的零售通路，有很多是由國外引進的通路品牌。無論是大型量販店（如：家樂福、大潤發等）、會員制的量販店（如：Costco 等）、便利商店（如：7-11, Family-Mart 等），都基本上是引進國外企業的經營方式，這種神經中樞的作法就隨著進到台灣。但是，根據瞭解，許多這類的連鎖商店，由於種種的考量，還只是由總部定期列印「訂單建議」，由各店店長對建議清單做最後的確認。但如此一來，整個活動的週期就緩慢下來了。甚至有些本土的連鎖商店，還是沒有善用從 POS 結帳系統收集到的資料，來進行統籌調度。如此一來，連鎖店的意義就只剩下品牌力的經營，以及聯合採購的規模優勢了。

#### 4.4 通路商：通路品牌、白牌商品

在企業全球化、大型化的同時，也創造了很多「通路品牌」。過去，消費者購買產品，可能會辨識產品品牌，而在方便的通路商購買。但是，今天的很多銷售通路，成功地建立了其特殊的通路品牌，有其商譽，也有其忠誠顧客：會到特定通路購買不特定品牌商品的顧客。

在銷售通路建立其通路品牌之後，很多大型通路開始經營其「白牌商品」。白牌商品又稱為 own brands, store brands, private label brands 等沒有品牌的商品，通常是該商店自己委外生產的大宗商品，例如家樂福的「家樂福商品」、大潤發的 FP 商品。這些商品，由於免除了行銷、廣告費用，對消費者來說售價都比品牌商品來得便宜，但對商店來說，毛利卻比品牌商品來得高得多。很多商店所採取的策略是，

打廣告時，是打產品品牌的廣告。但是，一旦顧客到了店頭，會被白牌商品的低價格、高價值吸引，而購買通路商的自有品牌商品。不過，一般而言，很多大型通路的白牌商品定價策略都是以名牌商品為高價產品，一般的「雜牌」(generic brand)為低價產品，而自己的白牌商品則為中價位。

在西方國家，有一些大型通路商甚至將其白牌商品經營到佔了其營業額的 4 到 5 成之多。甚至有部份的白牌商品，由於仰賴其通路的品牌，透過顧客的信任轉移，而成為高價的品牌。白牌商品主要是一個零售業中，非常重要的一個現象和趨勢。雖然他和科技的應用沒有什麼關係，我們還是在這裡把這項不可忽視的趨勢加以呈現。

**台灣的狀況：**台灣的零售通路，其實很早就有了通路品牌。最早的可能是萬客隆 (Makro) 的 Aro 品牌商品。後來進入台灣的大型量販店，無論是家樂福、大潤發、Costco 或者是前幾年撤走的 Tesco 都有其白牌商品。連鎖藥裝店屈臣氏也有其自有品牌商品。但是，上述這些都是外來的通路商。一般而言，只有比較大規模的連鎖店才有經營其自有品牌的優勢。台灣的通路商，規模都比較小。同時，規模比較大的統一超商和萊爾富背後都有食品製造商（統一企業、光泉企業），判斷比較不利發展其自有通路品牌。但是，統一超商的 City Café 也算是其發展出來非常成功的自有通路品牌商品。連鎖居家修繕的特力屋本身也有經營其自有白牌的一些商品，如電燈泡等。

#### 4.5 品牌商：透過製造服務化進行銷售服務

通路商透過建立其通路品牌，拉近和消費者關係的結果，產品品牌的影響就因而被沖淡了。因應這種發展，許多品牌商/製造商利用新的資訊科技推出了「服務化 (Servitization)」的活動，企圖加強和消費者之間的直接連接。例如，iPhone 在台灣是由蘋果公司交給中華電信/神腦的通路販售。但是，消費者取得手機之後，上網註冊後，就能經由 iPhone 手機或者電腦上蘋果提供的 iTunes 軟體，連上蘋果的 AppStore 服務，取得超過十多萬種的應用軟體、無數的數位音樂等。未來則會因應其 iPad 提供數十萬冊電子書購買、下載服務。其效果就是使得品牌商能經由

服務，持續提供消費者直接的服務，進而穩固他和消費者之間的關係，不被通路商佔據。

我們可以利用下圖來闡述服務化的概念，圖中分為七個區隔。以製造商而言，其核心的營收工具為其產品（第 1 區），透過生產產品加以販售來賺取利潤，不一定會自行進行對顧客販售的活動。有一些企業由於產業特性（如工具機業者）、或企業本身的特性，會進行售前或售後的服務（第 2 區）。進入第 2 區的我們通常不會稱之為服務化。第一區和第二區基本上都還是在商品的銷售「標的」之上。第 3 區其實已經進入服務了：主要是促成交易的服務。傳統的通路上，介於製造商和顧客之間，有效的扮演中間商的角色，使得製造商得以將產品販售給顧客。在一個買方市場，銷售通路主要服務的對象是製造商，而在一個賣方市場，通路的服務對象就是主要顧客了。有一些製造商，開始兼營其產品的販售，這時，就開始有了一些服務化的意味。在第 4 區主要是牽涉到「服務交易」的服務。在交易完成之後，需要有物流服務，把實體產品交付，達成商品持有轉手。同時，也需要有金流方面的安排，達成銀貨兩訖的結果。很多「服務化」的活動，其實是在第四區的金流活動處理，包含分期付款、租賃等。這種服務，使得原來不見得有現款能夠購買產品的顧客，也能獲得購買的機會。很多比較貴重、耐久財的製造商，很容易就進入這一區經營。以汽車為例，無論是美國的通用汽車、福特汽車，乃至於日本的豐田汽車，都開設事業單位，處理其分期付款和租賃的業務。以 2005 年而言，豐田汽車全球的淨利為 138 億美金，而其中的 67 億利潤，就來自於其金融服務。這種服務，不只能使現金流不足的顧客得以購買其產品，也使得製造商「肥水不流外人田」，自己來透過金融服務賺錢。

促成交易的服務	3. 銷售通路 批發/零售		6. 服務化通路
	2. 售前/售後 服務	1. 產品	5. 產品服務化
銷售標的	4. 金流、物流		7. 服務金流、物流
服務交易的服務			

圖 17. 產品服務化的概念

真正有趣的是第 5 區的部份。在這一個區塊，就是產品服務化的區塊。像是影印機的品牌大廠全錄 (Xerox)，在幾年前就推出販售影印服務的營業項目。在這種安排下，顧客取得其影印機，並不取得機器的產權。機器還是歸全錄所有。顧客使用影印機時，依照其使用量來付費。如果使用量過大，全錄則會自動將影印機升級為更大型的機器。這使得企業顧客原來需要花費的資本支出，轉為費用支出，在其中產生很多有形無形的價值。這樣的服務，資訊科技應用的含量並不高。

不過，美國 OTIS 電梯公司在 1990 年代初期，啟動其 OMMS (Otis maintenance management System) 的服務機制。在其高檔的電梯上加裝感測器，並透過通信網路將所偵測到的信號回傳到 Otis 的服務中心。服務中心可以監測一些重要的機械和電機參數，在開始有異常情況發生時，就能在電梯故障停機之前，安排事先的維修。這種主動的維修，可以安排在非上班時間。因此，採用 OMMS 服務的大樓，其電梯的服務水準會大幅地提高，鮮少會在上班繁忙時間遇到故障停機的狀況。這一來，Otis 就可以根據和顧客簽訂的服務水準合約 (SLA: Service Level Agreement) 來收取電梯服務的費用，甚至可以在電梯產權不需要轉移的情況之下，提販售「電梯服務」而非電梯產品。

無論是 Xerox 販售影印服務、或者 Otis 販售電梯服務的作法，在財務面，使得收入由原來的產品販售收入，轉為細水長流的穩定收入，對公司的財務和現金流管理，有非常大的改變。

Apple 在開始銷售其 iPod 時，則是除了販售其 iPod 之外，還建立 iTunes 平台，使得其使用者不只是購買其產品，甚至還後續使用其 iTunes 服務，購買音樂。這個成功的模式，使得蘋果公司在推出 iPhone 時，也同時擴充 iTunes 平台，提供了 App Store 的服務，提供 iPhone 的軟體開發人員一個新的通路，並讓 iPhone 用戶下載應用軟體。到 2010 年一月，已經有超過 13 萬種軟體能透過 iTunes 販售，有效地大幅提高 iPhone 的價值。蘋果公司甚至在 2010 年初發表其新的平版電腦 iPad 同時，宣布擴充其 iTunes 平台，將大規模販售電子書，使得 iPad 也成為一個非常有競爭力的電子書閱讀載具。在做這些事的時候，蘋果公司事實上已經進入了上圖中的地 6 區：製造服務化通路了。這些販售的軟體，有很多都是價格在

0.99/1.99 美金（折合台幣大約 30-60 元）的小額交易。如果不透過這個平台進行銷售，其交易成本可能會驅使軟體廠商提高價格，以支付更高的通路交易成本，也將使得交易量大幅縮水。

尤有審者，蘋果公司的顧客，在 iTunes 平台上註冊信用卡資料之後，可以廣泛授權蘋果公司直接將小額支付的金額，透過信用卡支付。使用者完全不需要經過繁瑣的金流手續。這種作法，也使得蘋果公司的 iTunes 平台進入上圖的第 7 區。整體來說，蘋果公司在其 iPhone 上，經營了 1, 5, 6, 7 區等區塊，成功地創立一個新的經營模式楷模。這使得 Nokia, Google 等智慧型手機系統廠商，也紛紛推出類似的服務。同時，iPad 的推出，也給 Amazon 和其 Kindle 電子書閱讀器一個非常大的威脅。

一個值得注意的是，蘋果公司在推動其產品服務化時，一貫地採用了該公司從第一台麥金塔時就採取的封閉策略。其 iTunes 平台，基本上只有服務 iPhone 用戶。這種策略，在製造服務化方面，是一個非常重要的策略。我們可以拿手動刮鬍刀的例子來看，今天一位消費者購買了 Gillette 的刀架，就必須購買其配套的刀片，無法使用 Schick 的刀片；反過來亦同。這使得 Gillette 能以極低的價格，甚至免費地發送刀架作為誘餌：讓消費者掏腰包買其獨特規格的、高利潤的刀片。HP 的印表機其實也一樣，無論是其噴墨或者雷射印表機，售價和耗材（墨水匣、碳粉匣）來比，價格非常便宜，而讓 HP 大賺的是耗材。這揭櫫了一個很重要的複核式行銷的作法。在銷售當中，必須 A 和 B 兩項同時搭配，才能使產品發揮功能。那我們可以在售價方面，把固定支出的部份（刀架、印表機）賠本販售，期望由經常支出的部份（刀片、墨水匣）來賺取利潤。這裡，A 和 B 必須是專屬封閉規格，才能使得複合行銷的效果得以發揮。如果沒有專屬介面的話，就像 Colgate 牙膏和牙刷，無須搭配使用，Colgate 就無法透過複合行銷來落實其行銷目標。注意，HP 印表機其實也有很多是採用產業標準介面的：電源插頭、和電腦的有線、無線界接、列印的紙張大小等等，這些外部條件。

上面的刮鬍刀和印表機兩個例子，A 和 B 兩項都是硬體。也可以硬體加軟體、軟體加硬體、軟體加軟體的搭配/蘋果 iPhone 的例子，則是硬體加服務，也採取

了封閉的專屬介面。蘋果在其優異的品牌力和產品力的情況之下，硬體 A 和服務 B 兩項其實都是賺錢的，而且相互捧抬，交互盤旋向上，產生非常好的行銷成果。

**台灣的狀況：**製造服務化的作法，在台灣尚未大規模的實施，這一點有待努力。無論是經濟部技術處、工業局都有不少補助計畫鼓勵業者往這方面發展。目前最成功的恐怕是華碩電腦的 eee Storage（已改名為“ASUS WebStorage”）。原始推出 eee Storage 是配合華碩的小型筆記本電腦 eeePC 而來。最早的 eeePC 採用 Linux 作業系統，同時，採用 Flash Memory 來取代硬碟。但是，固態硬碟固然有其沒有移動零件的各種優點，但容量小卻是一個很嚴重的缺點。華碩的 eee Storage 就是一個網路服務，讓使用者透過網路，利用華碩提供的遠端儲存空間來彌補空間的不足。這是一個硬體加服務的產品服務化範例，其中服務免費、但服務大幅提高硬體的價值。其硬體和服務之間，也有人為的專屬介面。（註：目前很多 eeePC 已經備有硬碟儲存媒體，華碩也因應地將服務訴求改為同步備份服務）。

