

永恩國際集團有限公司[◆]

四月正期待春天來臨的上海，樹枝上仍舊空盪，舞台上的模特兒隨著音樂、燈光擺動著一身律動，她們展示 2007 年最新款的設計，這是永恩集團一年一度的大事—訂購會。今年流行甚麼呢？陳英杰總經理正為經銷商們介紹，各區經理的目光也緊盯著經銷商手上的訂單，畢竟集團總經理陳賢民曾經公開宣示：「年營業額達 3 億人民幣的區經理直升副總經理，連續三季分區營業額第一名的店長與店員，公司招待免費香港遊」，每個人都滿心期待會聽到陳總經理說出自己的名字。

流行大師 Georg Simmel (1904)曾經為流行下了一個定義，他說¹：

「Fashion is the imitation of a given example and satisfies the demand for social adaptation...The more an article becomes subject to rapid changes of fashion, the greater the demand for cheap products of it's kind.」

達芙妮是首家在中國大陸聘用專業模特兒以舉辦「舞台秀」發佈新產品的品牌，集團並繼續透過贊助流行歌星的音樂錄像製作以推廣產品。達芙妮鞋主要針對的是：感性、追求浪漫、注重形象，希望表達自己的個性和獨特風格的女性。在一年兩次的全國鞋展中，引進舞臺秀，來介紹新鞋款式與流行趨勢，聲光效果十足的走秀，為達芙妮營造新穎形象，當時在開放市場剛起步的大陸，也很快闖出名號。

而今年流行甚麼呢？這個問題所形成的詭譎氣氛正為達芙妮的年度盛會作開場，雖然模特兒高跳的身影不斷的來回，但每一位主管關注的焦點都只在於那一個鞋款會流行大賣，似乎會場中都沒有人注意到模特兒的賣力演出。

鞋類產品與市場概況

製鞋行業是典型的勞動密集型行業，從全球化的視野來看，這個行業的產能總是向著勞動力成本低廉的國家和地區遷移，從歷史上來看，世界製鞋業的重心從義大利、西班牙轉移到日本、台灣、韓國，再轉移到大陸，目前中國大陸不僅是鞋類生產大國，也是鞋類消費大國，亦為鞋類出口大國，大陸每年製鞋總產量逾 60 億雙，占全球鞋類生產總數的一半，其產值為新台幣 5200 億元²。

[◆] 本個案由國立政治大學企業管理研究所博士研究生盧亭均，在靜宜大學企業管理學系黃銘章副教授與中興大學企業管理學系劉玉雯助理教授的指導下撰寫，主要的目的在作為課堂討論的教材，而非指陳該企業經營管理之良窳。本個案係 2007 年國科會個案發展與個案研究整合型計畫成果的一部份(計畫編號：NSC95-3114-H-126-001)。有興趣使用本個案的機構或個人，請逕洽產學個案研究發展中心申請使用授權(caseceter@management.ntu.edu.tw)。

全球鞋類產銷概況

目前世界上每年大約消費 120 億雙鞋，平均每人每年消耗 2 雙鞋。依據中國國家統計局統計年鑑³中指出，2002 年中國鞋類總產量達 62 億雙鞋，占了當年全球總產量的 60% 以上；出口總產量達 35 億雙，中國鞋類出口約占世界出口總量的 53%，全世界平均每兩人就有一人穿中國鞋。雖然目前世界平均每人消費兩雙鞋，但因為貧富的差異，鞋的消費數量相差也很大。儘管歐洲、美國等地區的人口在世界所占比例不高，但是購買力卻對鞋類消費發揮關鍵性作用。在人口超過 10 億的印度，每年每人的鞋類消耗量僅為 0.7 雙，但在人口 3 億的美國，每年每人的鞋類消耗量卻是 6 雙⁴。

中國大陸鞋類市場概況

經過近 10 年的快速發展，中國大陸皮鞋業平均每年 23% 的增長率，高於中國 GDP 的增長速度。其鞋類生產初期以中低價位產品為主，膠鞋產量更居全球的首位；而中、低價位皮鞋更占全球 85%⁵，近年來每年生產各種鞋 60 億雙，占世界製鞋總量 60%，約占世界鞋類產量的近 50%⁶。從對外貿易的角度看，鞋類產品已經成為中國大陸重要的出口商品，年出口額已超過 100 億美元以上，占大陸全國外貿出口的約 5% 左右，在全球鞋類貿易中占有 20% 以上的市場占有率⁷，是世界最大的鞋業製造基地。其中運動鞋年產量 24 億雙鞋，居世界第一，占了全球運動鞋產品的 60%。目前中國大陸約有各類鞋廠 7,500 多家，各類皮革類原料及配件企業 8,000 餘家，從業人員約有 150 萬人。

