

預約一趟
前所未有的旅程
速翻P.101

香港直擊》海底撈、王品，一個決定讓品牌兩極化

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



訂閱 經濟

2019最潮商業趨勢

台灣中小企業的機會，
蘋果、亞馬遜市值破兆秘訣



雙B車、
隱形眼鏡、
內褲每月送回家！
客戶關係從
「一次買斷」
變「終生服務」，
如何搶商機？

1610

2,700 揭密女版賈伯斯
億生技世紀騙局

川普兩千億關稅徵定了
新興市場應變攻略

2019.9.24-2018.9.30 定價99元
citic
ISSN 1021-9531

中

美貿易戰、電商侵蝕實體店版圖、新零售崛起，將這三件事情放在一塊，能促使一間四十年的老公司看到哪些機會？做出什麼樣的變革？

與電商巨頭阿里巴巴合作，開出新品牌Taobao X Hoi智慧店，正是特力集團的答案。

電商戰場打到線下

「天貓遲早來，不如擁抱」

九月十七日下午兩點，微風松高百貨前的開幕儀式，宣告這起異業合作正式開始。大地色系裝潢的店內，商品均有RFID（無線射頻識別）電子標籤，手機一掃，從產地、

其他顏色到組裝流程影片一目瞭然；遍布各處的數位貨架，更可直接連上電商門市下單，或用3D建模模擬家具擺設情境，處處充滿科技味。

「這是我們海外第一個新零售的場！」天貓海外總經理胡瑜玲說，天貓積極接洽各國夥伴，將阿里巴巴大數據技術拓展海外。



40歲老牌攻新零售，半年供貨期砍剩14天 特力屋揪天貓 百日開店大作戰

文●蔡茹涵 攝影●楊文財

對特力而言，這項嘗試則是不得不為的轉型契機。

攤開特力集團財報，儘管去年營收獲利上揚，但成長動能來自傳統貿易事業；若看特力屋與和樂（HOLA）零售收入，台灣與中國分別較前年衰退四·八%與二四·四%，後者幅度之大，甚至促使集團總裁何湯雄在退休多年後復出，去年底開始長駐中國，接掌和樂中國董事長，力拚轉虧為盈。

「電商戰場已經打到線下，當消費者行為改變了，我們也必須改變。」主導本次合作案的特力集團第二代、營運長何采容坦言，幾項市場徵兆，是



■何采容、吳嘉玲催生品牌Hoi，瞄準30歲左右年輕人，與顧客平均42歲的特力屋拉開距離。

他們決定放手一搏的原因。

首先是去年六月，阿里巴巴宣布啟動「天貓出海」，將帶著精選商家與商品，讓馬雲口中的新零售也在海外落地。

其次，台灣網購市場成熟，如今散單集貨便捷，唯一尚有物流障礙的就是海運；而家具體積龐大、超過X光機八十公分高的上限，只能用海運，正符合特力優勢。

最後，則是越演越烈的中美

貿易戰，間接導致中國商品外

銷與純跨境電商更加困難。「換句話說，既然天貓遲早會進來，又正逢特殊時間點，不如我們主動擁抱它！」何采容說。

於是，異業合作開始了。特力數位商務業務部副總經理吳嘉玲，是負責與天貓對接的靈魂人物，她細數工作流程，從今年五月底飛杭州碰面、六月談成、七月確認合作方向到九月開店，「可以說是傾集團之

力，前後出動約一百人，才在

百日內把店開出來！」

優勢放到最大

貿易+零售，電商巨人點頭

趕在九月中開幕，是為了搶下「天貓出海首店」的戰略意義，但外界更好奇：如何找出足夠吸引力的商業模式，讓天貓點頭合作？

「所以，我們強調『貿易+零售』，把自己的優勢放到最

大！」何采容笑道。

早在四十年前，特力就從貿易起家，靠著擔任Wal-Mart等零售商與大型供應商之間的「第三方協作者」逐步壯大，再發展自有通路，因此對QA（品質保證）、QC（品質管制）、跨國走貨報關等流程非常熟悉。一旦成為天貓出海夥伴，一來可為他們大幅降低出海成本、協助設立實體店；二來也可優化自家流程，從單品最少

得訂一個貨櫃，轉為少量多樣散貨，甚至可單獨進口五張桌子。最後，未來可再以此為示範，延攬各國規模較小、沒有外銷經驗的供應商出海，開啟新的藍海市場。

商發院流通產業組組長林原慶進一步分析，阿里研究院曾依照海外銷售比重，公布天貓三大出海首選品項，分別為服飾、3C用品與家具：「其中以家具運送門檻最高，又最需要體驗。特力的切入點正好呼應這項布局！」

