

台灣永樂市場布業經營模式之探討

游鎮隆
復華商業銀行企業金融
部、實踐大學企業創新發
展研究所

許旭昇
達立興業有限公司研究
部、銘傳大學管理研究所

呂國
華華興布業有限公司負責
人、銘傳大學管理研究所

sunrise.ee@msa.hinet.net

摘要

亞洲，為全球紡織品與成衣的主要出口區，擁有半數以上的全球紡織品與成衣之貿易市場，根據我國海關進出口的統計顯示，布類出口超過全部紡織品出口的五成以上，顯現我國的布料已具備相當的國際競爭優勢。去年全球紡織品與成衣解除配額限制，造成主要紡織品與成衣產國為了提高市場佔有率，無不全力搶攻全球市場，促使我國布業面臨著轉型之壓力。全臺灣約有九成的布商集中於永樂市場，然隨著全球化、資訊化及經濟的不斷發展，促使布業的轉型壓力變得更加迫切。有鑑於此，本研究將以個案研究的方式，以 Hamel(2000)所提出之經營模式架構，以核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網路四個構面，探討個案公司的營運模式，並進行系統性的描述。此外，並針對歸納的結果提出命題與經營上的建議，提供予布業及相關學者參考。

關鍵詞：永樂市場、布業、經營模式

1. 緒論

紡織業與電子產業、金融保險業並列為我國前三大產業，紡織業不僅為主要的民生工業，也是創造外匯存底累積的功臣。然而自 1990 開始，由於勞力不足、台幣升值及貿易限制等問題，加上全球紡織品之配額制度已於 2005 年全面取消，擁有低廉勞工成本的國家，包括中國大陸、越南及印度等，搖身成為世界紡織品的主要供應國，促使我國的紡織業及成衣業嚴重外移，連帶使得布料之批發貨品來源受到限制，造成布料批發業的逐漸衰退。

永樂市場起源始於民國前四年，當時名為「公設永町食料品小賣市場」，至民國71年重新改建為九樓綜合大樓，其中二、三樓規劃為布業商場，永樂市場的四周為全國最大的布料批發中心，全國約有九成的中盤布商，都集中於此處。近年來由於產業外移，布匹批發的貨品漸被成衣所取代，使得布業之發展碰到瓶頸，造成永樂市場的日漸沒落，而迪化街布商批發的對象，也從零售布商改為成衣加工業者，加上紡織配銷制度的解除，促使布業面臨轉型的挑戰，因此如何找出及擬定適合的布業經營

模式，已成為一重要的議題。

回顧過往研究，目前僅有葉秋玲(1997)以大稻埕布業經濟之產業特質的角度，探討區位與全球化觀點的分析，以及呂國華(2006)的布料產品消費者特性及消費者行為之研究，而關於布業之經營模式的研究則付諸闕如。爰此，本研究將以個案研究的方式，以 Hamel(2000)所提出之經營模式架構，以核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網路四個構面，探討個案公司的營運模式，並進行系統性的描述。此外，並針對歸納的結果提出命題與經營上的建議，提供予布業及後續學者之參考。

2. 文獻探討

2.1 布業現況介紹

台灣為國際紡織市場上重要的競爭國，在 1989 年代中期以前，紡織業在貿易貢獻度與就業機會的提供，均在台灣佔有重要的地位。迪化街周邊的布料製造、批發及零售商，對台灣布業之發展過程中扮演著相當重要的角色。由於此地區各種樣式及織品樣本齊全，並結合早期台灣低廉的勞工成本，

讓此地區成為當時全台灣出口創造外匯存底的最主要地區，並使得台灣的紡織工業成為世界的龍頭，形成了完整的中上中下游產業結構。

由表1的紡織貿易進出口狀況顯示，紡織業仍為我國創造外匯存底的重要產業，其中布類的出口超過全部紡織品出口的五成以上，而有90%以上的布商集中在永樂市場。永樂市場原為一片空地，在日據時期時日人將其改建為大稻埕市場，隸屬於永樂町（現今迪化街一段、甘谷街及天水路），而日人引進印花布料取代了當地的染布業，使得布業開始在此繁榮的發展，當時臺灣已有七成的布料批發商都集中於此地，成為全省最重要的布料批發市場，直至民國71年才改建為現今多用途的帷幕大樓，正式定名為永樂市場。