鞋子不僅在生活上是不可或缺的民生必需品，本身也是一項流行的商品。鞋子的流行趨勢，通常會與服裝、皮包、帽子及飾品息息相關，更是屬於季節性的商品。中國大陸是世界第二大鞋類消費市場，占全球消費總量的 22%，僅次於美國，但 70% 以上為中低檔產品。能在中國大陸市場暢銷的中高檔鞋類，主要仍從海外進口，內需市場規模約 40 億元人民幣。在中國大陸鞋子的內需市場可分為：皮鞋、膠鞋、布鞋、塑膠鞋、運動鞋等類。由於城市消費已經飽和，業界已將銷售網路拓展到鄉村及邊遠地區，但由於鄉村消費水準較低，以及消費習慣不同，因此，在大城市中供過於求的產品款式能否在鄉村有促銷之成效，仍有待觀察。在銷售價格部份，城鎮消費者能夠接受人民幣 100 元至 300 元的售價，在沿海大城市中，人民幣 200 元左右的鞋銷售為最佳理想⁸，而中國大陸本土鞋仍是由大陸本地廠商所主導，著名品牌包括「百麗」、「達芙妮」、「哈森」、「森達」等等⁹。

中國大陸鞋類市場的競爭

根據中華全國商業資訊中心對中國大陸商業零售企業品牌女皮鞋銷售的監測報告中指出，在 2006 年 9 月份，「百麗」的市場佔有率第一名，而「達芙妮」和「千百度」則分居 2、3 名；到 2006 年 12 月「百麗」的市佔率仍居第一名，「達芙妮」與「千百度」則略微下滑(請參見 Exhibit 1)。

在分區佔有率方面，華北地區百麗的市場佔有率持續的提升，高居地區榜首位置，而達芙妮市佔率第四名。在東北與華東地區，百麗的銷售業績雖略下降，卻仍然持續名列地區榜首，而達芙妮位居第二名的位置。在華中與華南地區，達芙妮的銷售業務則位居地區

榜首位置，而「貴之步」為第二名。在西南地區，達芙妮的市場綜合佔有率增長了 2.1 個百分點，入座地區榜首位置，而百麗緊隨其後，名列地區市場次席位置。在西北地區，百麗和森達分別為第一與第二名。然而在競爭對手裡，只有「百麗」是走高價精品百貨，並且以商場與百貨公司為主要通路；而其他的競爭者皆分佈在中國大陸二、三級城市。

1980~1992 年：由代工外銷轉向自有品牌的嘗試

從台中沙鹿鎮起家，永恩集團最早是做鞋類代工，為了追求公司進一步成長，在 1987 年決定到中國大陸投資設廠。一到福建，便被低廉的工資及潛在的市場吸引，於是在福建省莆田設立涵江鞋業，以滿足外銷訂單的需求¹⁰。初期永恩集團在中國大陸也是以外銷為主，不過由於去得早，是第一家到中國大陸設廠的台資鞋廠，也是台商到福建的第一人，因此搶得了先機，優先取得大陸內銷權，得以搶先打開內地市場(永恩集團財務報表請參見 Exhibit 2、3 與 4)。回顧「永恩」在中國大陸的整體發展歷程(永恩集團大事紀請參見 Exhibit 5，總部組織架構圖請參見 Exhibit 6)。

鑑於外銷訂單有淡旺季之別，為了填補工廠在淡季的閒置產能，並且消化庫存的原料，永恩國際在 1990 年 4 月製造出了第一批內銷皮靴，因為是皮靴，當然是往氣候寒冷的地方賣，結果在中國大陸的東北地區賣得非常好，一下子幾萬雙全賣光。沒想到，當初抱持著「做看看」試賣態度所製造的鞋子，卻意外地引發熱烈迴響、愈賣愈好¹¹，於是集團決定設立一個內銷部門。永恩仿照外銷歐美接單的最新設計鞋款，在 1992 年於中國大陸正式推出「達芙妮(Daphne)」品牌，之後從中國大陸東北的瀋陽、哈爾濱，一路紅到北京、天津。

1993~1999 年：過渡的轉變

永恩在自創品牌後經營模式採批發為主，先請批發商或零售商(以下統稱代理商)在訂購會下標單，例如標兩萬、三萬雙鞋，而永恩會根據他們所下的標單數量來生產鞋子，代理商先付 10%的訂金之後，會先將一部份達芙妮所生產出來的鞋款拿去市場上販售，如果賣得好，其餘 90%的訂貨金額，代理商會全部付清，並將鞋子拿走；如果賣得不好，代理商就有可能將後續所下訂單的鞋也不要了，這些賣不掉的鞋子，就成了永恩的庫存。代理商賣不掉的鞋款，永恩當然也賣不掉，如此一來，庫存的壓力就產生了。陳賢民總經理說著：

「1995 年冬，達芙妮新系列冬靴在訂購會上接到代理商的大批訂單，但投資生產上市後，銷售並不好，代理商因而毀約，我們只好將已經生產出來的靴子低價處理。前九年雖然賺錢，然而這期間「攢」下來的盈餘，半數卻在 1999 年中化為泡影卻也累積了不少庫存壓力，龐大的庫存量，不得不做個清倉處理，以取得現金，清倉的結果，讓達芙妮深刻體認，過去看似賺了不少錢，卻轉眼成空，這份心痛，也讓猛然警覺，過去以批發為主的模式，是無法真正掌握通路。」這很容易就讓生意的成敗，操縱在他人手中。

