

兩岸零售連鎖通路組織發展與經營策略枝探討-以B&Q特力屋為例

江慶原、封德台

E-mail: 9403204@mail.dyu.edu.tw

摘要

中國零售市場成長迅速，成為國際企業投資的首要目標，在面對中國極具潛力又龐大的消費市場，卻又競爭激烈的零售環境，與之相近的台灣產業紛紛進入中國零售市場，與原有的國營企業、歐、美、日等零售品牌相互競爭。台灣零售連鎖企業，資金相較薄弱，但仍有許多企業在中國市場有優異的經營績效。每個企業都有其獨特的管理理念與特質，並產生不同的經營策略，而這些經營策略，將會影響到企業的經營績效。本研究以零售連鎖通路組織發展與經營策略為研究重點，試圖探討企業如何開拓兩岸零售連鎖通路。本研究採用個案探討，以B&Q特力屋為研究對象，藉由訪問特力屋組織發展與經營策略，及次級資料蒐集，並與其他連鎖業加以比較。由此個案探討與中國市場之分析，總結出連鎖通路組織發展與經營策略命題。本研究結論包括以下四點：1. 組織結構必需集中化、規模化。2. 連鎖通路功能主導化。3. 考量城市商業、網點佈局的轉移。4. 經營管理必需高技術化、現代化。並有八點建議：1. 發揮優勢、掌握市場契機。2. 審慎評估投資計劃，做好萬全準備。3. 建立品牌形象及產業特色。4. 在DIY的業態中建立專業化、便利化的便利商店。5. 開拓中國市場特許加盟較合適。6. 開拓中國市場，可配合第三方物流。7. 拓展中國市場零售通路設計以沿海城市，並以都會經濟圈為經營重點。8. 進行國際化組織功能需要適度調整及授權，吸取當地市場經驗。

關鍵詞：零售連鎖通路、組織發展、經營策略

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vii	誌謝	ix	目錄	x	圖目錄	xv																																																																																																	
表目錄	xvii	第一章 緒論	1.1 研究背景	1	1.2 研究動機	3	1.3 研究目的	4	1.4 研究流程	5	1.5 研究限制	5																																																																																																
第二章 文獻探討	2.1 連鎖加盟之相關文獻	7	2.1.1 連鎖系統之定義	7	2.1.2 連鎖體系之分類	9	2.1.3 連鎖體系經營型態選擇理論	18	2.2 零售 (Retailing) 之定義	21	2.2.1 零售之本質	21	2.2.2 合作式零售	25	2.2.3 零售之行銷決策	26	2.2.4 零售業的未來趨勢	31	2.3 行銷通路	32	2.3.1 通路的階層	34	2.3.2 通路設計決策	36	2.3.3 分析顧客對服務產出水準的需求	36	2.3.4 建立通路的目標	37	2.3.5 確認主要的通路方案	37	2.3.6 中間機構的數目	38	2.3.7 通路成員的條件與責任	39	2.3.8 評估主要的通路方案	39	2.3.9 修正通路安排	41	2.3.10 通路結構的規劃	42	2.3.11 通路的合作、衝突與競爭	43	2.3.12 物流	45	2.4 經營策略理論	47	2.4.1 經營策略之定義	50	2.4.2 策略的類型	50	2.4.3 競爭優勢	60	2.5 組織發展理論	65	2.5.1 定義	65	2.5.2 組織系統	65	2.5.3 組織設計的構面	68	2.5.4 組織理論	71	2.5.5 組織層級分析及策略	72	2.6 市場後勤系統	79	2.6.1 市場後勤的目標	81	2.6.2 市場後勤的決策	82	2.6.3 市場後勤的組織任務	84																																				
第三章 研究方法	3.1 研究架構	86	3.2 個案選擇、撰寫流程及分析	88	3.3 研究方法	90	3.3.1 研究方法分類	90	3.3.2 資料分析方法	92	第四章 法規與產業環境	4.1 台灣連鎖加盟法規	93	4.2 中國連鎖加盟法規	102	4.3 兩岸連鎖加盟制度差異變遷之道	109	4.4 台灣家居修繕中心產業現況	115	4.5 B&Q 百安居發展現況	117	4.5.1 百安居組織發展	117	4.5.2 百安居的人力資源管理	120	4.5.3 構建物流配送體系	121	4.5.4 百安居的全球採購策略	121	4.5.5 百安居經營模式-零售+裝潢公司+團購	122	4.5.6 中國零售物流發展趨勢	123	4.5.7 中國建材零售發展趨勢	126	第五章 個案分析與命題推導	5.1 公司背景	130	5.2 特力屋經營型態	131	5.2.1 經營特性	131	5.2.2 服務特色	132	5.3 組織發展	133	5.4 經營策略	137	5.4.1 低價策略	138	5.4.2 重視採購	139	5.4.3 通路設計與高效配送的物流	139	5.4.4 零庫存及倉儲式經營	140	5.4.5 顧客至上、善待員工	141	5.4.6 教育訓練	143	5.4.7 研發自有品牌	145	5.5 特力屋與特力和樂	147	5.6 投資中國大陸市場	149	5.7 命題推導	152	第六章 結論與建議	6.1 結論	156	6.1.1 組織結構必需集中化、規模化	156	6.1.2 連鎖通路功能主導化	157	6.1.3 考量城市商業、網點佈局的移轉	158	6.1.4 經營管理必需高技術化、現代化	159	6.2 建議	160	6.3 後續研究建議	165	參考文獻 中文部份	166	英文部份	169	參考網站	173	附錄 訪談問項	174	圖目錄	圖1-1 研究流程	5	圖2-1 垂直行銷通路	11	圖2-2 連鎖經營型態	18	圖2-3 連鎖通路型態	12	圖2-4 影響零售策略之三特性	22	圖2-5 配銷通路	23	圖2-6 配銷商如何實現工作量的經濟性	34	圖2-7 消費品市場的行銷通路	34