表 1 近年紡織品貿易進出口狀況

項目	出口值	進口值	貿易順差值
2003	11,906	2,431	+9,475
2004	12,572	2,714	+9,858
2005	11,840	2,635	+9,205

單位：百萬美元

資料來源：財政部統計處

近年來，我國紡織業的發展已從代工的製造型態，轉換為具有垂直整合與水平分工的產業體系，加上紡織技術的提升，使得台灣擁有「亞太布料供應中心」之稱號，紡織產品在國際上佔有一席之地，縱使紡織配額制度的取消，台灣還能繼續成為布料的主要生產及供應國。

2.2 經營模式

Mahadevan(2000)認為經營模式係由價值來源、營收來源及運籌源流三個部份所構成：價值來源是指公司存在的價值，營收來源為公司收入的來源，運籌源流是指公司與供應鏈的關係。Amit and Zott (2001)則認為經營模式包括內容、治理及結構：內容為產品相關資訊的交易，以及交易時所需具備的能力及資源。治理則指資源的運用方法，以

及吸引參與者加入的方法。結構係指與公司有連接關係的其他組織。Timmers(1998)認為經營模式係為涵蓋產品、服務和資訊流的架構，包含以下三部分：

- (1)各企業參與者之定位或其所扮演的角色；
- (2)各企業參與者所能獲得的潛在利益；
- (3)各企業參與者的營收來源。

綜合過去研究對經營模式的說明，本研究將經營模式定義為組織透過整合之活動，來獲得長期性的利潤及競爭優勢。Hamel(2000)根據資源基礎理論提出完整的分析架構，包含核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網路四大構面，以及構面間連結的要素，來描述企業的經營模式。資源基礎係由Wemerfel (1984)所提出，其依循Penrose(1959)的論點，將組織為有形與無形資源的結合，並認為組織的決策轉變，須以產品的思考角度進行策略的制定。過往已有許多相關研究採用Hamel(2000)模式探討企業的經營模式，如王漢文(2004)以Hamel模式探討金門陶瓷廠的經營策略；劉盈秀(2003)則是將其應用於大同公司之營運策略。而關於布業經營模式之議題則付之闕如。

3.研究方法

本研究的研究架構如圖1所示，係以描述性的個案研究方式，嘗試以Hamel(2000)提出之經營模式的架構，來分析布業之營運策略，包含核心策略、顧客介面、策略性資源與價值網路，期能瞭解布業之經營模式，並對個案公司提出經營策略的建議，所使用之構面及變數詳述如後。

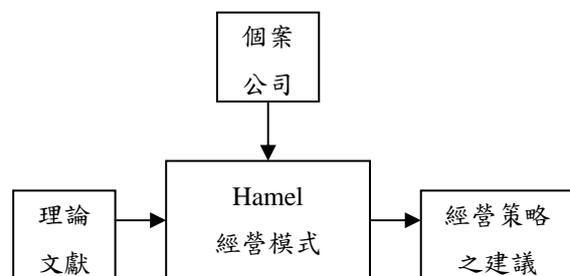


圖 1 研究架構

(1) 核心策略

核心策略為企業競爭的基礎，包含事業使命、產品及市場範圍、差異化基礎三個要素：事業使命為公司企業存在的理由，以及其營運的範圍。產品及市場範圍則為公司從事競爭的地方、客戶類型及產品區隔。差異化基礎為公司與競爭對手的差異。