永恩集團認為：「以往的情形是年初生意好代理商會進貨，但是季末他們怕賣不完就不肯再進貨，許多的庫存貨無法處理，銷售主導權完全在他人手裡，現在自己賣，價格可以完全由自己掌握¹²。」隨著市場競爭加劇，勞力、廠商等成本上升，銷售額增長減緩，代理商應收帳款的回收速度減慢，業務毛利率下降。此時，市場情況變了，達芙妮要隨之改變¹³。

1996~2001 年：由批發轉向零售的存貨生產

從 1996 年永恩開始思考開自己的店，嘗試由批發轉向零售，並在銷售終端打造統一的品牌形象，到了 1998 年永恩決定開始自建零售網路，並且重新評估設點原則。根據大陸訊息報的統計：「達芙妮的銷售從 1996~2000 年是連續 5 年的冠軍，而此時的達芙妮的品牌知名度已是大陸女鞋品牌第一名。」內銷部總經理陳英杰認為，行銷設計的確很重要，他說：「品牌是有生命、有個性。」

達芙妮品牌自 1990 年剛創立時，採取的是在百貨公司銷售與高檔價位；然而，百貨公司皆被國外知名大廠所佔據，在市場品牌愈來愈多的情況之下，讓競爭已經相當激烈的女鞋戰火更加延燒，進而在百貨公司廝殺。因此，歷經幾次調整之後，採取走街面店的品牌，陳總經理驕傲的指出：「我們達芙妮是中國大陸第一間走街面店的品牌，然而百貨公司的鋪貨仍是存在，只是鋪貨比例會做些許調整。」經過一段時間變革，達芙妮女鞋定價採取「高貴不貴」的價格策略奏效，其價位在人民幣 130 元至 280 元間，價格上有點貴又不算太貴，且同時顧及愛美時髦女性的荷包，是消費者可以接受的價位；而鞋款跟著流行時尚，有著一定的品味，很像國外的舶來品，因此，達芙妮女鞋深受中國大陸女性顧客的歡迎，品牌的知名度更是與日俱增。

永恩在代工外銷業務時期為達芙妮奠下了優越成功的條件，他們擁有許多國外合作夥伴，對方擁有世界一流的專業設計團隊，雖然他們的設計並不一定完全適合中國市場，但他們將智慧財產權無償提供給永恩，使達芙妮可以借鑒歐美的最新設計，這在當大陸和國際流行趨勢有兩年差距的時候，起著決定性的作用。因此，利用做外銷代工的優勢，採擷一流智慧，借助外腦，把握流行趨勢，提高把握市場和設計能力，尋找流行的感覺，成為達芙妮受到消費者喜愛的成功因素之一。

達芙妮女鞋採取較為特殊之「由次級城市擴及大城市」路徑，因為華東地區二、三級城市的店面租金便宜，因而先著眼於華東地區二、三級城市，同時隨著華東地區的經濟快速增長，居民生活水準提升，達芙妮盤算著：「等品牌知名度提升至一定水準後，再逐步往上海市中心方向發展店面。」¹⁴陳賢民總經理認為：「二、三級城市居民消費能力緊追在大城市之後，公司在銷售策略方面作出調整，一線城市店鋪鋪貨品最新，檔次最高，一般不打折；二、三級城市分店有較多折扣，而且不會賣最貴的貨品。」¹⁵

2002~2005 年：走向流行產業的定位調整

「中國大陸居民所得收入增加，越來越愛漂亮，流行的東西前途看好，所以如何掌握流行便顯得相當重要。我們一定要有危機意識，永恩改做內銷時，你只要稍不小心，在某一季選錯鞋款的話，那就會一蹶不振，因為只要一季的鞋款一選錯，就是要損失好幾年才可以恢復。我告訴你們一個實例，美國有一家品牌，差不多在五年前，專門在賣皮褲的，他們預估皮褲會在美國市場大賣，所以就買了近 2,000 萬件的皮褲，結果賣不到 200 萬件，到最後都一直在消耗庫存，甚至一直削價在賣，所以我說 marketing 真的很重要。」陳賢民總經理不斷強調這句話。

鞋品乃是替代性很高的商品，除強勢品牌外，大部分消費者較不具品牌忠誠度，若在這家鞋店沒有喜歡的鞋品或者有喜歡的品項卻顏色不對、尺碼不適宜等，均容易促使消費者轉往別處選購。同時鞋子屬流行性商品，具有顧客需求不確定、銷售季節短且有時效性。因此，2002 年起永恩採取了一連串的新作法。

西方取經

隨著全球化經濟及大陸越來越開放，在流行趨勢上已經和世界同步，為了掌握流行情報，永恩每年派遣幹部前往海外取經，只要有需要，就可以將看中意的商品買回來，行政部周海波協理說道：