許多企業有計畫在這一方面著墨。例如，台中精機正在執行一項開發計畫，在其新的加工中心上裝置感測器，並將電腦控制器的一些物理參數，能透過網路傳輸到服務中心，可進行線上的服務、以及提供維修預警。

#### 4.6 從供應鏈管理進入全球價值鍊

另外一個重要的發展，就是在整體的供應鏈方面。過去的買賣交易很多都是透過買賣雙方疏離的關係 (Arm-length relationship) 進行一筆一筆的交易。但這種交易，已經由於商品的生命週期縮短、毛利降低等等因素，使得上下游進入了供應鏈管理中的伙伴關係。SCM (Supply Chain Management) 後來又發展成為全球價值鍊 (GVC: Global Value Chain) 的概念，將通路商和消費者的價值納入考量。

過去很多人在討論供應鏈管理的時候，不同人有不同的意思。即便是同一個人，也可能在不同的時間有不同的意思。我們在這裡試圖釐清供應鏈的觀念。

供應鏈其中一個重要的意涵，就是在邏輯層面，整個產品零組件和加值的過程參與的企業。例如，我到燦坤購買一個宏碁的筆記型電腦，燦坤向聯強進貨，聯強向宏碁大批採購，宏碁設計的電腦請緯創組裝生產，緯創向 Intel、友達、羅技、

Seagate、台達電等企業購買零組件，這些零組件供應商又再向世瓶、台積電、國巨等電子零件商購貨。我們在上述的說明中，好像把主要的零組件組成、生產、加值者都描述了。

但是，在這個描述中，欠缺了很大的一塊，那就是這些具體有形的物品如何跨越公司的界線流動。實體物品的移動，牽涉到交通工具。有一些交通工具可能是買賣交易雙方之一自有的，由他負責進行搬運。但是，也有可能交由一些其他經營交通工具（船、飛機、火車、卡車等）的運輸業者來進行。

但是，在貨主和運輸業者之間，往往要有一些人進行實體貨物的型態、時程、尋找空位等等的「物流安排」工作。這些安排的工作，可能是由貨主自行處理，也有可能是委託「貨物的旅行社」（貨物承攬業者、報關、報驗業者等）來安排。

我們就把這三類的工作分為三層，如下圖。最上一層，是邏輯層次的供應鍊，買賣和加值的所有廠商組成的價值鍊，用來創造最終的顧客價值。

最底層是有資產的 Asset-based 運輸倉儲業者，像是船公司、航空公司、卡車業者、倉庫等等。底層的公司，需要很多實體資產才能運作，因此，企業規模通常很大。中間的一層，是非資產 Non asset-based 的物流服務業，主要提供安排、管理的服務。

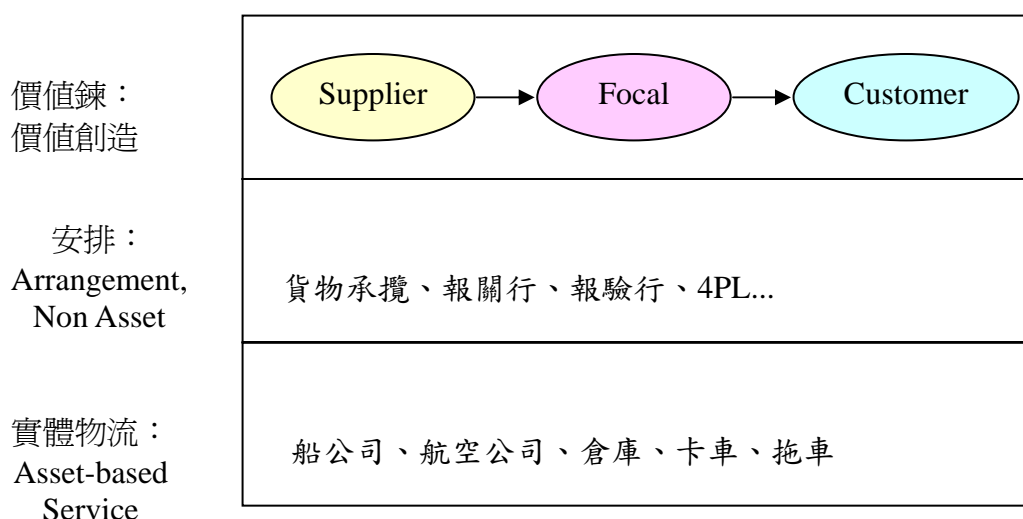


圖 18. 價值鍊中價值創造和實體物流的三層架構

因此，提到供應鍊時，一個意思是指上述邏輯層次的價值鍊創造中，上下由的參與者。另一個意義，指的就是這些提供實體的安排物流公司和具體物流的運輸業者。因此，我們可以看到聯邦快遞 (FedEx)，優比速 (UPS) 等大型的物流公司，都有供應鍊管理服務 (SCM services) 指的就是這底層兩層的服務。

如果實體的搬運，都在一個國家的國境之內，那基本上沒有什麼大的問題。但是，一旦創造價值的上層供應鍊分散在全球各地，那就產生了很多根本的問題。具體有形的貨物跨越國境，通常會需要經過國與國之間，人為創造出來的很多壁壘。這時，要是能順利跨越這些壁壘，才能夠成就一個完整的價值鍊，如同下圖所示。

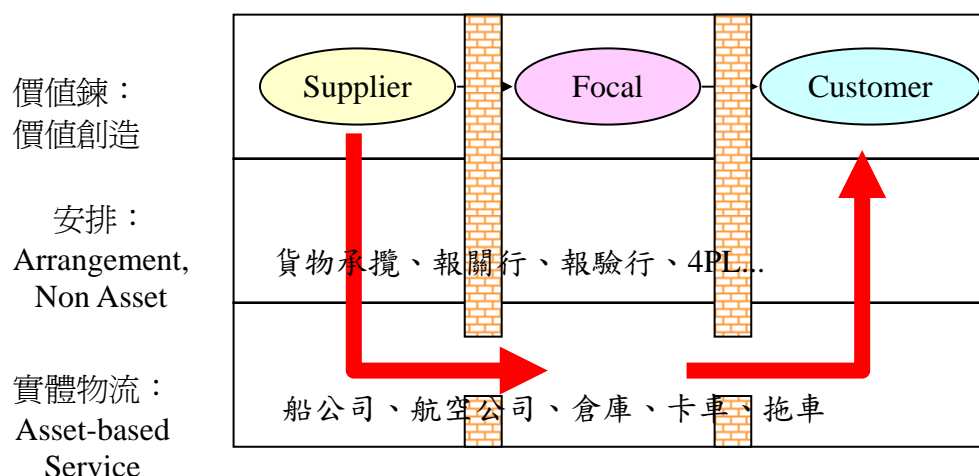


圖 19. 全球價值鍊

過去，在談論供應鍊管理，主要都是由一個中心廠商 (Focal) 的角度來看，經由其合作伙伴努力，來滿足顧客的價值。這在營運模式樣版中，屬於伙伴網路之中。這樣的說法有一些狹隘，因此，開始有人將通路商和消費者的價值納入考量，加上跨越國境，就產生了全球價值鍊 (GVC: Global Value Chain) 管理的說法。。

#### 4.7 貨物追蹤、物流整合

我們前面談到全球化、大型化、以及委外的風潮。這些都在發生，也的確替當事的企業創造了許多的價值。但是，天下事都有取捨，天下沒有白吃的午餐。全球化、委外的全球價值鍊帶來了什麼難題呢？下圖是 2007 年在 U-Connect 2007 國際會議中，顧問公司提出來的美國 Target 所面臨的問題。全球化之後，物流的問

題變得複雜了。Target 從六十多個國家的四、五千家工廠購買產品，經過五十多個國家的 110 個國際港口集貨，從美國七個海港和三個空港進到美國，在送到各地商店之前，先到通過四個進口倉庫，轉到 25 個區域發貨中心。



圖 20. Target 的全球物流難題

(資料來源：Chuck Poirier (CSC Consulting), Frank Quinn (Supply Chain Management Review), “Survey of Supply Chain Progress– Best Practices and More,” U-Connect 2007.)

以下是同一個會議提出來的，美國國內價值鍊和全球價值鍊的比較。全球價值鍊很明顯複雜得多了。

Component	US Domestic Network	Global Network
• Transit Time	5 to 7 Days	25 to 40 Days
• 3 <sup>rd</sup> party Sourcing	4 + or -	5 to 20
• Gov't Involvement	Low to med	High
• Time Zones	1 to 5	8-plus
• Transport modes	1 to 3	3-plus
• Transportation Costs	Medium	Med to High
• Languages & Currencies	1	Multiple
• Document requirements	Low	Significant

圖 21. 美國國內價值鍊和全球價值鍊的比較

(資料來源：Steve Harmon (Kimberly-Clark), John Fedorchak (Maersk), “Global Logistics Management– How to Gain Visibility and Avoid Errors,” U-Connect 2007.)

但是，全球價值鍊即便是比較複雜，最後的總成本要是能夠降低，還是需要面對這些困難，解決這些困難。同時，科技的發展帶來許許多多新的機會。因此，有許多新的作法就因應而生。

其中，最主要的就是物流追蹤服務 (track and trace)。透過全球各地物流業者、運輸業者，把經手的資料輸入到電腦中，就可以幫助像 Target 這樣的貨物買主更高的資訊透明度和能見度。如此，則可以降低其困難。

另外，要把資料輸入到電腦中，就需要有更好的自動資料蒐集工具。傳統的作法當然是紙和筆。後來的主流，轉成條碼和手持式條碼讀取機。最近幾年，許多廠商都開始在測試運用 RFID 進行物流的追蹤。這樣的 RFID 主要是在棧板和箱的層次。利用棧板上的 RFID 標籤，加上大箱上的 RFID 標籤，以及活動的 RFID 讀取器，就能夠很快速地蒐集物流資料，完成追蹤的堅難任務。Wal-Mart, Best Buy, Tesco, Metro 等大型通路商，都在進行不同程度的測試和建置。未來幾年，預估將成爲主流的解決方案。

但是，大批的貨櫃、棧板一旦拆散變成小批的貨物之後，如何追蹤？有一些新的方案，就是透過 RFID/GPS/3G 手機的整合來完成追蹤。在運輸卡車上，裝置 GPS 追蹤器，可以追蹤和定位運貨的貨車。如果是需要特定溫控、水平等特殊需求的貨物，則可透過主動式的 RFID，加上相關的感測器（溫度、方向、水平、加速等），並將資料傳遞到整合的 GPS 機上，完成追蹤和監控。

另外，貨物的移動方面，近十多年的趨勢，是買方（主要是大規模的通路商）將責任逐漸轉移到賣方（或代理賣方的物流業者）身上。首先是 VMI，要求供應商在買方地點附近設立倉庫，或者由買方將其倉庫租給賣方），使得買方不再需要承擔物流的複雜工作。其次，是由供應商協同補貨。目前，最熱門的話題就是供應商直接將貨物送到通路商的店面 (Direct-to-Store)。

#### 4.8 協同商務和虛擬整合

在探討 SCM/GVC 時，協同商務和國際物流就跟隨著成爲焦點。協同商務中，許多觀念都不停地被推陳出新：連續供貨 (Continuous replenishment)，VMI (Vendor

Management Inventory), CPFR<sup>®</sup> (Collaborative Planning, Forecast and Replenishment), 協同設計等等。另一方面, 全球化和大型化反映在供應鏈方面的就是國際物流的複雜度大幅提高。過去整個供應鏈基本上在一個經濟體內。但全球供應鏈的發展, 使得買賣雙方通常不會在同一國家、一件產品需要很多國家的原料等。這都使得物流方面變得更為複雜。許多物流追蹤的系統和技術(如: track-and-trace, RFID, 物流整合等), 都因而興起。