.....35	圖2-8 不同通路附加價值與成本.....	40	圖2-9 通路的附加價值與市場成長率.....
.....42	圖2-10 混合格矩.....	43	圖2-11 策略形成的思維架構圖.....
.....48	圖2-12 ANSOFF 之產品一市場擴張矩陣.....	51	圖2-13 PORTER 之競爭策略矩陣.....
.....51	圖2-14 大前研一之四種基本策略.....	56	圖2-15 持久性競爭優勢.....
.....63	圖2-16 一般價值鏈.....64	圖2-17 開放系統及其系統.....
.....67	圖2-18 組織設計的結構及脈絡構面.....69	圖2-19 組織的分析層級.....
.....73	圖2-20 組織方向、設計、及效能的高階管理角色.....75	圖2-21 組織卓越相關因素.....
.....77	圖3-1 研究架構.....87	圖5-1 特力屋組織架構圖(2000年).....
.....134	圖5-2 特力屋組織架構圖(2002-2003年).....135	圖5-3 特力屋組織架構圖(2004年10月).....
.....136	表目錄 表2-1 連鎖體系的分類.....9	表2-2 連鎖店型態之比較(一).....
.....15	表2-3 連鎖型態之比較(二).....16	表2-4 連鎖體系, 經營型態理論.....
.....19	表2-5 中國零售連鎖業態分類表.....24	表2-6 零售組織的主要類型.....
.....26	表2-7 一般性策略之要件.....53	表2-8 產品/市場/特異能力與一般性競爭優勢.....
.....55	表2-9 企業經營策略類型劃分.....57	表2-10 競爭優勢定義年表.....
.....60	表3-1 個案撰寫流程及分析表.....89	表3-2 訪談對象表.....
.....92	表4-1 行政院公平交易委員會對加盟業主資訊揭露之規範.....94	表4-2 外商投資商業化企業試點辦法.....
.....103	表4-3 上海設立總公司流程.....107	表4-4 上海以外省市(廣州市)設立支構流程.....
.....107	表4-5 家居生活賣場店舖表.....116	表4-6 B&Q百安居連鎖店一覽表.....
.....116	118	