(2) 策略性資源

資源與能力為企業發展策略的根基，亦為主要的獲利來源。資源與能力若的持久性、複製性、轉移性及透明性，決定了企業競爭優勢的關鍵因素。資源與能力包含核心能力、策略性資產及核心流程三項要素：核心能力為企業的技能與獨特的能力策略。策略性資產包含品牌、專利權、基礎建設及顧客資料，以及其他無形、稀少但有價值的東西。核心流程為企業將投入轉變為產出，所用的方法與例行流程。

(3) 顧客介面

顧客介面為企業接觸客戶的方式，包含四項要素：履行與支援為企業使用何種管道、何種形式及水準的客戶支援。資訊與洞察力係指企業藉由從顧客得到之資訊來改善的能力。關係動態為企業與客戶間的互動。價格結構為企業的定價模式與收費方式。

(4) 價值網絡

價值網絡包含供應商、合作夥伴及聯盟三種：供應商主要為提供產品，以及技術、行銷之支援。合作夥伴為提供互補品及提出合作方案。聯盟為與具有同想法的業者結盟，共同承擔風險及分享報酬。

(5) 活動構造

活動構造為核心策略與策略性資源的橋樑，為能力、資產及流程間的連結。

(6) 顧客利益

企業提供給客戶的利益組合，為核心策略與顧客介面間的橋樑。

(7) 公司界線

企業評估哪些事自己做，哪些工作外包的決策。

(8) 整體策略評估

Hamel(2000)以傳送顧客利益的效率、獨特性、各要素的搭配程度及利潤推進器等四個要素，來檢視整體公司的經營狀況。傳送顧客利益的效率係指企業要創造利潤，必須讓客戶所認知的價值大於其提供的成本。獨特性為企業與競爭對手在經營模式的差異性，此差異能為客戶帶來的利益。經營模式各要素的搭配程度即四大構面的強化與合作。利潤推進器則指企業的獲利方式。

4. 個案分析結果

本研究以個案描述法，應用 Hamel(2000)所提出之經營模式的架構，描述個案公司整體性的經營方針及策略，以瞭解其布業之經營模式。以下首先簡介個案公司的沿革，之後將就各構面加以描述及分析。

(1) 沿革

個案公司成立於民國 84 年，開設地點就在永樂商場內，由夫妻兩人共同經營之，初期係以專賣工藝用布為主，在民國 85 年加入台北市布商業同業公會，有鑑於工藝用布的附加價值較低，之後開始採行產品差異化，產品重心從工藝用布漸轉為附加價值較高、對人體較無害的純綿布料。在創業後的第三年開始擴大營運，開設第二家分店及建置一布料倉庫，仍以永樂市場為營運重心。

(2) 核心策略

a. 事業使命：個案公司的事業使命為：「提供及滿足所有顧客對布料的需求，並盡一己之力回饋於社會及國家。」對顧客，個案公司會依據客人之需求，來決定其產品的樣式及種類，並提供客製化之服務，代客打樣並有至國外代為挑選及選購布料。對社會及國家，個案公司本著服務大眾，並懷著飲水思源的心，長期幫助及照顧社會上的弱勢團體，積極參與公益活動，並認養落後國家之貧困小孩，以實際行動於回饋社會大眾。

b. 產品市場範圍：經過轉型後，個案公司比重佔最高布料為棉梭織布，詳如表 2 所示。由於產

業聚落的特性，目前的營運重心尚以永樂市場為主。產品區隔化的方式為提供其他競爭者所沒有之獨特布料樣式，每個月會出國獲取最新的布料、成衣及花色等流行資訊，所獲取之布料資訊比消費者及百貨公司還早半年，以符合消費者求新、求變之特性。

表 2 銷售額比重

產品	比重
其他織布	4%
毛梭織布	3%
棉梭織布	86%
針織布	2%
人纖梭織布	3%
工藝用布	2%
合計	100%

資料來源：個案公司提供

c. 差異化基礎：個案公司之差異化除產品差異化之外，並提供不同之服務予顧客，整合與布料有關之產品的服務，例如設計椅套、窗簾的設計及成衣的剪裁等，均有合作的策略店家，共同提供量身訂作之產品，真正做到以客為尊。