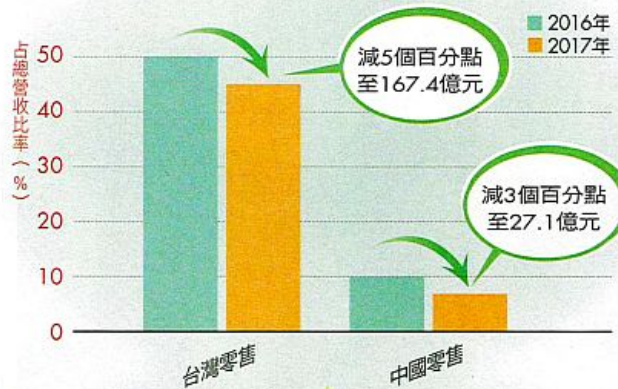
事前練功三年 四萬品名改線上線下通用

但是，要能與電商巨人合作，除了自身優勢，也考驗彼此的語速與語言是否一致。三年前，特力線上營收占比僅一·七%，如今已達一〇%，看似不高，但每年成長率都超過五成。

這間老貿易公司如何追趕落後的電商腳步，迎接新零售？「我們從二〇一五年開始著手改造，第一件事情就是更改配

特力屋體零售衰退，加速轉型

——零售營收下滑——



電商營收增66%

	2017年電商營收/年增	占總營收比
特力屋	4.96億元/66%	4.9%
和樂台灣	1.93億元/45%	4.1%
和樂中國	約3,090萬元	1.2%

資料來源：特力2017年報
整理：蔡茹涵



■ TaobaoXHoi同步開設線上與實體店，預計線上營收占比將達7成，目標3年內獲利。

送方式，讓購買體驗像個電商，」吳嘉玲說。

三年前，PChome二十四小時到貨深入人心，特力電商到貨時間卻仍高達八天。主因在於家具倉儲普遍分散，假設五件商品分別放在五家門市，就得由一家店代表收下各自寄來的貨，再統一送出。於是，他們改將發票與出貨流程拆開，五家門市各自平行出貨，時間也縮短為三天。

緊接著是增加商品。不像門市須靠陳列來引導動線，網路消費者多半是輸入關鍵字搜尋

後下訂，主動性強，因此特力決定增加寄售的「蛋白」商品，品項由六千件暴增至兩萬件。何采容至今記得，當時遇到一個兩難的關卡：「該效法PChome或Inomono那樣做全品類，還是守住這個很窄的家居市場？」考量到集團定位，她最終選擇了後者。如今電商月營收由二千四百萬元跳至一億元，蛋白商品占比已達五〇%。線上與線下商品打通後，另一個嚴重問題隨之浮現——沿用數十年的品名、照片與敘述，竟完全不適用於電商。

「像門市第一名的暢銷產品『含多露LED燈』，放上網去搜尋這個品名！」特力屋商品部副總經理黃仁俊舉例，因過去做慣了門市，客人可直接選購實品，標籤品名採約定俗成、照片光源不一、櫃子的長寬高尺寸隨意寫上1×1×1等，都屢見不鮮。隨著上述品名被改為「可卸式LED燈」，特力花費兩年時間，將四萬種

星展中小企業優惠貸款，增添成長動能

展業速貸 星展隨行



為了讓中小企業無後顧之憂地擴展事業版圖，星展企業星利貸推出前三個月**1.68%**的貸款固定年利率，最快五天完成審核，並為企業量身打造最適合的專屬方案，助您業務添加成長動能，事業飛騰一路發。



星辰銀行

全球最佳
中小企業銀行



星辰銀行(台灣)

中小企業
放款績優銀行

*了解詳細優惠及期限請參閱本行網站，或致電星展企業一線通(02) 6612-9889



商品品名重訂、尺寸重量、照片重拍，還因此興建了攝影棚。

百日搞定三大事

線上和實體店、散貨運程

「這段過程，讓我們發現門市和電商溝通，很像廣播裡的AM和FM，近在咫尺，但對不上對方的頻率，」何采容形容，正是這段長達三年的磨合期，讓他們得以在「已練過功」的狀態下與天貓對接。至於從

出口貨櫃走到能收發散貨，又是另一重挑戰了。

「我們從六個月濃縮到十四天！」負責跨境電商的集團執行長室副總經理吳榮康透露，過去特力從檢驗工廠、商品報價、安排生產線到報關運送等，流程約需三到六個月。但如今，為搭配天貓這批做慣電商生意的供應商，速度成為第一優先，連商品檢查都改在碼頭旁租下倉庫，派人全天守候，貨一到

就現場檢驗、直接裝櫃，「這等於把以前的做事框架全部打破了。未來，我甚至可以主動跟客戶提，把貿易端的時間再

壓縮二分之一。」
百天內，特力完成了H2O線上店、實體店與跨海走散貨的整體系統重建。連胡瑜玲都在受訪時稱讚，原先很擔心家居品牌能否跟上網路公司速度，「但事實證明，特力非常兇猛。」
特力屋創店元老、現任總經理張栢青坦言，隨著電商崛起，

實體店來客數衰退，對許多終生都在門市服務的員工而言，最大的挑戰是「根本無從想像，零售世界變成什麼樣子！」也因此，這次合作的雙方文化交流極具價值。

這場合作成效如何，仍有待市場檢驗。然而，在新零售浪潮風起雲湧之下，剛滿四十歲的特力集團，已打出眾人矚目的一擊。