「我們會將永恩的研發人員派至世界各流行都市旅行，例如到米蘭、巴黎、倫敦、紐約等幾個代表性的流行都市去學習觀摩專業展示，或者是我們會有一群專業人才定期去做市場調查，而市場調查的範圍是包羅萬象的，因為掌握流行，對於在流行產業中扮演著一個很重要的角色。」達芙妮讓自己的設計師和國際一流的設計師保持密切交流，以便設計人員能有更寬廣的視野，這對於設計人員研發能力的提升是具有潛移默化的效果。「我們現在要做的就是不斷創新，使我們的 idea 和他們更不一樣，當然要比他們更好」，陳賢民總經理說。

設計部門的換血

為了給達芙妮注入新的靈魂，永恩設計了達芙妮的新 Logo，把原本比較老氣的大紅色改變成了時尚的銀色，讓它看上去更加年輕時髦；也換掉了一批設計研發的人員，為研發部門注入新血。新的研發團隊在鞋的選材、設計和工藝上，也做了改進，達芙妮針對不同的腳型和消費心理設計不同的款式，使之更貼近流行，因此向消費者承諾了其產品舒適的特點，滿足了消費者的多樣化需求。為了掌握流行趨勢，希望融合歐美時尚風格，而引領中國大陸女鞋流行趨勢。並在 2001 年特別請來義大利設計師與鞋匠 Renato Ballin 助陣作為公司的製鞋顧問，來提高製鞋工藝與品質¹⁶。

2001 年，陳英杰並且和林洲民先生合作設計達芙妮鞋款，於 2005 年林洲民設計師以達芙妮(Daphne)與鞋櫃(Shoebox)兩大品牌拿下德國 iF「創意傳達設計金獎」(iF Communication Design Gold Award)，隸屬於「建築與公共空間整合」項目。對女鞋來說，流行就是市場。」¹⁷

期貨制訂購會的調整

「在這個流行產業裡，一般性的做法就是要掌握流行趨勢，零售很大程度是靠預測，商品的開發能達到 70-80% 正確率的話，在市場上就可以搶得先機。因此，我們會提前半年或是一年來組成大型訂購會與展示會，而這個訂購會一年有兩次，永恩將所有的商品都陳列出來，然後按照代理商自己的需求來訂購，訂購完之後，永恩會將所有代理商針對每樣鞋款所下的訂單量做一個總排名，我們會給代理商一個確認函與所有代理商訂貨鞋款的訂貨排名，讓他們知道在訂購會上訂了多少的商品，並且再給每個代理商 10 個工作天，讓他們考慮是否要再依照訂購會上的商品訂貨排名進行更換、加訂或是減量。一但確認訂單了，

我們就給予明確的出貨日期，我們要求廠商要先繳訂金，待出貨完成之後，再依照他們所下的訂單數量將餘款繳清。我們這麼做的原因，最主要是先讓我們的加盟商下訂單，看大家下訂單的數量，而他們下訂單的準確率與掌握流行資訊高達 80%。待訂購會結束，我們將這些資訊在第一時間提供給自營店的採購人員。」加盟部吳潔經理說道。

但過去代理商僅付 10%的訂金，就完成訂購，2002 年起，永恩要求所有的代理商必須繳交 20%的訂金。這時，陳賢民總經理接著說道：「當初是想說如果代理商不來拿這個鞋子時，這個時候就變成我的庫存了，因為代理商才交 10%的訂金。現在有了期貨制的訂購會，將訂金改為 20%，如果你另外的 80%餘款沒有全部繳清，永恩將會取消他的代理權。由於達芙妮已經變成強勢品牌，我們才可以這麼做，以前你要取消他，我們自己都怕死了，怎麼去取消人家。」

e 化系統導入

隨著展店速度的加快，集團內部的電子化系統導入也如火如荼展開，除了可增進補貨速度，更可提升企業擬定發展策略的品質，另外，物流中心的建置，以及健全行銷系統，都是必要的配套措施。

「我們也會跟著訂購會的資訊來選鞋款，例如在 1 月初海南島與昆明就已經進入春季，所以開始賣涼鞋，那我們就會有 reaction 回來，要不要再馬上繼續追加，POS 系統上面都會有顯示；而福建、上海就要到大約 3 月 20 日左右才會開始賣涼鞋；而北方就要到四月。其實這個 POS 系統也是一種指標，例如在上海賣得好，則全國都搶貨哦!!所以在這一雙鞋款我們可能就要求工廠繼續追加生產。」陳賢民總經理說道。