#### 4.8.1 CPFR<sup>®</sup>

CPFR<sup>®</sup> (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment; 協同規劃、預測與補貨) 是由美國 VICS (Voluntary Inter-industry Commerce Standards) 組織於 1998 年發表的指南及方法論, 主要有鑒於供應鏈管理早期技術, 如 QR (Quick Response)、ECR (Efficient Customer Response) 或 VMI (Vendor Managed Inventory) 的問題, 而設計一個委員會(包含許多大型零售商、製造商與資訊業者), 針對 CPFR<sup>®</sup> 的發展, 進行規劃與推動, 期望能藉由供應鏈上下游夥伴共同導入此機制, 進而獲得減少缺貨率與庫存、降低營運成本、更快的補貨周期、較佳的顧客服務、提升營收、改善現金流等效益。有關 CPFR<sup>®</sup> 的詳細說明, 請參見 CPFR 網站 (<http://www.cpfr.org>)。

以產業價值鏈之角度來看, 可分為供應鏈與需求鏈兩部分, CPFR<sup>®</sup> 提供的解決方案最具特色的是主要以需求鏈的角度切入, 透過 B2Bi 之資訊平台, 利用協同製造商、3PL (Third Party Logistics) 及末端銷售實體(如大賣場、零售商等)間, 進行共同之需求預測、規劃及補貨作業。CPFR<sup>®</sup> 一開始主要應用於零售商與其供應商之間的協同預測和補貨, 零售商可以透過此機制降低庫存、減少缺貨率等, 而供應商則可透過此機制更精確地掌握需求狀況, 針對需求進行產品之補貨規劃, 以便降低訂單週期時間 (Order Cycle Time) 與庫存數量。

根據 VICS 的定義, CPFR<sup>®</sup> 乃是一種結合供應鏈成員進行協同合作的概念, 透過開放式、安全、有彈性、具延伸性及支援性的流程與技術, 以資訊共享的方式, 規劃、預測並滿足顧客的需求。基本上, CPFR<sup>®</sup> 的目的和 ECR、QR 及 VMI 等概念雷同, 都是希望藉由資訊能見度的提升, 縮短產品從原料到顧客手中的流程, 以便提升供應鏈體系的效率及反應速度, 強化其整體競爭優勢。

基本上，CPFR<sup>®</sup>的整體運作模式涵蓋協同規劃、協同預測、協同補貨三大項，以下分別說明：

#### 協同規劃（Collaborative Planning）

為確定協同運作關係的基本參數（例如協同運作的項目與類別、共享的資料、異常狀態管理等）及運作的商業流程（如規劃的遠程目標、凍結執行階段的時間等），主要之步驟依序為擬訂協同商務協議、發展聯合事業計畫。

#### 協同預測（Collaborative Forecasting）

主要分為兩個階段，包含「銷售預測階段」及「訂單預測階段」，目的是要因應需求預測之變化，但究竟是由零售端還是製造端，來負責銷售預測或訂單預測，則視不同的商品及不同廠商間之主導權而定，其進行方式包括銷售預測、銷售預測異常狀態辨識、合作處理銷售預測異常項目、訂單預測、訂單預測異常狀態辨識、合作處理訂單預測異常項目。

#### 協同補貨（Collaborative Replenishment）

當預測階段完成後，將進入訂單產生，後續要面對的則為協同補貨，為了要使補貨的複雜度大幅降低，在 CPFR<sup>®</sup>模式中提出「凍結階段」的概念，在訂單產生前數周即凍結訂單預測，代表成員在此時間點彼此同意在計畫中訂定近期目標數的需求量，以免徒增後續補貨時的困擾。

已有許多知名的企業，開始將 CPFR<sup>®</sup>應用於供應鏈的協同作業上，如 Wal-Mart、HP、Johnson & Johnson、屈臣氏、特力集團等。以屈臣氏為例，透過 CPFR<sup>®</sup>的導入，上游供應商可以即時得知屈臣氏的商品銷售計畫與銷售狀況，再加上屈臣氏與上游供應商在訂貨的階段就開始進行協同合作，雙方根據過去的經驗和專業判斷，進行銷售數量的規劃與滾動預測，搭配 5 週前 90% 訂單預測承諾的方式，輔以異常警示和處理的機制，有效降低訂單實現的前置時間 2~4 週，並使缺貨率從 5% 減少至 1.7%，而庫存週轉率亦降低 2 周。

### 4.8.2 滾動預測（Rolling Forecast）

訂單預測的目的主要是協助決策者能事前瞭解一些不確定性高的情況，並擬定各種因應策略，以能夠對於未來的表現有預先的心理準備，進而降低未來的風險

(Hope, 2006)，而非要預測或是控制未來的表現。Chopra and Meindl (2001) 提出預測的四大特性，分別是：預測通常有偏誤，因為實際的需求不可能與預測的需求完全相同；預測距離目前很長時間的未來需求，會比預測近期內的需求更加不準確；預測個別項目的需求（例如手機面板的市場）會比預測總體的需求（例如整個面板的市場）更加不準確；企業的供應鏈越長（亦即顧客與企業的距離越遠）會使得訂單變動的程度越大，因此預測的誤差也會隨之增加。通常企業在進行銷售訂單預測時，會參考客戶訂單的歷史資料，再加上預估的市場環境變化等外部因素，以決定企業要向上游下訂單的時間與數量。由於預測常有誤差，再加上訂單實現與進貨的前置時間較長，不容易快速地反應客戶臨時的需求變動，因此，企業通常會準備不少的存貨，以因應客戶的需要。然而，存貨對於企業而言，是不小的成本壓力，這些成本可能來自於產品過時的成本、倉儲成本、管理成本等等。當供應鏈越長，整個供應鏈累積的存貨就會越多，因為供應鏈上的每一層企業，都會為了因應下游訂單不確定性，而增加庫存量，因而造成了「長鞭效應」。

大多數的企業都希望能有效的管理庫存並提升庫存週轉率。企業要能達成這樣的目標，最重要的就是能有效且快速地掌握銷售的資訊，獲得的資訊越即時，越能反應市場的需求，也就能降低存貨積壓的問題。但是這些資訊大多數是掌握在最接近終端消費者的客戶或銷售據點的手上，如何能即時地獲得這些資訊呢？因為預測有兩個特性：「越接近實際下訂單的時間，其預測的準確率會較高」以及「供應鏈越長，其預測的誤差會越大」，因此若能縮短預測的時間並能將資訊傳遞給整個供應鏈上的成員，就越能夠提升預測的準確性，並增加整個供應鏈上的存貨週轉率。而 IT 的應用，就能夠達到解決上述提到之兩大預測特性。因為，透過 IT 的協助，能大幅地降低溝通協調的成本，使得資訊收集、分析、傳遞與分享都能在短時間之內達成，使得企業能夠隨時的根據市場的變動來修正訂單的預測值，並將定期地將這些預測值分享給上游的供應商，以便讓上游的供應商也能有貼近市場的資訊，能準備合宜的存貨以及向更上游供應商下訂單的時間與數量。這個觀念即為「訂單滾動預測」。

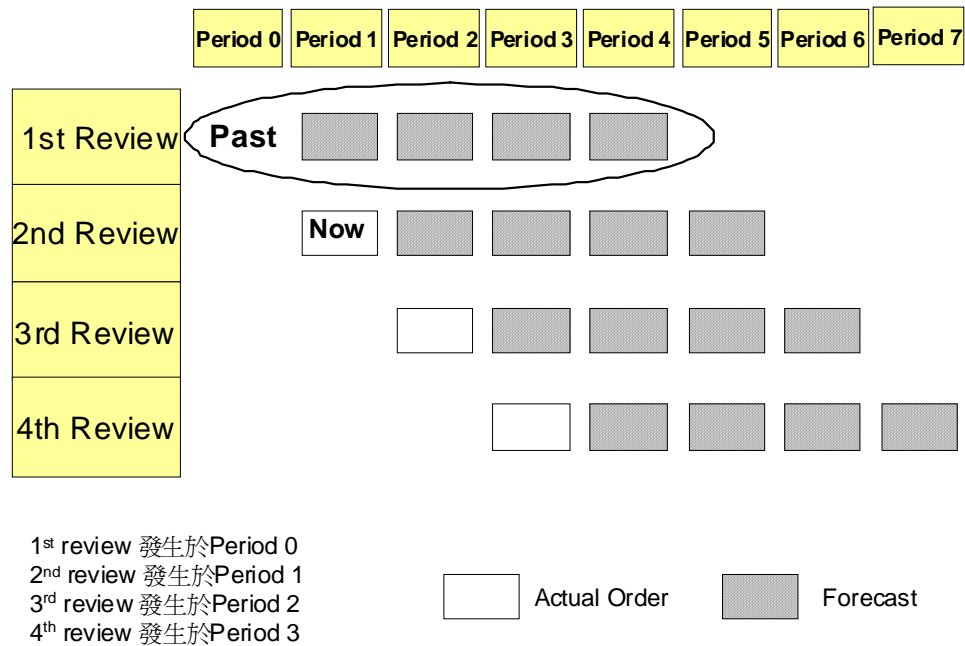


圖 22. 滾動預測示意圖  
 (資料來源：Hope, 2006)

訂單滾動預測的主要意涵在於：「隨著時間的推進，用最新獲得商品市場情報去修正預測，以便提升預測的準確度，此外，並將修正的預測資料，提供給上下游的供應鏈合作夥伴（張怡筠，2005）」。圖 22 是滾動預測的作法，客戶每一次都會提供當期的實際訂單以及接下來後四期的預測資料，例如：當 Period 0 時（初始期），進行了 1<sup>st</sup> Review，當時客戶給了 Period 1 至 Period 4 的預測資料；當時間推進到 Period 1 時，進行了 2<sup>nd</sup> Review，這時客戶提供了 Period 1 的實際訂單，以及修正過的 Period 2 至 Period 4 與 Period 5 的訂單預測資料，我們可以知道，這個時候的 Period 2、Period 3 與 Period 4 預測資料會比客戶在 1<sup>st</sup> Review 時所提供的 Period 2、Period 3 與 Period 4 預測資料來更加準確。接下來以此類推。因此，企業就可以依據客戶所提供最新修正過的預測資料進行本身的訂單預測與作業。而企業亦可採用同樣的方式，依據上游供應商的前置時間向其上游供應商提供幾個週期的訂單滾動預測資料，以讓上游供應商可以提前進行零件或貨品的訂購，以便縮短訂單的前置時間。企業在進行上下游的滾動訂單預測機制之後，就能夠有效地管理存貨與提升庫存週轉率。

透過滾動預測的方式，可以針對同一時期的資料進行多次的預測，而且可以不斷地加入市場變化的變數，這種方式會比只做一次預測而且時間間隔很長的預測來

的準確。此外，由於預測資料會不斷地隨著時間的演進而修正，預測值與實際值的差愈會越來越小，可以增加預測值的準確性。Nordhaus（1987）認為定期地修正預測資料，等同於縮短訂單的前置時間。訂單滾動預測的主要特性就在於透過不斷的溝通與分享資訊來提升預測的準確性與有效性。而要能有效率地順利執行訂單滾動預測，就需要 IT 的協助，例如：建立分享資訊的平台或是其他資訊分享的機制等。這些特性可以促進供應鏈夥伴之間的溝通與協調，還可以降低存貨，還可以縮短前置時間，最終可以提升供應鏈的績效（Marilyn et al., 2000）。

### 4.8.3 虛擬整合

在交易成本理論（Transaction Cost Economics）中指出，企業取得資源的方式有兩種，一種是從市場中（market）取得，另一種是由企業本身（hierarchy）取得，而企業決定用哪一種方式取得某項資源，主要取決於「交易成本」，交易成本主要源自於企業為了防止交易雙方的投機行為而產生的成本，包括降低不確定性的成本與特用性投資等（Williamson, 1979）。當企業認為從市場中取得某一項資源的交易成本很高時，就會將交易活動內化（internalization），由企業本身自行培養製造這項資源，藉此降低各種交易風險與成本（Williamson, 1991）。透過交易取得資源的方式會朝向專業分工的角度，而透過交易活動內化以取得資源的方式則會朝向垂直整合的方式。然而，垂直整合會使得企業必須投入大量的資源以培養各式各樣的能力，因而使企業無法專精於核心能力而失去競爭力，同時也會因為過多的沉默成本與管理成本而降低獲利率。除了交易成本之外，溝通協調成本也是企業考量要從市場或是企業自身取得資源的考量因素。若是透過市場交易取得資源，企業必須與交易的對方溝通有關詢議價、訂單、物流運送、品質控管與退貨等協定，而且這些資訊的交流，若是透過電話與傳真等方式，在時間上與正確率方面都會產生問題，若是交易次數很頻繁，所產生的溝通協調成本就會越來越高，因此企業有可能因此而決定透過企業內部來取得資源。