(3) 策略性資源

a. 核心能力：布業之核心能力即為經營者的個人能力，首先需具有辨識布料的專業知識，即能辨別布料的種類、樣式、適用、成份及適用於製作何物等，並能比較各個布料的差異及好壞，還需要有嗅出流行樣色的直覺，能比消費者早一步偵測到流行之元素。其次為經營者的銷售能力，個案公司會主動告知布料的專業知識，並根據其需求，給予不同之產品組合建議。

b. 策略性資產：商譽及形象為個案公司最大的策略性資產，產品的結構是以提供其他布業所沒有之布料樣式，而商譽的養成係為個案公司重視與顧客之關係，當有新的布料進來，個案公司會利用電子郵件及電話，主動傳達新品的訊息給顧客，並提供良好及專業的產品諮詢服

務，全力滿足顧客之需求。

c. 核心流程：對布業而言，核心流程即為布料的訂購流程，個案公司的布料來源分為兩種，第一種是由經營者自行決定樣式，請上游供應商製作，平均從下單到送至店內約 3~4 個星期。第二種則為較高級且目前國內之技術還無法做出來的布料，需向國外原廠下訂單，通常時間需約 6~7 個星期才收到。當店內缺貨，個案公司也會至同行調貨，然永樂市場各布行的布料多自成一格，故調貨的機會並不高。

(4) 顧客介面

a. 履行與支援：個案公司擁有實體的店面，係以銷售行為來接觸顧客，其銷售的流程如圖 2 所示。

(a) 挖掘：經營者根據顧客的需求，尋找特定布料之潛在購買者。

(b) 接近顧客：利用銷售話術接近顧客，以獲得顧客的注意力及興趣。

(c) 銷售介紹：傳達專業的布料知識，以提升顧客對布料購買的慾望，為銷售流程的核心。

(d) 克服拒絕：經營者須具備克服潛在消費者的拒絕與抗拒之心理建議。

(e) 成交：顧客向經營者購買布料，個案公司並有提供商品貨運服務，以節省顧客搬運人力及時間。



圖 2 銷售流程

b. 資訊與洞察力：根據不同顧客消費習性，所採取的銷售模式也不同，個案公司的需求者區分成三種客戶類型，茲說明如下。

(a) 初購者：初購者多為相關服裝設計系的在校生，購買動機多因為產品的價格，較不會重視產品的品質，為以價格重的客群。

(b) 主顧客：為一次購足大量布匹的消費者，

分佈於各行各業，例如學校、餐廳、醫院及公家機關等，為個案公司主要的營收來源。

- (c)舊顧客：此類的消費者多為固定客群，其考量的因素為品質及商譽，而固定客群會推薦親友前來購買，為個案公司重要的顧客。

c.關係動態

顧客第一，為個案公司的經營理念，顧客關係管理的目的為提高顧客的忠誠度，個案公司重視與顧客之關係，常會參與顧客所舉辦的活動，例如開幕慶、球敘及飯局等。布行與其他行業不同的地方在於，無法自行舉辦類似特賣會的活動，皆以政府來主導活動的推行，每年由政府所主辦之年貨活動，由於位永樂市場地處迪化街中心，亦為永樂布業重要的活動。

d.價格結構

- (a)定價模式：個案公司在布料價格的訂定係以布料價值而定，其考量的因素主要為布料在顧客心中的價值及其他布行所沒有之布料。在產品的定價係以加成定價法為主，用進貨成本加上特定比例的利潤來制定價格。

- (b)收費模式：個案公司的收費方式多為現金，如為一次購入大量的客戶或是固定合作的廠商，則可採取月結或開票之方式購買布料。

(5)價值網路

- a.供應商：由於在布業裡，供應商不能將布行指定設計之樣式的布料，提供給其他布行，故個案公司與上游關係相當密切，以誠信及互惠為原則，共同推出品質良好及樣式獨特的布料予顧客。供應商會提供個案公司價格及布料專業知識的支援，以及給予資訊分享，提供相關布料的生產、銷貨及市場變化資訊，以達到資訊及利潤分享的目標。
- b.合作夥伴：對布業而言，合作夥伴即為與布料相關之週邊行業，例如成衣、背包製作、窗簾設計及文具用品等，個案公司提供完善的布料支援，合作夥伴提供進一步的布料加工及服務，形成一互依的網路關係。