營運部鐘火金經理最能深刻體會到導入 e 化對永恩的幫助有多大，她說：

「在我下訂單時有很大的幫助，例如我這一區的客人幾乎都是穿 37、38 號的尺碼，則我在 37、38 號下訂單時，可能就會以這兩號下的訂單量較大，而我怎麼會知道我這一區的客人所穿鞋的尺吋呢?這都是 POS 系統都有幫我們做紀錄。有了 POS 之後，現在每一家店的銷售名細，我都可以拉出來看，所以我們會依照不同的商圈型態來下訂單；另外也可以幫助我們在整理貨源，也就是例如：我這家店哪一款鞋子有缺，而另一家店剛好需這款鞋，剛好就可以調到那家店去，所以這 POS 系統對我們是有著很大的幫助的，因此，我現在的工作就是每天都要看 POS 系統。」

物流中心的建置

配合單店少量多樣之需求型態，門市內亦不允許過多的存貨積壓，故須有一高效率的物流網路支援系統，提供高效率、高品質之物流服務，滿足顧客需求配合鞋品物流之特性，在整個進出貨、銷售物流退回品中，運輸配送是不可或缺的一環¹⁸。陳賢民總經理提到：「永恩為提升營運效率，應付全國性銷售和分銷網絡的運作效率，我們採用了庫存管理系統(WMS)和企業資源管理規劃(ERP)，並在多個城市設立物流中心網絡。陳賢民總經理接著指出，永恩的物流中心分佈在：

「上海、福建、北京、瀋陽、武漢，但廣東和成都尚未建置完全，預計將於 2007 年底前投入運作，物流中心並非只為了節省成本，而是希望減少庫存，達到“零庫存”的目標，店裡少放一點貨物，增強週轉力和現金流，公司在各個大城市都有分公司，他們都是轉運店，電腦會連接物流中心、分公司和分店，物流中心每天配貨到分公司，再送貨至各分店，以往的管理太過分散，沒法管，現在把它們集中地來，就可以提高物流效率，營業額得以提高。」

「永恩鞋子的配送，倘若 A 店到 B 店鞋子的送貨量較少時，會請我們的督導在進行巡店時，請他們將鞋子送過去店裡。而物流中心的配送，便是當鞋子的量很大時，或是需要將鞋子送到外地，我們就會請物流中心送過去，而物流中心如何知道有鞋子該運送呢？這些都是需要透過 POS 系統得知的。」營運部鐘火金經理指出 e 化和物流中心建置之間的關係。

設立零碼與暢貨中心

設立零碼鞋處理中心，馬上處理賣不好的鞋子，永恩為了避免庫存過多對資金周轉造成壓力，永恩在中國的二級城市設立零碼處理中心。營運部協理鐘火金說道：

「一開始就賣不好的鞋子，一定馬上處理掉，打折也好，或是趕快移往二級城市去賣，或者我們還會設立一個暢貨中心，就像 outlet 賣場，販售一些較為零碼與鞋款不佳的鞋子，而這些 outlet 是沒有固定場所的，而出售時間也不固定，端看消費者的反應。暢貨中心與零碼處理中心最主要是有效解決庫存問題，避免庫存過多對於資金周轉產生壓力。另外，也由於二級城市對鞋要求的式樣不如一級城市來得流行，因此，零碼鞋在二級地區仍相當受到青睞，因此，賣不好的鞋子，可移往二級城市去賣。」

多品牌與達芙妮品牌的切割

取得 Adidas 的代理權進入高價市場

達芙妮在 2003 年初有 30% 以上的成長，於 2004 年 6 月，達芙妮已有 600 家直營店、280 家聯營店、授權加盟店則有上千家，2004 年全年營收約 18 億元港幣(約新台幣 75 億餘元)，目前達芙妮號稱，現在大陸每五雙品牌女鞋，就有一雙來自達芙妮¹⁹。Adidas 公司是看中達芙妮在銷售通路、物流賣場方面的資源和經驗，決定把「三葉草」的品牌代理權交給永恩集團打理，在 2002 年 9 月取得 Adidas 在大陸地區獨家代理權，則屬於中高價位的商品，這一聯手除了使永恩除了獲取更多零售利潤外，還有助於達芙妮到國際市場去打響自己的品牌，在 2006 上半年約達 1.1 億港元(約新台幣 4.7 億元)，利潤率約有 7%，產品價格在人民幣 800 元左右。

品牌向下延伸創立鞋櫃(shoebox)

永恩集團也於 2004 年 6 月開拓「鞋櫃(Shoebox)」品牌，鞋類、配件產品價格約在人民幣 60-300 元之間，屬於較為一般大眾皆可接受之價格範圍，為半自助折扣銷售系統，以供應平價商品為主，將為數龐大的藍領階級群設為目標客群。目前鞋櫃嘗試將客戶群拓展至大眾市場，透過開設「鞋櫃」店於人流頻繁之地區和附設於大型連鎖超市中，集團成功