然而，在 IT 的協助之下，企業除了“market”與“hierarchy”之外，有了新的選擇，亦即虛擬垂直整合（virtual integration）。在虛擬整合的模式之下，企業可以與交易夥伴建立長期合作關係，如同於將交易夥伴視為公司整體的一部份，一方

面，企業可以降低投機行為的不確定性，因此也會願意相互建立一些特用性投資，以促進雙方的合作關係，另一方面，交易夥伴仍是一個獨立的單位，因此企業可以避免企業過大而產生的官僚成本（bureaucratic cost）等內部成本。雖然長期的合作關係主要是建立於雙方的互惠與互信的條件之下，但是若沒有 IT 的協助，很難達成互惠的目標，因為資訊的不即時與不透通，會阻礙雙方的互信，同時也會因為溝通時間長而使得雙方的腳步變慢，而無法因應市場的變化。而透過 IT，企業間的溝通協調成本大幅降低，企業可以不需要再透過人工的方式相互溝通，不僅可以提升時效性，還可以大幅的降低錯誤率，有助於企業與交易夥伴之間的資訊分享的密集度與即時性。透過電子化的應用來進行虛擬整合，不需進行實質整合，就能獲取整合的資訊掌握。當資訊透通程度很高時，企業不僅可以降低不確定性而增加信任，還可以因為緊密的合作，搭配企業流程的改變，大幅縮短產品上市時間與前置時間，因而快速地因應市場的變化，進而達到互惠的目標。

虛擬整合可以分為虛擬垂直整合與虛擬水平整合兩種。在虛擬垂直整合方面，主要是針對供應鏈上下游的關係，例如：供應商、中心廠、物流中心、經銷商與客戶之間的關係。其目的在於提供客戶一條龍的服務、更快速的因應客戶的需求以及縮短訂單的前置期。以中心廠為例，中心廠可以不需要自行生產原料，但卻可以透過虛擬垂直整合的方式，建立跨組織資訊系統，與少數幾家品質優良的原料供應商進行緊密的合作，此外，還可以一起與客戶進行規格制定，將原料商的特殊規格設計到產品上，如此一來，中心廠與原料商皆可受惠。

在虛擬水平整合方面，主要是同業的合作關係，其目的在於擴大經濟規模。企業通常會透過併購的方式來要擴大經濟規模，但是企業必須擁有大量的資金才能進行併購，此外，併購之後，需要一段長時間來進行整合，有時候還會因為整合不良而拖垮原來的企業。在虛擬水平整合的模式之下，企業可以與同業建立緊密的合作關係，透過 IT 的協助，提升同業之間資訊交換的效率與透明度，把雙方的資源統籌運用，一起因應客戶的需求並面對其他競爭者的威脅，除了避免了併購的缺點，還可以增加企業的競爭力，尤其是針對國外企業的競爭。例如：貨運承攬業者可以互相合作以擴大國外的經營範圍，如此一來，就可以提供客戶更多的選擇，而不需要由貨運承攬業者自行在國外不同的地點設置辦事處。

## 4.9 電子商店、長尾、虛實整合

自從 1995 年網際網路商業化經營之後，有一些網路商店很快地崛起。在這當中，有很多在 2000 年的網路泡沫化過程中，無法繼續經營下去。但是，有一些網路商店，卻能夠一直以強勁的態勢持續成長，創造佳績。其中，最值得討論的應該算是以網路書店起家的 Amazon.com 了。很多人在看 Amazon 時，只看到他提供的網路商店錢台，而忽略了其關鍵成功的營運模式的轉變。

Amazon 的成功，在於它採用了和傳統書店不一樣的經營方式。傳統書店，由於銷售的需要，都需要在店面展示實體書。因此，無論其付款條件如何，都必須要先把書買進來，展示在書架上，供顧客翻閱、購買。這這樣的經營方式之下，就有了嚴苛的空間限制。端視書店的空間大小，經營者對空間寬敞度的要求，決定了能擺多少書架，也跟著決定了能展示多少書。因此，經營者必須先根據其對顧客分佈的瞭解，評估顧客購書偏好，進行挑書。這樣的結果，幾乎不例外的是，所挑的書都會是比較「主流」的書，以確保商品的流動速度、以及其所影響的利潤。如果市面上有 30 萬種書，可能就只有 2 千種書會被挑選到特定的書店。因此，顧客如果想買的是比較稀有的書籍，他的運氣通常就很不理想了。他很難買到想買的書。反過來說，出版商出版的書，如果不被書店經營者看好，也很難能夠找到適當的通路加以販售。

Amazon 主要是虛擬商店，無須實體店面，顧客也不會提出翻閱實體書的要求。因此，在備貨上，除了那些少數的暢銷書，可預先大量進貨之外，Amazon 只要能先和出版商談好，先把 30 萬種書的書目資料、書評資料等放置在容易搜尋的網路展示空間裡，等到顧客下訂單買了某一冊書，再向書商進貨（甚至要求書商直接出貨給顧客）。這種經營方式，減少了庫存造成的資金的積壓，同時，大幅放寬了因為實體展示空間帶來的嚴苛限制。

在這種情況之下，產生了一個新的概念：長尾。如下圖所示，如果我們把所有書籍，依照銷售量遞減的方式來排序，然後呈現在向下圖一樣的銷售量分佈圖上。圖的左側，會是暢銷書區。大大小小的書店，都應該會從這一個區塊挑書。曲線的右側，就是長尾區，在這個區塊中的書，銷路不佳，因此，書店一般會避免進書，

顧客就更買不到，書商就更不會進這些書... .. 這就產生了一個往下盤旋的效果。像 Amazon 這樣經營的商店，由於沒有實體空間的限制，在虛擬貨架上把尚未進貨的商品上架販售，所需的成本極低。因此，虛擬商店的開設，使得長尾區的商品，得到一個新的生命。過去，打入長尾區的商品，賣不掉也買不到。在電子商務的環境下，不但賣得掉，也買得到。

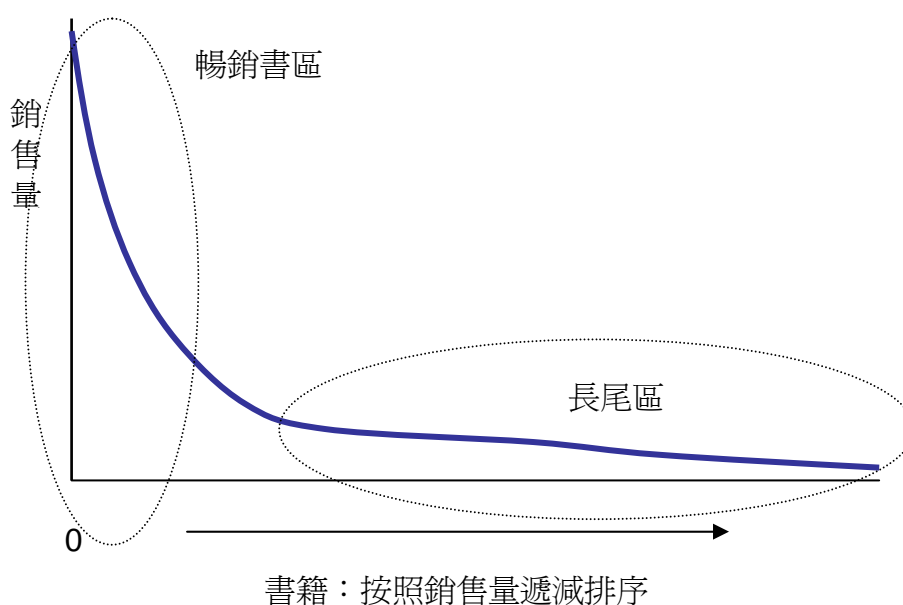


圖 23. 暢銷書和長尾

長尾的現象是否侷限於書？當然不是。任何能在網路上販售的商品，都有長尾商品翻身的機會。這也意味著，電子商務的虛擬商店中，所能購買到的商品種類，是比實體商店來得多得的。

另一方面，在談商業發展趨勢時，不得不談到的是網路商店的發展。十年前，很多討論都在網路購物方面，但現在的國際上發展，反而是很多實體通路商，都同時擁有或發展其網路虛擬通路。因此，虛實整合的課題變成一個非常重要的發展。很多通路都發現，同時擁有實體和網路通路，可以產生很多綜效，但也產生了很多問題和困難。

前面說到，正常發展的虛擬商店，由於沒有空間限制，所販售的商品品類一定比實體商店來得多。由於消費者個人特質的關係，免不了會有人在網路上看到想要購買的商品，想要真實看到實體樣品才願意掏錢購買。當他到實體商店時，卻無法

看到這件商品，就會衝擊到其對商店的滿意度。也有時候，同一個通路品牌裡，實體商店和虛擬商店對同一件商品定價不同；或者促銷的時程不同步。也有時候，顧客在虛擬商店中購買一件商品，卻拿到同一個通路的實體店面來要求服務，甚或退貨。

在經營面，不同的通路，是否該有相同的採購決策？相同的庫存和運籌？這些決策之間的取捨，也是當前零售業者在談論，而且尚未有共識的課題。

這些因為多通路而引起的衝突和不和諧，在最近幾年，在歐美的零售業中，成爲一個重要急需解決的難題。在提到多通路時，上面的討論，只侷限在實體商店和網路商店而已。在真實世界中，有些零售通路，除了這兩者之外，還有銷售型錄、電話推銷等多重通路，這些通路之間的資料調和、定價的決策等等，都是這幾年的熱門話題。

**台灣的狀況：**在台灣的狀況非常奇特。大部分的通路商，都只將其經營聚焦在其中一個部份。像博客來書店、PC Home、雅虎/興奇科技等，都集中在網路。統一超商的 UniMall 所販售的商品，其實和 7-11 相當不同，可以算是兩個截然不同的通路。其許多虛實兩個通路都有的零售商，如果加以檢視，就會發現虛擬通路只是聊備一格，並沒有認真的在經營，所販售的商品類型，遠較其實體商店來得少得多。例如，燦坤、全國電子、良興都是這樣。因此，其多重通路整合的問題，其實還尚未真正發生。

#### 4.10 顧客關係和資料分析

在 2010 年美國零售商大會中，所提出的六項要求與會者評估重要性的問題中，就有三項和顧客有關，顯示其重要性。由於科技應用的發展，透過蒐集顧客的資料，分析其資料，以拉近和顧客的關係，是一個非常重要的發展趨勢。

尤其是在品牌商、通路商、消費者等三方的拉鋸下，更顯得生動有趣。品牌商希望透過各種手段，培養品牌力（例如：廣告、產品服務化、透過回饋來收集客戶資料等）來拉近、鎖定和消費者之間的關係，並試圖減弱通路商和消費者之間的關係。換句話說，就希望消費者：「不管你去那個通路買，就買我的牌子的東西。」

反過來說，通路商佔據了和消費者之交易的最後一關，能在交易手續中（如：在 POS 結帳）蒐集到顧客的購買行為資訊。他們也透過各種不同的手段（如：強化服務、促銷、郵寄客製化的文宣和邀請函等），來拉近和消費者的距離。換句話說，就希望消費者：「不管你、想買哪個品牌的什麼產品，都請來我這裡買。」

在希望達成這種效果的情況之下，各種的資料分析概念 (analytics) 和工具，成爲一個有效的達成顧客關係強化的手段。這些包含各種的統計分析工具、資料倉儲、資料探勘等等。這方面的發展趨勢，在 2010 年美國零售商大會中的討論議題中，就有專門探討 analytics 的議程 track。而且，在其產品展示場中，也有非常多的軟體和顧問廠商，提供這方面的解決方案。