參考文獻

- 中文部份 1.大前研一,黃宏義譯,策略的智慧,北台灣,長河出版社民74,P43-48 2.中國連鎖經營協會編,2001年11月第1版,2001年,中國連鎖經營年鑑,中國商業出版社 3.中國物流發展報告:20003-2004(民93)北京,中國物流出版社。 4.中華民國連鎖店協會:1994連鎖店年鑑,台北:連鎖店協會,(民84) 5.王世志(民91)「以平衡計分卡的觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯研究」國立台灣海洋大學航運管理所碩士論文 6.台灣連鎖加盟協會,連鎖店2003年鑑「連鎖產業電子商務調查分析」 7.司徒達賢(民84),策略管理,台北:遠流出版社 8.方世榮譯(民92)行銷管理學,台北:東華書局 9.方寶慶(民90)大陸開店實戰手冊,台北:東華書局 10.中華民國商業流通研討會論文集(民85) 11.朱文洋(民91)「中小型醫院經營策略與營運績效之探討-以平衡計分卡觀點分析」國立中山大學人力資源管理所碩士論文 12.李再長譯(民88),組織理論管理,台北:華泰文化事業公司 13.林娟娟(民79),「影響連鎖經營型態之因素...我國零售之實證研究」,國立中央大學企業管理研究所碩士論文,P.17 14.祝康偉(民91)特力屋一家的產業,台北:天下遠見 15.禹谷譯(民92)天下第一DIY店Home Depot,台北:智庫公司 16.許英傑(民93)零售創新,台北:中國生產力中心 17.吳思華(民92),策略九說:策略思政的本質,台北:臉譜出版 18.許愷(民70),「台灣地區連鎖店及連鎖系統的發展與改進之道」,私立文化大學企管研究所碩士論文 19.徐中孟(民90),行銷中國,台北:商周出版社 20.陳憲志(民82),「影響連鎖體系經營策略選擇因素之實證研究」,國立台灣大學商學研究所碩士論文 21.陳登旭(民89),「加盟體系連鎖總部建構與發展之研究」,國立雲林科技大學企業管理技術研究所論文 22.張福榮(民92)特流管理,北京、中國紡織出版社 23.吳衛剛,(2004),精心打造中小企業老闆的培訓教典,北京,中國紡織出版社,P.93-94 24.湯明哲,(民92),策略精論:基礎篇,台北:天下文化遠見,P46-47 25.雷鳴離(2000),頂尖策劃,北京:企業管理出版社 26.黃毓基(民83),「我國齒輪產業成功關鍵因素之研究」,中興大學企業管理研究所碩士論文,P.31-33 27.黃俊英,「聯手經營話連鎖」,經濟日報,(民72) 28.劉仁傑(民85),亞洲巨龍一台、日、港投資大陸風雲錄,台北:遠流出版社 29.劉昕譯(民92)山姆的零售帝國,台北:博思騰文化事業有限公司 30.趙凡禹(民93)百貨零售巨頭—沃爾瑪的經營成功奧秘,台北:海洋文化事業有限公司 31.閻國輝(民91),經商大陸:商業環境卷,台北:中正書局股份有限公司 32.經濟部商業司(民85),「連鎖店經營管理實務」,台北:經濟部商業司。P.17-18 33.鄭紹戎(民80),企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究,中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文P.44-48 34.稻桓清(民91),大路經商必備指南,台北:華文網股份有限公司 英文部份 1. Aaker,David A.(1995). Strategic Market Management, 4th edition, John Wiley and Sons Inc 2. Ansoff H, Igor, "Strategis for Diversification", Harvard Business Reiew, Vol. 35, no. 5 (SEP-oct 1957), P.113-124. The new Corporate Strategy, 3rd ed. (New York:John Wiley and Sons Inc, 1988).P.81-83 3. Barry Berman and Joel R.Evans, " 6th ed. (New York:Prentice-hall,1995) PP.9 4. Ballou,R.H Business Logistics Management,Prentice-hall Inc.1992 5. Carman, J. M. and P. Kenneth (1973), VHL. Phillis and-Duncanis, Marketing:Principles and Methcds, 7th ed, Chicago:Richard DIrwin. 6. Cxenfeldt, A. R. , and Kelly, A.O. , " Will Successful Franchise, System Ultimately Become Wholly-Owned. Chains ? " , Journal of Retailing, Vol.44 P.69, PP.69-83 7. Carney M. and Gedajlovic E.; " Vertical integration in Franchise System: agency thecry and resource explanations " ,Journal of Strategic Management, Vol.12,1981 8. Charles W. Hill and Gareth R. Jones, Strategic Management Theory:an Integrated Approach, 4th ed (Boston, Ma:Houghton Mifflin, 1998)P.185-209 9. David L.Calfee, " Get Your Mission Statement Working! " , management Review, January 1993, P.54-57 10. Dennis A. Gioia and Evelyn Pitre, " Multiparadigm Perspectives on Theory Building, " Academy of Management Review 15, (1990);P.584-602 11. David A. Aaker, " Statagic Market Management " 5th ed (New York: John Wiley,1998) P.142 12. Pugh D.S., " The measurement of organization structrues: Does Context Determine Form ? Organizational Dynamics 1