為該品牌創造龐大客戶群。「鞋櫃」目前在中國大陸有 110 多間分店，永恩更與家樂福大賣場達成合作協議，令「鞋櫃」可設於全中國大陸家樂福旗下的超級大賣場²⁰。

達芙妮品牌切割

永恩集團在 2005 年時，更把「達芙妮」專賣店劃分為青春系列的 D18 和經典系列的 D28 店，使達芙妮品牌定位更明確。其中，D18 專賣店為「達芙妮」Young 系列和 Cool 系列的產品，集中面向為 18 歲-25 歲的女生，鞋款的設計也較為可愛與精緻，比較時尚，更加符合青春少女的形象，並且邀請台灣歌星「S.H.E」為該品牌代言人。而另一系列 D28 專賣店為「達芙妮」Ladies 系列和 Soft 系列的女鞋，主要針對 25-45 歲的成熟、獨立與期望有魅力的職業女性消費者，並請知名女星「劉若英」來代言²¹。永恩深信為不同年齡的女性提供相對應的產品，可以進一步擴展「達芙妮」品牌及提高其於中國大陸女裝鞋市場的佔有率。永恩還特許其他生產品使用「達芙妮」品牌，以生產不同類別的產品，例如：包包、錢包、手提袋、其他足部護理產品與眼鏡系列等。

早期達芙妮是以商場、百貨公司為主要通路，陳英杰總經理認為：「達芙妮女鞋曾經是眾多高檔鞋中不起眼的一員，走的是高端路線，售價往往在數百元以上，但是市場反映不是很熱烈，所以我們就主動把價格降下來。」它已經由貴族價變成了平民價。另外，達芙妮由原本的商場退下換自己開專賣店是因為「商場、百貨公司」倘若價格賣得不好時，百貨公司便會要求撤櫃。同時，隨著經濟蓬勃，消費上升，帶動租金亦向上，陳賢民表示：「租金升幅主導權在於商場業主手上，公司難以操縱。另外，也因為消費者習慣不同，例如在北方城市，消費者有到商場購物的習慣，而在南方城市，消費者能看到一整條街的專賣店，因此，單一的經營形式往往不能滿足消費者的需求。」

達芙妮在 2005 年約有 1,500 家直營店，其中約有 1,100 餘家是專賣店，約 400 餘個專櫃，其足跡遍及內蒙古、新疆甚至是西藏。達芙妮的目標是希望建立一個鞋子領域的 Seven-Eleven!!陳賢民強調達芙妮專賣店達到這個規模並不奇怪，但是它的佈局獨樹一幟，相對於其他品牌為了避免過度競爭，要求專賣店有意拉開距離的做法不同，達芙妮逆勢而行，要求每個區域內達芙妮的專賣店不低於三個。舉例來說：在鄭州，以華聯為中心，半徑在一公里以內就有 12 家達芙妮專賣店，但是每家店確確實實做的都不錯，沒有一家有業務干擾的，這為達芙妮帶來了啟發，也逐漸形成了達芙妮一個獨特的經營模式，即後來規定每一個區域不能低於三家店，對每家店的商品大概做 30%的不同區隔，這樣可以最大限度的降低物流配送的成本，也同時能夠支撐管理費，店雖然多而且密度大，但是增加的邊際成本卻很低²²。為了達量產的經濟規模，未來 10 年達芙妮的直營店預計要開到 3,000 多家(永恩集團各品牌之銷售點數目分析請參見 Exhibit 7)。

永恩集團 2006 年前六個月整體業務持續平穩增加，其營業額約達 15 億港元(約新台幣 60 億元)，較去年同期增加 25%；而品牌業務的營業額顯著上升 37%至約 10 億港元(約新台幣 42 億元)，2005 年約為 8 億港元(約新台幣 32 億元)，佔總營業額 76%。

2006 年前六個月在各品牌業務方面，其中「達芙妮」業務的營業額增加 32%至約 9.1 億港元(約新台幣 38 億元)；2005 年約為 7 億港元(約新台幣 29.4 億元)，佔總營業額 64%。

「鞋櫃」業務的營業額約為 5,800 萬港元(約新台幣 2.4 億元);2005 年約為 3,100 萬港元(約新台幣 1.3 億元),佔總營業額 4%。「Adidass 經典系列」獨家零售店業務的營業額約達 1.1 億港元(約新台幣 4.7 億元),2005 年約為 6,600 萬港元(約新台幣 2.7 億元),佔總營業額 8%(永恩集團之營業額及經營盈利/(虧損)按品牌劃分請參見 Exhibit 8)。

而 OEM 所佔的比重雖然逐年下降,仍然是集團其中一項核心業務,2004 年的營業額佔集團的 44%(約新台幣 3 億元)、2005 年佔集團總營業之 31%(約新台幣 3.3 億元),至 2006 年 OEM 所佔比重下降為 24%²³。由此可知,永恩國際集團逐漸將重心移往品牌業務為主(永恩集團營業額按業務劃分請參見 Exhibit 9)。