(6)核心策略與策略性資源之活動構造分析

個案公司在活動構造的部份，係結合銷售話術、顧客關係管理及產品的差異性三項來進行，並會記錄每位顧客的消費資料五年，當有新的布料進來，經營者會根據顧客過往的消費記錄，主動告知顧客新的資訊。此外還會自行開設拼布班，聘請老師前來授課，以增加顧客及同行業者對布料的認識。在商品方面，其所選擇的布料多自國外添購回來，其布料的資訊係走在流行的尖端，在市場上甚少有相同花色的布料，故在永樂布業裡佔有一席之地。

(7)核心策略與顧客介面之顧客利益分析

個案公司對顧客所提供的利益包括布料的專業知識諮詢服務、與政府配合的大型活動，例如年貨大街活動以嘉惠消費者、會給予舊顧客在商品價格上的優惠、提供最新布料樣式的資訊予顧客。

(8)策略性資源與價值網路之公司界線分析

由於個案公司係以服務為導向，營業重心為布料的提供，故其他與布料之週邊事務，交由專業的店家執行，即跨業結合的方式，例如切布、上膠及成衣設計等，此外將會聘請法律顧問，來支援法令條約的擬定、合約校正及審核及營運的運作，以提升經營效率。

(9)整體策略評估

- a.傳送顧客利益的效率：個案公司除提供布料外，顧客可針對售出商品利用電話、電子郵件及傳真等方式，向個案公司諮詢。還有與其布料的週關行業合作，以互補合作的方式共同創造更高的顧客利益。
- b.經營模式的獨特性：個案公司成功的最大因素在於產品的差異化，其次為服務的差異化。其所提供之布料多為其他家所沒有的樣式，緊緊捉住顧客求新求變的心，並運用服務的差異化，例如商品運送、布料檢驗等服務，創造其他同業所沒有的價值。
- c.經營模式構面的連結：個案公司係由夫妻兩人共同經營，其協調運作的關係良好，有著共同努力的目標，兩人的搭配為布業經營成功的關

鍵因素。而個案公司目前仍在不斷地引進創新之方法，例如利用電子化工具管理顧客消費資料，最終的目的為建構一完整的布業資源系統。

d.利潤推進器：個案公司主要的獲利模式為商品結構及業務的銷售能力二項，茲分別說明如下。

(a)商品結構

個案公司所進的布料，係以附加價值高且樣式稀少的布料為主，是主要的獲利來源。由於布料多由國外挑選而來，專門販賣獨有的布料，故售價較高，提升獲利率，並重視新樣式的開發，以鎖住顧客排除競爭者，創造布行更大的利潤。

(b)業務的銷售能力

除商品外，個案公司更擁有絕佳之銷售能力，為顧客需求為導向的銷售。經營者根據顧客的需求，提供相關商品並予建議，以增加來客數及知名度，提升布行的銷售額。

5. 結論與建議

本研究以 Hamel(2000)經營模式之系統性的檢視個案公司的營運狀況，並由本文之個案分析的結果，對布業之經營提出命題，可供後續者相關研究者進一步探討，對布業的經營亦具有參考價值，以下將對個案分析結果進行命題，並提出實務上及學術上的建議。

(1)結論

命題一：永樂市場布業形成獨特之文化創意產業聚落

說明：永樂市場之布業歷史悠久，從日據時代便開始有產業聚落之現象，係由於當時大稻埕在碼頭旁邊，聚集不少販賣民生用品之商家，例如草藥、布等。時至今日，全台灣有九成以上的布業聚集在永樂市場，即此地的布類商品最齊全，有需求之顧客便會到此地挑選。除布品外，尚有其他與布相關之週邊產品，形成一獨特的文化創意產業聚落。