(spring 1973): P.19-34 13. Evan Ramstad, " Circuit City ' s CEO Gambles to Galvanize the chain " Wall streel Journal(September 18,2000) P.134

14. El-Ansary, A. I. And L. w. Stern(1988), Marketing Channel, 3rd ed. N. J.:Prentice-hall. 15. Hofer W. charles and Schendel Dan, Strategy Formulation; analytical Concept (West publishing Company, 1978) P.158-180 16. James D.Thompson, " Organizations in Action " (New York : Mcgraw-hill,1967) P.4-13 17. James A. Brickley and Frederick H. Dark, " The choice of Organizational Form: The case of Franchising " ,Journal of Financral Economics, Vol.18,1987,pp.401-420 18. Keith Hammonds, " How We Sell " ,Fast Company (November 1999)P.294 19. Leahy, S. P Murph ; and R. Poist , Determinants of Successful Logistical Relationships:A third party Provider perspective. Transportation Jorunal 35 (1995).P.15-13 20. Louis P. Bucklin, Competition and Evolution in the Distributive Trades(Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall 1972) 21. Levy, M. and B. A. Weitz(1998), Retailing Management, 3rd ed, N. Y. Irwin/Mc Graw-Hill 22. Miland M.Lele, Creating Strategic(New York:John Wiley,1992)P.249-251 23. Mayer Mason and M. Wilkinson, " Modern Retailing " ,Irwin, 1992 24. Mc Cammon, Bery C. jr. (1970) " Perspectives for Distribution Programming " ,in Louis P. Mucklin eds, Vertical Marketing System,P.43 25. Michael E. Porter, Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and competitors (New York:Free Press, 1980), P.34-46 Competitive Advantage:Creating and Susfaining Superior Performance (New York: Free Pree, 1985), P.11-26 26. Michael Levy and Barton A. Weitz, " Retailing Management, " 2nd, ed,(Iriwin 1995), P.7 27. Norton, S. W. , " Franchising, Brand Name Capital and The EntrePreneurial Capacity Problem " , Strategic Management Journal, Vol,9,1988,PP.105-114 28. Philip Kotler, " Marketing Managment: (Analysis, planning, Implementation, and Control, 6th ed 1988), P.546 29. Richard Reed and Robert J. Defillippi, " Causal Ambiquity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, " The Academy of Management, Vol.15, no. 1.(Jannary 1990), P.9 30. Rcbert E. Martin, " Franchising and R.sk Management Ameriean Economics Review " ,Vol.78, NO.5, 1988, PP.3-12 31. Rubin, P.H. , " The theory of the Firm and the structure of the Franchise Contract " , Journal of Law and Economic, Vol.21, 1978,PP.223-234 32. Rowland T.Moriarty and Ursula Moran " marketing Hybrid Marketing Systems " Harvard Business Review (November- December 1990) P.146-155 33. Susan Reda, " Crossdocking:cam supermarkets catch up ? Stores(February 1998) 34. Stephen J. Hoch, " EDLP,Hi-Lo, and Margin Arithmetic " ,Journal of Marketing(October 1994) P.1-5 35. William C.Copacino,Supply Chain Management(Boca Raton,FL: St Lucie Press,1997)