**台灣的狀況：**這方面的現況，由於大部分都是在公司內部進行的工作，且很多都牽涉到機密性，比較難比較。有很多做得非常好的案例，都在銀行的應用。在零售方面，台灣的一些外來通路商，如 Costco 等，挾帶著其國外母公司或經營模式提供者的作法，使用會員卡來辨識顧客。遠東集團推出的 HappyGo 基本上是一個有效的拉近顧客的方法，不過，使用了多少資料分析工具，則不得而知。7-11 這一類便利商店，沒有利用會員機制，但是，可以在 POS 機上，利用按鍵輸入顧客的特性，也可拿來做資料的分析。

#### 4.11 大量客製化 (Mass customization)

大量客製化，指的是利用一些創新的方法，對顧客在一個沒有太過提高價格的情況之下，提供客製化的產品。消費者既要追求個性化，與眾不同，又不願意額外支付過高的費用，使企業設法以大量生產的成本，達成客製化的效果。大量客製化能力，儼然成爲企業核心競爭力的重要來源。

1990 年代大量客製化服務在便已成形，Dell 電腦公司推出網路個人化直銷模式 (Dell Direct)，可說是客製化服務的早期成功案例。消費者可以在其網路商店上，指定其對購買標的的特殊規格，而 Dell 在其價值鍊中，針對這項特殊的顧客需求，快速地回應，生產客製規格的產品，並予以交付。隨後的國外案例相當多。從糖果、服飾、玩具到消防車製造廠商，愈來愈多企業投入大量客製化服務。

Sony 隨身聽將標準化元件組成三、四種模組，再運用自動化流程，讓消費者可以挑選自己喜愛的款式、配件及顏色等，組合出獨特的設計。事實上，整個生產流程與效率，並未因顧客的諸多選擇而改變，卻可以花樣百出，讓消費者擁有許多以前所沒有的選擇，Sony 的行銷目的也就達到了。

基本上，大量客製化整合產品開發、設計、行銷等作業流程，重新打造廠商與顧客之間的關係，為企業帶來契機。在資訊科技與數位化科技蓬勃發展的 21 世紀，企業可以藉由先進科技的協助，提供個別消費者更自主、更自由的選擇空間，並以近乎大規模生產的成本與時間，向個別顧客提供趨近於量身訂作的產品與服務，以更加貼近顧客的需求。

近年來，運動服飾製造商 Adidas 便成功運用這項新技術與經營模式。它在 2005 年推出“mi Adidas”，由專業人員針對每位顧客的運動方式與習慣，提出鞋款、鞋墊材質與避震功能等相關建議，並為顧客量身訂作，從而創造卓越的顧客價值。

另一家運動鞋製造商 Nike，也讓消費者上線設計自己的運動鞋，該網站透過一連串的問題引導消費者，其中包括對鞋子式樣的偏好、基本色調與想要凸顯的顏色、鞋子的構造，以及多達 16 種的個人化特色。顧客送出最終設計表後，Nike 會將這些資訊輸入到生產線，顧客僅需多付 10 美元，就可以獲得鞋底印有鞋子特色的夢幻球鞋。牛仔褲製造商 Levis，為女性消費者提供依個人尺寸裁製的合身牛仔褲，消費者甚至可以自行設計獨一無二的專屬牛仔褲。銷售量身訂作牛仔服飾，Levi's 不僅能掌握顧客資料，更能扮演顧客的「牛仔服飾顧問」。

芭比迷可以上網進入芭比網站的“My Design”網頁，設計自己想要的“friend of Barbie”玩偶，他們不但可以挑選玩偶的膚色、眼睛的顏色、髮型與頭髮顏色、服飾、配件及名字，甚至可以詳述玩偶喜歡和不喜歡的事物。芭比的 special friend 以郵寄包裹送達時，包裝上會有玩偶的名字，也會有電腦列印的玩偶個性描述。

專門製造消防車、垃圾收集車、水泥預拌車以及軍用卡車的 Oshkosh Truck，是家小規模的企業，僅及大型競爭對手的十分之一，卻靠著大量客製化在業界占有一席之地。消防機構向 Oshkosh 訂購消防車，必須造訪工廠，不但可以挑車子款式，還有 1.9 萬種配件可供選擇，以裝配出理想中的消防車。該公司的陽春消防車售價約 13 萬美元，但約有 75% 的客戶會額外訂購許多配備，例如：隱藏式階梯、特殊

的門、小隔間，以及用於較難撲滅火源的滅火泡沫系統等，Oshkosh 都會依據客戶個別的需求量身訂作。

藉由大量客製化，企業不但以相對低廉的成本，滿足顧客量身訂作的夢想，顧客關係也會變得更加緊密。由於網路科技發達，使得顧客特殊資料的傳遞快速，且物流使得交貨延宕不會無法忍受，使這種方法成為很多企業提高競爭力的方法之一。

**台灣的狀況：**台灣的企業，在這方面的發展有些緩慢。但還是有些例子能提出來討論。阿瘦皮鞋和鞋技中心合作，正在嘗試發展一套方式，能在標準鞋和客製鞋之間，發展一套介於兩者「微調」的鞋子，以適應雙腳高弓足、扁平足、腳指外翻等有局部變形的顧客。這是一個相當有創新性的嘗試。

#### 4.12 永續經營

這些為了綠色環保、地球永續發展而引發的種種國際活動，已經在歐美的大企業中，啟動一些節能減碳、綠色設計等活動。這些活動的目的，是在對企業、乃至於人類的經濟、社會和環境的永續性有所貢獻。在探討這方面的課題時，有一些新的名詞被採用：Sustainability design, environmental design, environmental conscious design, eco-design 等等。在討論設計問題時，不只是在產品的設計方面，也牽涉到管理機制和流程的設計。

美國一些大型企業已經因應這方面的企業競爭環境，成立一個新的職位：永續經營長 (Chief Sustainability Officer)，直接向執行長負責。在台灣，我們發現華碩也在 2000 年，創設了永續經營長這項職稱。

#### 4.13 社群網路和行銷

社群網路的主要功能是在提供其會員一個平台來進行社交活動。但是，也不排除會員們透過社群網路，交換對商品的使用經驗。這一類的使用經驗和評價，一般上而言，對一般的消費者的感受，信息是來自比較客觀的同儕，而非來自廠商的付

費廣告，而產生比較高的信任。如果廠商能善用這種新的信息發佈通路，就可以做到非常有效的「口碑行銷」。

隨著科技的普及與生活型態的轉換，網路社群的規模及種類也不斷進化，網路使用者在社群中的活絡程度，早已不可同日而語。透過網路社群瞭解網友的想法和行為並找出與網友有效溝通的行銷模式是現在每位行銷人員的重要課題。

另外，在社群經營方面，有一種新的觀念產生，那就是品牌社群 (Brand Community) (Fournier and Lee, 2009)。品牌主要是指針對某些特定品牌，因為對該品牌有特別認同的網路使用者，一同參與社群網路，主要是在探討該品牌的一些話題。品牌社群通常是自發性的。但是，也開始有很多品牌商或通路商，試圖通過品牌社群來經營其口碑行銷。

## 伍、結論

全球的商業發展趨勢，主要是在全球化、大型化、科技應用產生的營運模式改變等。如同本報告開始時就指出的，這些都是反映了過去這些年的環境變化。

我們在上一章的討論中，也指出一些台灣和全球已開發國家在發展趨勢上的差異。在商業發展方面，對台灣的商業族群來說，未來幾年可以預見的，影響企業最重要的因素應該會在 ECFA 的簽訂。過去，台商在中國經營的，以製造業為主，甚至可說集中在以利用中國廉價勞力，加工外銷賺取的利益。

但是，我們也可以很清楚的看到，以中國內需市場為主要經營標的的幾家企業，如頂新（康師傅）、旺旺等，都在伴隨著中國的經濟成長而快速發展。參考附錄二的針對海峽兩岸三地大型零售業者的分析，可以很清楚地看到中國市場對國美家電、蘇寧家電等成長的貢獻。經由 ECFA 的簽訂，中國大陸的廣大市場可能會對台灣的商業零售業開放，更可能成為進軍東南亞十國的有效樣版。如何能掌握環境的變動，利用環境變動帶來的機會，是台灣商業族群的新機會。在全球化和大型化的時候，也必須考量科技條件改變帶來的機會。

另一方面，影響商業經營的重大環境之一，是消費人口特性的變動。在網際網路發展的近程中，歐美國家的一些網路上的商業活動蓬勃發展，產生很多消費者行為的改變。例如，在網上購物、透過網路搜尋商品資訊和價格、長尾商品的販售機會等。同時，網路也使得零售業過去一向來享受到的資訊不對稱性，開始崩解。台灣的环境是否相同？

我國上網人口突破一千六百萬大關



圖 24. 台灣上網人口及普及率  
(資料來源：資策會 FIND, 2009c)

上圖很清楚地看到，台灣的網路上網普及率，已經成長到了高原期。有一些歐美的發展軌跡，實在應該拿來借鏡。

另外，下圖呈現的是台灣個人上網的網路使用者特性分析。最重要的是不同年齡曾的上網人口比例。即便是 55-59 歲的人口上網比例已經過半。同時，這張圖如果隨著時間穩定推移，未來上網的比例將會大幅成長。如何因應這樣的環境變化？台灣的商業族群可以參考歐美先進國家的發展經驗。

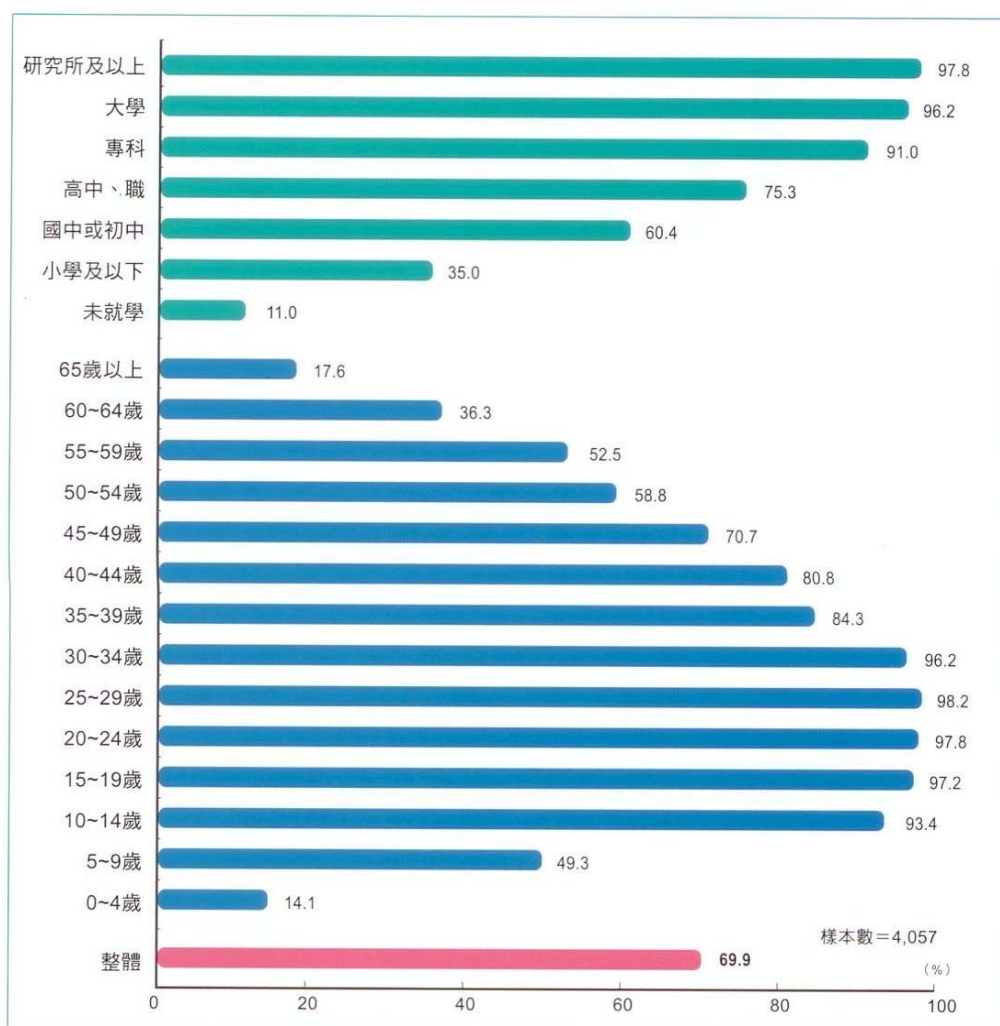


圖 25. 台灣個人上網分析  
(資料來源：資策會 FIND, 2009c)