2006 年：再創新局

永恩一開始是以承接代工訂單開始,經過十幾年的成長與磨練,最終奪得「中國大陸女鞋第一品牌」的美譽,並且秉持著「提供給顧客專業、整體、優質以及值得信賴的產品和服務,充分滿足廣大顧客對流行時尚的個性化要求」經營使命,目前「達芙妮」更成為中國鞋業生產和銷售的領導者²⁴,更被相關報導指出,在中國最具有潛力的製鞋廠商²⁵,也由於永恩這一兩年業績表現出色,2005 年摩爾根士丹利特別把它選為 MSCI 中小企業的成长股,也指出永恩主要品牌鞋種「達芙妮」,是中國近十年銷售量排名第一,享有領導地位²⁶。「富比士」也選它為亞洲(十億美金以下)兩百家最佳企業之一²⁷,而根據中國大陸官方統計,中國中陸 30 個省市中的 545 家商場所作的調查顯示,大陸女鞋商品以台資所經營的達芙妮女鞋,年銷售金額人民幣 6,941.1 萬元,占全部 59 種品牌比重的 7.32%,居大陸女鞋第一名²⁸。

但是,陳賢民總經理認為達芙妮的知名度還要加強,他說道:

「像 S.H.E 在台灣的演唱會,七點半開始演唱,我們五點半就開始在撥放有關 S.H.E 與達芙妮合作的廣告片,連撥兩個小時沒有停過。」

此外,永恩也藉著發行「流行通訊」季刊,供消費者流行資訊,進行一對一行銷,而內容上不僅提供最新的服飾、鞋子資訊,還有各種企劃主題,成為許多年輕人樂於閱讀的刊物。永恩也會在上海舉辦「中美時裝名模表演」,藉大陸知名模特兒穿「達芙妮」女鞋,打出產品的「高檔」形象。陳總經理繼續說著:

「2008 年北京奧運我們也極力爭取機會,例如每當開幕與閉幕時,不是都會有舉牌子的小姐要穿高跟鞋,我們希望可以爭取贊助的機會,也更加強化達芙妮的品牌形象。」

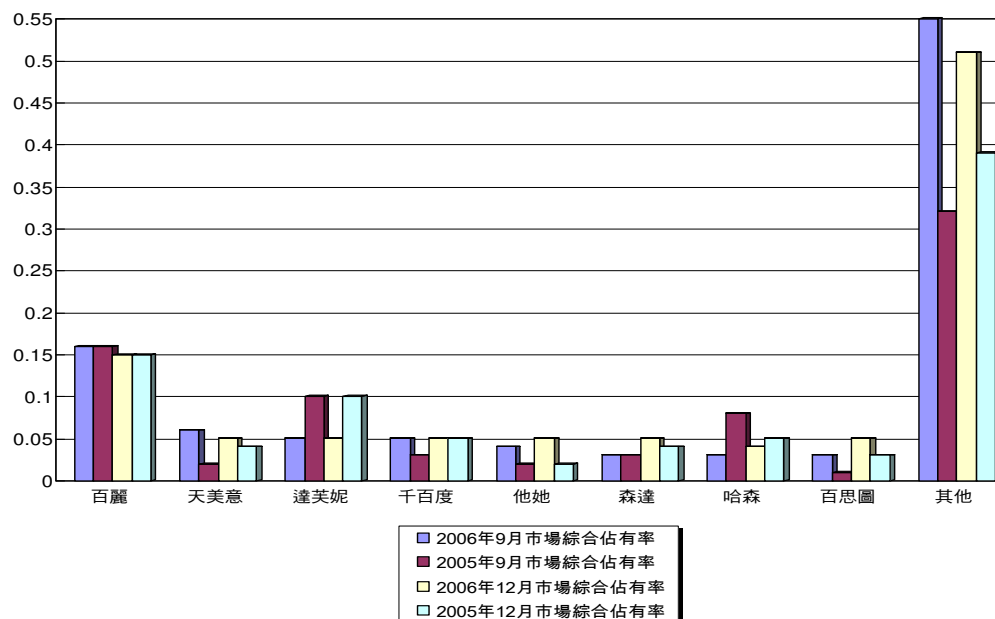
從最近的財務報表可看出永恩正持續擴張中,而永恩目前除了有提供平價的鞋櫃品牌、中價位的達芙妮品牌以及中高價位的品牌路線的 Adidas 三葉草,為了未來繼續保有成長的力道,陳賢民總經理認為需要再次的轉型,他指出:

「達芙妮占永恩營業額 7 成將會繼續擴大客戶層,而永恩集團也會發展金字塔頂端的商品與品牌,針對此一客層與商品需求,可能會尋求與適當國際知名品牌的合作機會,採取獨家代理模式,並利用自己建立的銷售網路,借助高品質品牌的效應,以建構更完整的鞋業事業體系,使企業向高水準發展。」

陳賢民總經理期許在 2008 年北京奧運的來臨，積極擴展銷售點，由於奧運是未來兩年的最大商機，因此將投放更多資源於市場推廣活動上，務求獲取最大報酬及進一步提高市場佔有率，而奧運會的將至亦帶起全國市場對運動及休閒鞋類產品及服飾之強勁需求，帶來無限商機。展望未來，永恩集團預備推出高檔次的品牌商品，而「達芙妮」則可望透過授權代理的方式，開拓馬來西亞、新加坡、菲律賓和印尼市場；另外，也將著手研議兩岸鋪貨、補貨流程，而此一決策除了影響永恩的績效，更將影響永恩未來的成長與定位，究竟該如何做呢？對經營團隊是一項大挑戰。