命題二：價值網路的合作，為布業穩定成長的重要因素

說明：布業與供應商的合作關係、與合作夥伴的配合度，為布業穩定成長的重要因素。目前台灣的布業(包含中盤店及零售商)有九成集中在永樂布業，布料的進駐多由各家自行決定，故如何加強布業與上游供應商的關係，為一首要的經營問題。

命題三：布業應朝向自有品牌的趨勢發展，創造產品差異化

說明：布業為傳統的通路商，其經營模式中最重要的關鍵成功因素為產品差異化，即公司實際提供給客戶的利益組合。提供獨特、有品味及走在流行尖端的布料及諮詢服務，提升布料的附加價格，不與競爭者一起打低價策略。並妥善運用顧客的消費資料進行客製化的服務，為布業生存的重要關鍵。

命題四：隨著電子商務的發展，布業應導入電子化系統輔助店家之營運

說明：目前布業之經營者多以傳統的人工手記方式，記錄顧客的消費資料，甚少以電子化的方式管理，以及建構顧客消費資料庫。然隨著電子化系統的日益精進，布業亦應以電腦輔助商家之營運，例如電子化採購、供應商目錄及顧客意見回覆管理等，以提高經營的效率。

(2)建議

本研究對個案公司提出以下兩點建議：

a.引進知識管理之技術：知識管理(Knowledge Management)能協助企業、組織或個人，透過個案公司在文件的管理上，已有將顧客的消費資料利用電腦儲存，未來應導入知識管理的技術，針對消費者的行為及購買習性做預測，以提高顧客的忠誠度及工作效率。

b.針對消費者的習性進行布料調查：市場調查雖然不是策略的執行，但其分析結果卻是重要的參考資訊，由於流行趨勢每季皆不同，消費者的習性也會隨之改變，而布業係為與顧客直接面對面接觸的行業，經營者多係依據自己的眼光，來判斷消費者對布料樣式的喜好，會有誤判發生的可能性，故應針對目標消費者進行布料採購行為之調查，以作為判別目標市場的重

要資訊。

本研究在學術上，提出兩點關於研究方法之建議。

- a. 本研究係以質化的方法探討布業的經營模式，未來將可以結合層級判別分析法及深入訪談的方式，根據專家之意見，找出布業經營的關鍵成功因素。此外，並可以利用問卷發放的方式，了解顧客對布料的消費者行為及滿意度。
- b. 由於永樂市場之布業產生產業聚落的現象，未來研究將可以針對此現象進行深入的研究，探討布業的形成、上下游的組成關係及布行經營者的習性等，期能透過此類的研究，給予我國傳統產業之實務上的建議。

參考文獻

- [1] 王漢文，2004，『以 Hamel 經營模式探討金門陶瓷廠之經營策略』，銘傳大學管理研究所未出版碩士論文。
- [2] 台北市布商業同業公會網址：<http://www.tbba.org.tw>。
- [3] 呂國華，2006，『永樂布業商場布品消費行為之研究』，銘傳大學管理研究所未出版碩士論文。
- [4] 財政部統計處網址：<http://www.MOF.gov.tw>。
- [5] 葉秋玲，1997，『大稻埕之布業經濟發展—區位與全球化觀點之分析』，東吳大學社會學系未出版碩士論文。
- [6] 劉盈秀，2003，『大同世界科技公司營運策略之探討：Hamel 經營模式之應用』，銘傳大學管理研究所未出版碩士論文。
- [7] B. Mahadevan, "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy," *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-68, 2000.
- [8] B. Wernerfel, "A Resource-Based-View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180, 1984.
- [9] E. T. Penrose, *The theory of the Growth of the Firm*, NY: John Wiley, 1959.
- [10] G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, pp. 61-113, 2000.
- [11] P. Timmers, "Business Models for Electronic Markets," *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 3-8, 1998.
- [12] R. Amit and C. Zott, "Value Creation in e-Business," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 493-520, 2001.
- [13]