## 參 考 文 獻

1. Chopra, S. and Meindl, P. (2001), *Supply Chain Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Deloitte (2010). “Emerging from the Downturn: Global Powers of Retailing 2010,” [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt\\_globalpowersofretailing2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf), Retrieved 2010-03-07.
3. El Sawy, O.A., Malhotra, A., Gosain, S., and Young, K.M. (1999), “IT-Intensive Value Innovation in the Electronic Economy: Insights from Marshall Industries,” *MIS Quarterly*, 23 (3), pp. 305-335.
4. Fournier, Susan and Lara Lee (2009), “Getting Brand Communities Right,” *Harvard Business Review*, April 2009.
5. Gartner (2009) “Hype Cycle for Retail Technologies 2009,” Gartner Consulting Company.
6. Hannan, M.T. and J. Freeman (1977) “The population ecology of organizations.” *American Journal of Sociology* 82 (5): 929-964.
7. Hannan, M.T. and J. Freeman (1989) *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
8. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, NY: Wiley.
9. Hope, J. (2006), “Use a Rolling Forecast to Spot Trend,” *Harvard Business School Working Knowledge for Business Leaders*, <http://hbswk.hbs.edu/archive/5250.html>, Modified Date: 2006/03/13.
10. Marilyn, M.H., Lawrence P.E., and Sharon C. (2000), “Supply Chain Forecasting – Collaborative Forecasting Supports Supply Chain Management,” *Business Process Management Journal*, 6(5), pp. 392-407.
11. Nordhaus, W.D. (1987), “Forecasting Efficiency: Concepts and Applications,” *The Review of Economics and Statistics*, 69(4), pp. 667-674.
12. Osterwalder, A. Yves Pigneur and Alan Smith (2010), *Business Model Generation*, self published.
13. Reinhardt, Andy (2004). “Forget India, Let's Go To Bulgaria.” *Business Week* 2004-03-1. [http://www.businessweek.com/magazine/content/04\\_09/b3872010\\_mz001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/04_09/b3872010_mz001.htm). Retrieved 2009-11-7.
14. Sambamurthy, V. (2000), “Business Strategy in Hypercompetitive Environments: Rethinking the Logic of IT Differentiation,” in R.W. Zmud (Eds.), *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, pp.-245-261, Cincinnati, Ohio: Pinnaflex Educational Resources.

15. Thomas, Meyer (2006). "Offshoring to new shores: Nearshoring to Central and Eastern Europe." Deutsche Bank. 2006-08-14, [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000201757.PDF](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000201757.PDF). Retrieved 2009-03-22.
16. WTRG Economics (2009), "History and Analysis--Crude Oil Prices," <http://www.wtrg.com/prices.htm> Retrieved 2010-12-22.
17. Williamson, O.E. (1979), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations," *The American Economic Review*, 61(2), pp. 112-123.
18. Williamson, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 269-296.
19. 范錚強、陳小芬 (2005), 「成衣業全球運籌管理系統個案－南緯紡織公司」, 製商整合 e 化個案集第二冊, 教育部顧問室。
20. 張怡筠 (2005), *CPFR<sup>®</sup> 中滾動式預測的關鍵因子探討*, 國立清華大學資訊系統與應用研究所碩士論文。
21. 資策會 FIND (2009a), *次世代科技服務趨勢*, 財團法人資訊工業策進會。
22. 資策會 FIND (2009b), *2009 科技化服務應用及發展年鑑*, 財團法人資訊工業策進會。
23. 資策會 FIND (2009c), *2009 網際網路應用及發展年鑑*, 財團法人資訊工業策進會。

## 附件一：2010年零售業大會

美國全國零售商聯盟 (NRF: National Retailers Federation) 於 2010 年一月在美國紐約舉行的第 99 屆零售業大會 (Retail's BIG Show - NRF 99th Annual Convention & Expo, <http://events.nrf.com/annual2010/public/enter.aspx>) 是美國一年一度舉辦的全美最大的零售業的大事。已經連續舉辦了 99 年，吸引了數千名全球對零售業有興趣的業者參加。

2008 年為零售業的寒冬，導致 2009/01 的 98 屆大會，參加人數很少。當時，大家關切的是如何「過關」。但 2009 年經濟觸底，不止看起來不會再惡化，而且開始有緩慢復甦的跡象，因此，2010/01 的 99 屆大會，參加者歷來最多。同時，特點是有許多南美洲的參加者。大會還提供了西班牙語和葡萄牙語的即時翻譯機。



這次的大會從 2010/1/10 到 2010/1/13，總共舉行四天。大會中，除了邀請了很多零售業的領導者參與主題式演講、座談會等在大廳中舉辦的活動之外，還在大廳中舉辦的活動之外，還之外，也舉行一連串的分場地平行進行的較小型的座談會和發表會。總共有不下一百多場，

但是由於同時進行的場次，與會者無法分身參加所有的場次。

除此之外，其中的兩天，還舉行了一場非常大規模的產品展示會。總共有數百家大大小小的廠商參展。其中，有許多零售業相關的硬體、軟體、耗財、解決方案、顧問公司等，將他們的新東西拿出來展覽，希望能創造一些商機。

從大會的一些安排，可以看得出當前的一些重要課題。

首先，大會提出幾個選項，希望與會者參照他們公司的情況來回答。主要是如同右邊照片顯式的問題，詢問與會者哪一些是最重要需要考慮的問題。這些問題得以上榜，當然就是大會在會前把當零售業者在當前面臨的問題先做了一個整理，再提出來讓大家選擇。從所列的六項問題中，我們可以看得出美國零售業者目前最關心的幾項問題。

- 
- 1 Delivering the Bottom Line
  - 2 Connecting With Your Customer
  - 3 Cross Channel Integration
  - 4 Creating Customer Experience
  - 5 Building Customer Loyalty
  - 6 Maximizing Mobile Retailing

首先，經濟危機尚未解除，能夠獲利是一個當然需要關切的問題。另外，和顧客相關的就有三項：和顧客接觸、讓顧客有好的購物體驗、建立顧客忠誠度。當然，要能夠創造利潤，就必須從顧客下手。有滿意的顧客，才會有回流的顧客，才能透過顧客的口碑帶來其他顧客。另兩項關切的問題，是在資訊科技應用下產生的新課題。第三項的跨通路整合，談到的是實體通路、電視購物、網路購物、移動零售等等不同的通路之間的整合。最後一項，談到移動零售的價值的最大化。這顯示手機的普及率引發零售業者提供一些新的購物方案、而消費者也開始接受新的作法，才有價值最大化的需要。這兩項顯示了美國零售業因應科技應用的新議題。

另外，我們也可以來檢視該次大會，把眾多的會議場次做什麼樣的安排。大會共分為九項議題分類 (tracks)，分列如下：

- 設計
- 全球發展趨勢
- 資訊科技
- 行銷、品牌管理

商品推銷  
線上零售  
店面作業  
供應鍊  
永續經營

這當中，全球發展趨勢談的是比較宏關的環境問題。設計、行銷和品牌管理、商品推銷、店面作業是比較傳統的零售業關係課題。供應鍊有相當大的部份是在討論實體物流。資訊科技和線上零售顯然和資訊科技相關。在資訊科技的議程中，有相當高比例的討論，是在資料的分析 (analytics) 方面。永續經營則主要聚焦在地球環境、節能減碳、綠色環保等課題。

## 附件二：2008 年全球零售業 250 大

本附錄節錄了 Deloitte 顧問公司在 2010 年 1 月，針對 2008 年做了全球 250 大零售業者的名錄，作為第四章討論分析的依據。2008 年正好是全球經濟危機的一年。但是值得注意的是，在 250 大之中，有揭露其淨利潤的 184 家之中，只有 30 家處於虧損狀況。

另外，從該名單中，我們可以將兩岸三地上榜的八家企業拿來做一個分析。下表呈現的就是這八家企業。我們可以看到一個非常有趣的現象，就是在中國大陸佔了四家、香港三家、台灣一家。香港的屈臣氏基本上是英國資本的、而華潤集團則事實上是中資。我們可以把華潤和其他四家中國企業一起討論。

排名	公司	國家數	零售額（億美金）
53	屈臣氏	36	152
90	百聯集團	1	116
91	國美電器	2	100
125	蘇寧電器	1	72
128	香港國際牛奶集團	10	67
186	統一超商	5	46
187	香港華潤集團	2	44
248	農工商超市	1	31

我們可以很清楚地看到，屈臣氏和香港國際牛奶集團（香港的 7-11 經營者）都相當的國際化，分別在 36 和 10 個國家地區經營。台灣的統一超商在 5 個國家地區經營。但是，其他五家中國企業，都只在一或兩個地方（兩個地方，就是中國和香港）經營。但是，其營業額就比兩個連鎖便利商店經營者來得高。國美和蘇寧兩家，都聚焦在 3C 家電方面，而居然都能並轡進入一百大！

對台商的啓示，就是國際化的第一步，就該是在這個新興的廣大市場。

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue* (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR**
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	405,607	401,244	13,899	Hypermarket/Supercenter/Superstore	15	9.4%
2	Carrefour S.A.	France	129,809	127,958	2,264	Hypermarket/Supercenter/Superstore	36	4.3%
3	Metro AG	Germany	99,986	99,004	824	Cash & Carry/Warehouse Club	32	4.8%
4	Tesco plc	U.K.	96,210	96,210	3,836	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13	12.0%
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	79,924*	79,924*	n/a	Discount Store	24	12.3%
6	The Kroger Company	U.S.	76,000	76,000	1,249	Supermarket	1	7.2%
7	The Home Depot, Inc.	U.S.	71,288	71,288	2,260	Home Improvement	7	1.9%
8	Costco Wholesale Corp.	U.S.	72,483	70,977	1,283	Cash & Carry/Warehouse Club	8	11.2%
9	Aldi GmbH & Company oHG	Germany	66,063*	66,063*	n/a	Discount Store	18	5.1%
10	Target Corp.	U.S.	64,948	62,884	2,214	Discount Department Store	1	6.1%
11	Reve-Zentral AG	Germany	73,273	61,549*	n/a	Supermarket	14	4.2%
12	Walgreen Company	U.S.	59,034	59,034	2,157	Drug Store/Pharmacy	3	12.7%
13	Groupe Auchan S.A.	France	58,094	56,831	1,095	Hypermarket/Supercenter/Superstore	12	6.1%
14	Seven & I Holdings Company Ltd.	Japan	56,330	54,113	1,010	Convenience/Forecourt Store	4	ne
15	CVS Caremark Corp.	U.S.	87,472	48,990	3,212	Drug Store/Pharmacy	1	14.1%
16	Lowe's Companies, Inc.	U.S.	48,230	48,230	2,195	Home Improvement	2	9.4%
17	Aeon Company Ltd.	Japan	52,151	47,975	91	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10	8.1%
18	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	47,567*	47,567*	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	4.8%
19	Edeka Zentrale AG & Company KG	Germany	49,363*	47,389*	n/a	Supermarket	1	4.9%
20	Sears Holdings Corp.	U.S.	46,770	46,770	99	Department Store	5	15.0%
21	Best Buy Company, Inc.	U.S.	45,015	45,015	1,033	Electronics Specialty	14	12.9%
22	ITM Développement International (Intermarché)	France	44,530*	44,530*	n/a	Supermarket	8	-2.4%
23	Safeway, Inc.	U.S.	44,104	43,222*	965	Supermarket	2	4.4%
24	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	42,233	39,697	883	Hypermarket/Supercenter/Superstore	11	3.8%
25	Koninklijke Ahold N.V.	Netherlands	37,846	37,846	1,588	Supermarket	9	-8.8%
26	Woolworths Ltd.	Australia	37,175	36,002	1,391	Supermarket	2	11.6%
27	SuperValu Inc.	U.S.	44,564	34,664	-2,855	Supermarket	1	26.9%
28	Wesfarmers Ltd.	Australia	38,136	32,716	1,148	Supermarket	2	62.7%
29	J Sainsbury plc	U.K.	32,558	32,558	498	Supermarket	1	2.3%
30	The IKEA Group	Sweden	31,794	31,794	n/a	Other Specialty	37	13.4%
31	Rite Aid Corp.	U.S.	26,289	26,289	-2,915	Drug Store/Pharmacy	1	9.6%
32	WM Morrison Supermarkets plc	U.K.	26,312	26,166	833	Supermarket	1	24.1%
33	Delhaize Group	Belgium	27,991	25,192*	705	Supermarket	7	-1.0%
34	Système U, Centrale Nationale	France	25,175*	25,175*	n/a	Supermarket	6	6.2%
35	Macy's, Inc.	U.S.	24,892	24,892	-4,803	Department Store	3	10.3%
36	Publix Super Markets, Inc.	U.S.	24,110	23,929	1,090	Supermarket	1	7.3%
37	Loblaw Companies Ltd.	Canada	29,080	22,208*	524	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	4.6%
38	Mercadona, S.A.	Spain	21,016	21,016	472	Supermarket	1	16.3%
39	PPR S.A.	France	29,723	20,681	1,533	Other Specialty	80	1.2%
40	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	23,856	20,055	649	Supermarket	3	6.8%
41	El Corte Inglés, S.A.	Spain	25,094	20,048	542	Department Store	5	3.5%
42	The TJX Companies, Inc.	U.S.	19,000	19,000	881	Apparel/Footwear Specialty	6	7.3%
43	Yamada Denki Company, Ltd.	Japan	18,718	18,718	332	Electronics Specialty	1	14.8%
44	Amazon.com, Inc.	U.S.	19,166	18,624	645	Non-Store	7	29.3%
45	J. C. Penney Company, Inc.	U.S.	18,486	18,486	572	Department Store	2	0.8%
46	Coop Italia	Italy	17,172*	17,172*	n/a	Supermarket	1	2.7%
47	Kingfisher plc	U.K.	18,158	16,806	373	Home Improvement	8	5.7%
48	Kohl's Corp.	U.S.	16,389	16,389	885	Department Store	1	9.8%
49	Louis Delhaize S.A.	Belgium	16,185*	16,185*	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	9	4.1%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations

\*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue* (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR**
50	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	15,781	15,781	254	Convenience/Forecourt Store	2	29.1%
51	Marks & Spencer Group plc	U.K.	15,602	15,602	873	Department Store	39	1.8%
52	Coop Group	Switzerland	16,927	15,573 *	409	Supermarket	1	4.8%
53	AS Watson & Company, Ltd.	Hong Kong SAR	15,217	15,217	n/a	Drug Store/Pharmacy	36	18.1%
54	Inditex S.A.	Spain	15,194	15,048	1,842	Apparel/Footwear Specialty	73	19.2%
55	The Gap, Inc.	U.S.	14,526	14,526	967	Apparel/Footwear Specialty	7	-1.7%
56	H.E. Butt Grocery Company	U.S.	14,460 *	14,460 *	n/a	Supermarket	2	5.6%
57	Meijer, Inc.	U.S.	14,321 *	14,321 *	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	3.9%
58	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Germany	14,293	14,293	n/a	Home Improvement	14	n/a
59	Staples, Inc.	U.S.	23,084	14,154 *	814	Other Specialty	22	8.4%
60	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	13,821	13,821	2,388	Apparel/Footwear Specialty	33	12.9%
61	ICA AB	Sweden	13,971	13,771	265	Supermarket	5	5.8%
62	Toys "R" Us, Inc.	U.S.	13,724	13,724	211	Other Specialty	35	3.5%
63	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	14,267	13,723	56	Department Store	11	ne
64	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	France	25,297	13,660	3,411	Other Specialty	66	n/a
65	DSG International plc	U.K.	14,048	13,501	-368	Electronics Specialty	28	5.5%
66	Groupe Adeo	France	13,242 *	13,242 *	n/a	Home Improvement	9	16.2%
67	Empire Company Ltd.	Canada	13,256	13,035	242	Supermarket	1	5.9%
68	S Group	Finland	17,393	12,943	368	Supermarket	4	12.1%
69	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	12,885	12,885	n/a	Supermarket	2	5.9%
70	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	14,611	12,812	464	Non-Store	30	-2.0%
71	Arcandor AG	Germany	29,112	12,640	-1,121	Non-Store	28	-10.9%
72	SPAR Österreichische Warenhandels-AG	Austria	12,484 *	12,484 *	n/a	Supermarket	7	7.2%
73	Alliance Boots GmbH	U.K.	29,604	12,305	174	Drug Store/Pharmacy	7	9.6%
74	Kesko Corp.	Finland	14,125	11,604	354	Home Improvement	8	7.5%
75	Dell Inc.	U.S.	61,101	11,529	2,478	Non-Store	Global	3.5%
76	Grupo Eroski	Spain	12,007 *	11,526 *	-142	Supermarket	3	11.4%
77	UNY Company, Ltd.	Japan	11,867	11,511 *	99	Convenience/Forecourt Store	2	0.2%
78	Dansk Supermarked A/S	Denmark	11,436	11,436	n/a	Discount Store	5	5.6%
79	John Lewis Partnership plc	U.K.	11,351	11,351	423	Supermarket	2	6.9%
80	Cencosud S.A.	Chile	11,956	11,226	325	Supermarket	5	45.6%
81	Metro Inc.	Canada	10,644	10,644	289	Supermarket	1	14.0%
82	Dollar General Corp.	U.S.	10,458	10,458	108	Discount Store	1	8.8%
83	Co-operative Group Ltd.	U.K.	17,367	10,371	209	Supermarket	1	7.5%
84	Office Depot, Inc.	U.S.	14,496	10,353*	-1,479	Other Specialty	9	4.3%
85	Shinsegae Company, Ltd.	South Korea	10,278	10,278	524	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	11.3%
86	Home Retail Group plc	U.K.	10,444	10,263	-732	Other Specialty	2	ne
87	The Daiichi, Inc.	Japan	10,377	10,214	-236	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	-9.1%
88	Reitangruppen AS	Norway	10,260	10,158 *	n/a	Discount	3	15.6%
89	Fa. Anton Schlecker	Germany	10,093 *	10,093 *	n/a	Drug Store/Pharmacy	13	4.6%
90	Baifan (Brilliance) Group	China	11,588	10,091 *	238	Supermarket	1	ne
91	Gome Home Appliance Group	China	10,091 *	10,091 *	n/a	Electronics Specialty	2	31.5%
92	Grupo Pão de Açúcar	Brazil	10,047	10,047	157	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	10.8%
93	BJ's Wholesale Club, Inc.	U.S.	10,027	9,802	135	Cash & Carry/Warehouse Club	1	8.3%
94	Jerónimo Martins, SGPS S.A.	Portugal	10,143	9,738	259	Discount Store	2	16.1%
95	J. Front Retailing Company, Ltd.	Japan	10,934	9,571	79	Department Store	1	ne
96	The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.	U.S.	9,516	9,516	140	Supermarket	1	-1.0%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations

\*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue* (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR**
97	Lotte Shopping Company, Ltd.	South Korea	9,815	9,140*	691	Department Store	5	22.6%
98	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	9,732	9,126	119	Department Store	4	-0.7%
99	C&A Europe	Belgium/ Germany	9,107	9,107	n/a	Apparel/Footwear Specialty	18	4.7%
100	Limited Brands, Inc.	U.S.	9,043	9,043	220	Apparel/Footwear Specialty	2	0.2%
101	The Pantry, Inc.	U.S.	8,996	8,996	32	Convenience/Forecourt Store	1	26.5%
102	Shoppers Drug Mart Corp.	Canada	8,896	8,896	534	Drug Store/Pharmacy	1	9.2%
103	GameStop Corp.	U.S.	8,806	8,806	398	Other Specialty	19	41.0%
104	Organizacion Soriana S.A. de CV.	Mexico	8,672	8,672	156	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	21.7%
105	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	U.S.	8,877	8,422	376	Hypermarket/Supercenter/Superstore	35	2.1%
106	Kesa Electricals plc	U.K.	8,320	8,320	-187	Electronics Specialty	11	5.5%
107	X5 Retail Group N.V.	Russia	8,353	8,320	-2,138	Discount Store	3	ne
108	Nordstrom, Inc.	U.S.	8,573	8,272	401	Department Store	1	5.0%
109	Giant Eagle, Inc.	U.S.	8,150*	8,150*	n/a	Supermarket	1	11.5%
110	Menard, Inc.	U.S.	8,100	8,100	n/a	Home Improvement	1	6.2%
111	Whole Foods Market, Inc.	U.S.	7,954	7,954	115	Supermarket	3	20.4%
112	Canadian Tire Corp., Ltd.	Canada	8,611	7,837	353	Other Specialty	1	6.5%
113	Bejisa Group	Japan	7,777	7,777*	n/a	Home Improvement	1	n/a
114	Esselunga S.p.A.	Italy	7,758*	7,758*	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	7.5%
115	QuikTrip Corp.	U.S.	7,730*	7,730*	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	10.5%
116	Edion Corp.	Japan	8,030	7,709	-135	Electronics Specialty	1	12.9%
117	Yodobashi Camera Company, Ltd.	Japan	7,692	7,692	n/a	Electronics Specialty	1	7.1%
118	Hudson's Bay Trading Company, L.P.	U.S.	7,591*	7,591*	n/a	Discount Department Store	2	ne
119	Ets Franz Colruyt S.A.	Belgium	8,988	7,431	436	Supermarket	4	9.0%
120	Winn-Dixie Stores, Inc.	U.S.	7,367	7,367	40	Supermarket	1	-7.1%
121	FDB (Coop Danmark AVS)	Denmark	7,367	7,328	36	Supermarket	1	ne
122	Oxylane Groupe (formerly Decathlon Group)	France	7,307	7,307	n/a	Other Specialty	14	9.8%
123	Liberty Media LLC/QVC, Inc.	U.S.	10,084	7,303	3,835	Non-Store	7	8.4%
124	Bed Bath and Beyond Inc.	U.S.	7,208	7,208	425	Other Specialty	3	10.0%
125	Suning Appliance Company Ltd.	China	7,193	7,193	326	Electronics Specialty	1	52.6%
126	Family Dollar Stores, Inc.	U.S.	6,984	6,984	233	Discount Store	1	8.0%
127	Dillard's, Inc.	U.S.	6,988	6,831	-241	Department Store	1	-2.1%
128	Dairy Farm International Holdings Ltd.	Hong Kong SAR	6,733	6,733	333	Supermarket	10	14.3%
129	RaceTrac Petroleum Inc.	U.S.	6,680*	6,680*	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	19.2%
130	Shoprite Holdings Ltd.	South Africa	6,677	6,611*	227	Supermarket	17	17.4%
131	Casas Bahia SA	Brazil	6,524*	6,524*	n/a	Electronics Specialty	1	18.0%
132	Globus Holding GmbH & Company KG	Germany	6,500*	6,500*	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	3	8.0%
133	Ross Stores, Inc.	U.S.	6,486	6,486	305	Apparel/Footwear Specialty	2	10.6%
134	S.A.C.I. Falabella	Chile	7,268	6,410*	465	Home Improvement	4	26.9%
135	dm-drogerie markt GmbH + Company KG	Germany	6,369*	6,369*	n/a	Drug Store/Pharmacy	10	10.8%
136	Apple Inc./Apple Stores	U.S.	32,479	6,315	4,834	Electronics Specialty	9	59.0%
137	Katz Group Inc.	Canada	6,278*	6,278*	n/a	Drug Store/Pharmacy	2	8.5%
138	Hy-Vee, Inc.	U.S.	6,200	6,200	n/a	Supermarket	1	8.1%
139	SHV Holdings N.V./Makro	Netherlands	16,616	6,159	2,123	Cash & Carry/Warehouse Club	8	8.1%
140	Sonae Distribuição SGPS S.A.	Portugal	6,840	5,995	251	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	3.3%
141	Groupe Galeries Lafayette S.A.	France	7,434	5,947*	n/a	Department Store	2	0.6%
142	Defense Commissary Agency (DeCA)	U.S.	5,800	5,800	n/a	Supermarket	15	2.9%
143	Pick n Pay Stores Ltd.	South Africa	5,848	5,789*	123	Supermarket	6	11.2%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations

\*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue* (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR **
144	Tokyu Corp.	Japan	13,042	5,782	120	Department Store	1	9.5%
145	Bic Camera Inc.	Japan	5,834	5,776	-13	Electronics Specialty	1	21.0%
146	AutoZone, Inc.	U.S.	6,523	5,769 *	642	Other Specialty	3	3.8%
147	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG	Germany	5,748	5,748	11	Home Improvement	9	ne
148	Euroset Group	Russia	5,726	5,726	n/a	Electronics Specialty	7	72.8%
149	K's Holdings Corp.	Japan	5,742	5,684 *	103	Electronics Specialty	1	20.9%
150	Dirk Rossmann GmbH	Germany	5,665	5,665	n/a	Drug Store/Pharmacy	4	23.0%
151	Next plc	U.K.	5,925	5,584	548	Apparel/Footwear Specialty	31	5.4%
152	Fast Retailing Company, Ltd.	Japan	5,425	5,425	406	Apparel/Footwear Specialty	14	13.6%
153	OJSC "Magnit"	Russia	5,348	5,326	188	Convenience/Forecourt Store	1	60.3%
154	KF Gruppen	Sweden	5,501	5,288	16	Supermarket	1	ne
155	Blockbuster Inc.	U.S.	5,288	5,255	-374	Other Specialty	24	-2.0%
156	Foot Locker, Inc.	U.S.	5,237	5,237	-80	Apparel/Footwear Specialty	24	1.8%
157	OfficeMax Inc.	U.S.	8,267	5,232 *	-1,666	Other Specialty	7	1.4%
158	Celso AG	Germany	32,117	5,230	-27	Drug Store/Pharmacy	8	6.0%
159	Elkorado LLC	Russia	5,223 *	5,223 *	n/a	Electronics Specialty	3	7.0%
160	PetSmart, Inc.	U.S.	5,065	5,065	193	Other Specialty	2	11.1%
161	Barnes & Noble, Inc.	U.S.	5,122	5,059	76	Other Specialty	1	-2.7%
162	Save Mart Supermarkets	U.S.	5,050 *	5,050 *	n/a	Supermarket	1	18.1%
163	Norma Lebensmittelfabrikbetrieb, GmbH & Company KG	Germany	5,007 *	5,007 *	n/a	Discount Store	4	6.0%
164	Apoteket AB	Sweden	6,406	4,878	109	Drugstore/Pharmacy	1	2.3%
165	The Sherwin-Williams Company	U.S.	7,980	4,835	477	Home Improvement	6	6.9%
166	Massmart Holdings Ltd.	South Africa	4,855	4,806 *	144	Cash & Carry/Warehouse Club	13	15.8%
167	H2O Retailing Corp.	Japan	5,095	4,770	64	Department Store	1	ne
168	Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	Mexico	4,834	4,746	-778	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	8.8%
169	SPAR Group	South Africa	4,740	4,740	n/a	Supermarket	3	15.8%
170	Douglas Holding AG	Germany	4,720	4,715	143	Other Specialty	24	6.9%
171	Don Quijote Company, Ltd.	Japan	4,890	4,701	95	Discount Store	2	19.1%
172	Coop Norge AS	Norway	4,710	4,698	35	Supermarket	1	ne
173	Casey's General Stores, Inc.	U.S.	4,688	4,688	86	Convenience/Forecourt Store	1	14.6%
174	Big Lots, Inc.	U.S.	4,645	4,645	152	Discount Store	1	2.2%
175	Dollar Tree, Inc.	U.S.	4,645	4,645	230	Discount Store	1	10.7%
176	Maxeda Retail Group B.V.	Netherlands	4,644	4,644	n/a	Home Improvement	12	-6.3%
177	Norgesgruppen ASA	Norway	8,819	4,644	137	Supermarket	1	16.1%
178	Wegmans Food Markets, Inc.	U.S.	4,620 *	4,620 *	n/a	Supermarket	1	7.2%
179	Neiman Marcus, Inc.	U.S.	4,601	4,601	143	Department Store	1	8.8%
180	Deichmann Group	Germany	4,591	4,591	n/a	Apparel/Footwear Specialty	18	8.2%
181	Kojima Company, Ltd.	Japan	4,598	4,577 *	-127	Electronics Specialty	1	-0.7%
182	Luxottica Group S.p.A.	Italy	7,653	4,575	581	Other Specialty	22	9.2%
183	Dalian Dashang Group	China	n/a	4,561 *	n/a	Department Store	1	21.3%
184	Albertson's LLC	U.S.	4,500 *	4,500 *	n/a	Supermarket	1	-33.8%
185	Life Corp.	Japan	4,616	4,498	54	Supermarket	1	4.1%
186	President Chain Store Corp.	Taiwan	4,632	4,482	114	Convenience/Forecourt Store	5	13.3%
187	China Resources Enterprise, Ltd.	Hong Kong SAR	8,300	4,441	380	Supermarket	2	28.7%
188	Bauhaus GmbH & Company KG	Germany	4,417 *	4,417 *	n/a	Home Improvement	14	2.9%
189	Groupe Vitearte	France	4,349	4,349	n/a	Apparel/Footwear Specialty	3	8.6%
190	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	4,276	4,276	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	23.7%
191	RadioShack Corp.	U.S.	4,225	4,225	192	Electronics Specialty	4	-1.9%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations  
 \*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available  
 ne = not in existence (created by merger or divestiture)  
 e = estimate

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR**
192	DCM Japan Holdings Company, Ltd.	Japan	4,253	4,212	50	Home Improvement	1	ne
193	East Japan Railway Company	Japan	26,970	4,150	1,894	Convenience/Forecourt Store	1	2.4%
194	Dick's Sporting Goods, Inc.	U.S.	4,130	4,130	-35	Other Specialty	1	22.9%
195	Sheetz, Inc.	U.S.	4,107*	4,107*	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	12.3%
196	Shimamura Company, Ltd.	Japan	4,096	4,096	191	Apparel/Footwear Specialty	2	6.5%
197	Blodder Holding N.V.	Netherlands	4,088	4,088	228	Other Specialty	11	8.2%
198	Poslovni sistem Mercator, d.d.	Slovenia	3,985	3,950	60	Supermarket	5	14.0%
199	Migros Türk T.A.S.	Turkey	3,942	3,942	203	Supermarket	5	22.6%
200	Lojas Americanas S.A.	Brazil	3,886	3,886	83	Discount Department Store	1	29.2%
201	Heiwado Company, Ltd.	Japan	4,110	3,851	54	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	3.0%
202	Distribución y Servicio D&S S.A.	Chile	4,168	3,849	41	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	13.5%
203	Michael's Stores, Inc.	U.S.	3,817	3,817	-5	Other Specialty	2	4.3%
204	Associated British Foods plc/Painswick	U.K.	16,249	3,814	771	Apparel/Footwear Specialty	3	20.8%
205	Gruppo PAM S.p.A.	Italy	3,871*	3,793*	n/a	Supermarket	1	3.5%
206	HORNBACH-Baumarkt-AG Group	Germany	3,756	3,755	137	Home Improvement	9	4.8%
207	Jim Pattison Group	Canada	6,325	3,720*	n/a	Supermarket	1	2.9%
208	Roundy's Supermarkets, Inc.	U.S.	3,900	3,705*	n/a	Supermarket	1	8.6%
209	CP All plc	Thailand	3,966	3,698	70	Convenience/Forecourt Store	2	16.7%
210	MatsumotoKiyoshi Holdings Company, Ltd.	Japan	3,923	3,687*	79	Drug Store/Pharmacy	1	6.4%
211	Arcadia Group Ltd.	U.K.	3,680	3,678	327	Apparel/Footwear Specialty	31	0.3%
212	Marui Group Company Ltd.	Japan	4,474	3,666	-87	Department Store	2	-3.6%
213	Rudlick Corp./Harris Teeter	U.S.	3,992	3,665	97	Supermarket	1	8.6%
214	Debenhams plc	U.K.	3,661	3,661	153	Department Store	16	0.3%
215	Izumiya Company Ltd.	Japan	3,696	3,643	10	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	1.0%
216	Kwik Trip, Inc.	U.S.	3,640	3,640	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	17.1%
217	Stater Bros. Holdings Inc.	U.S.	3,741	3,640*	41	Supermarket	1	5.7%
218	El Puerto de Liverpool, SAB de CV	Mexico	3,764	3,637	320	Department Store	1	11.9%
219	Advance Auto Parts, Inc.	U.S.	5,142	3,633*	238	Other Specialty	3	4.4%
220	Raley's Inc.	U.S.	3,612*	3,612*	n/a	Supermarket	1	1.8%
221	MAXIMA GRUPE, UAB	Lithuania	3,607*	3,607*	n/a	Supermarket	4	23.3%
222	Joshin Denki Company, Ltd.	Japan	3,597	3,597	41	Electronics Specialty	1	8.6%
223	Iceland Foods Group Ltd.	U.K.	3,583	3,583	196	Supermarket	1	6.2%
224	Finiper S.p.a.	Italy	3,615	3,579*	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	4.5%
225	O'Reilly Automotive, Inc.	U.S.	3,577	3,577	186	Other Specialty	1	18.8%
226	The Game Group plc	U.K.	3,571	3,571	155	Other Specialty	10	26.6%
227	Axlod AB	Sweden	4,863	3,543	113	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	-0.1%
228	Burlington Coat Factory Investments Holdings, Inc.	U.S.	3,571	3,542	-192	Department Store	2	4.5%
229	Abercrombie & Fitch Company	U.S.	3,540	3,540	272	Apparel/Footwear Specialty	3	15.7%
230	RONA Inc.	Canada	4,618	3,533	156	Home Improvement	1	16.3%
231	Dunnes Stores Ltd.	Rep. of Ireland	3,514*	3,514*	n/a	Department Store	3	3.0%
232	WinCo Foods LLC	U.S.	3,506*	3,506*	n/a	Supermarket	1	11.1%
233	Belk, Inc.	U.S.	3,499	3,499	-213	Department Store	1	9.1%
234	Lagardère Services S.A.	France	5,150	3,414	124	Other Specialty	30	1.0%
235	Wawa Inc.	U.S.	5,700*	3,396*	n/a	Convenience/Forecourt Store	1	11.6%
236	XXXLutz Group	Austria	3,384*	3,384*	n/a	Other Specialty	5	13.0%
237	Williams-Sonoma, Inc.	U.S.	3,361	3,361	30	Other Specialty	3	4.1%
238	The Maruetsu, Inc.	Japan	3,413	3,345*	62	Supermarket	1	-0.8%
239	Signet Jewelers Ltd.	U.S.	3,344	3,344	-394	Other Specialty	2	4.6%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations

\*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

Top 250 global retailers 2008

Retail sales rank (FY08)	Name of company	Country of origin	2008 group revenue* (U.S. \$mil)	2008 retail sales (U.S. \$mil)	2008 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	# Countries of Operation	2003-2008 Retail Sales CAGR**
240	The Gdub Corp. Price Chopper Supermarkets	U.S.	3,300 *	3,300 *	n/a	Supermarket	1	4.9%
241	BİM (Birleşik Majazakar A.Ş.)	Turkey	3,296	3,296	88	Discount Store	1	31.4%
242	HMV Group plc	U.K.	3,286	3,286	74	Other Specialty	7	1.8%
243	Compagnie Financière Richemont S.A.	Switzerland	7,718	3,282	1,533	Other Specialty	Global	10.6%
244	Valor Company, Ltd.	Japan	3,363	3,256 *	34	Supermarket	1	11.8%
245	Systembolaget	Sweden	3,271	3,254	119	Other Specialty	1	2.0%
246	Borders Group, Inc.	U.S.	3,275	3,242	-187	Other Specialty	3	-2.6%
247	Izumi Company, Ltd.	Japan	4,988	3,192 *	127	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	2.6%
248	Nonggongshang Supermarket Group Company Ltd.	China	3,139 *	3,139 *	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	19.1%
249	The Bon-Ton Stores, Inc.	U.S.	3,225	3,130	-170	Department Store	1	27.6%
250	Best Denki Company Ltd.	Japan	3,708	3,110	-30	Electronics Specialty	8	1.0%

\*Group revenue and net income may include results from non-retail operations

\*\*CAGR = Compound annual growth rate

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

車