「夜上海」的歌聲響起，華燈初上，入夜後的上海是個不夜城，永恩是否能夠再度征服 500 萬中國女人的玉足，值得大家拭目以待。

Exhibit 1 : 2006、2005年9月與12月市場綜合佔有率與去年同期對比圖



資料來源：中商大市場，全國工商市場信息網，2006年10月第9期與2007年1月第12期。

Exhibit 2 : 綜合資產負債表(單位：新台幣千元)

	2006年	2005年	2004年	2003年	2002年	2001年	2000年	1999年
非流動資產	2,435,807	1,668,647	1,206,521	825,258	753,606	612,709	671,408	887,649
流動資產								
存貨	2,874,707	2,656,025	1,970,266	1,281,235	1,167,978	770,864	759,885	671,252
貿易應收款項	475,734	514,348	282,021	351,334	554,988	700,106	1,116,209	1,330,938
其他應收款項、 按金及預付款項	781,654	544,832	518,086	258,796	220,928	284,752	---	2,092
衍生金融工具	1,483	1,125	---	66,738	---	---	---	---
已抵押銀行存款	25,200	25,200	14,473	30,416	---	32,760	---	---
銀行結餘及現金	624,536	615,241	532,950	616,056	545,765	594,325	959,746	505,936
小計	4,783,313	4,356,773	3,317,798	2,604,575	2,489,659	2,382,807	2,835,840	2,510,218
流動負債	2,959,723	2,564,205	2,076,114	1,585,080	1,676,690	1,554,500	1,671,671	1,407,575
流動資產淨值	1,823,590	1,792,568	1,241,683	1,019,495	812,969	828,307	1,164,169	1,102,643
總資產減流動負債	4,259,396	3,461,215	2,448,205	1,844,753	1,566,575	1,441,016	1,835,576	1,990,292
資本	4,121,494	3,125,668	2,241,623	852,222	1,460,832	1,369,217	1,732,139	1,890,441
股東權益	4,255,491	3,459,186	2,446,747	1,001,599	1,564,327	1,440,756	1,835,577	1,990,292
權益總額	4,255,490	3,459,187	2,446,747	1,001,599	1,564,328	1,440,755	1,835,576	1,990,292
非流動負債	3,906	2,028	1,457	3,154	2,234	---	---	---

資料來源：永恩國際集團有限公司2005年年報與香港交易所²⁹，匯率以2007年1月1日1港幣兌換4.2台幣為基準。

Exhibit 3：綜合損益表(單位：新台幣千元)

	2006年	2005年	2004年	2003年	2002年	2001年	2000年	1999年
營業額	12,990,961	11,015,243	7,511,864	5,909,429	4,958,810	4,571,813	4,258,027	4,272,752
銷售成本	-7,131,071	-6,210,683	-4,636,842	-4,152,137	-3,695,391	-2,787,292	-2,496,799	-2,550,059
毛利	5,859,890	4,804,561	2,875,022	1,757,293	1,263,419	1,784,521	1,761,228	1,722,693
其他收入	127,814	26,292	34,469	26,090	31,466			
銷售及分銷開支	-3,514,186	-2,895,837	-1,367,176	-864,104	-699,203			
一般及行政開支	-790,973	-576,719	-547,357	-466,481	-380,083			
經營盈利	1,682,545	1,358,297	994,959	452,798	215,599			
財務成本	-38,636	-18,652	-12,957	-24,276	-37,838			
應佔一家聯營公司 盈利	882	1,063	785	966	1,021			
除稅前盈利	1,644,791	1,340,707	982,787	429,488	178,781			
稅項	-405,355	-265,272	-222,600	-64,865	-46,385			
年內盈利	1,239,437	1,075,435	760,187	364,623	132,397			

資料來源：永恩國際集團有限公司 2005 年年報與香港交易所，匯率以 2007 年 1 月 1 日 1 港幣兌換 4.2 台幣為基準；由於 2002 年以前採取另一種會計科目計算，因此於 2001 年至 1999 年僅列出營業額、銷售成本與毛利之金額。

Exhibit 4：財務及經營摘要(單位：新台幣千元)

	2006年	2005年	2004年
營業額	6,052,330	4,849,219	3,526,202.4
毛利	2,795,965	2,093,952	2,242,073.4
經營盈利	725,080	559,243	344,660.4
存貨周轉期(日數)	169	144	138
應收款周轉期(日數)	17	14	22
應付賬款周轉期(日數)	77	69	77

資料來源：永恩國際集團有限公司 2006 年中期報告，截至 2006 年 6/30 日止 6 個月，匯率以 2007 年 1 月 1 日 1 港幣兌換 4.2 台幣為基準。

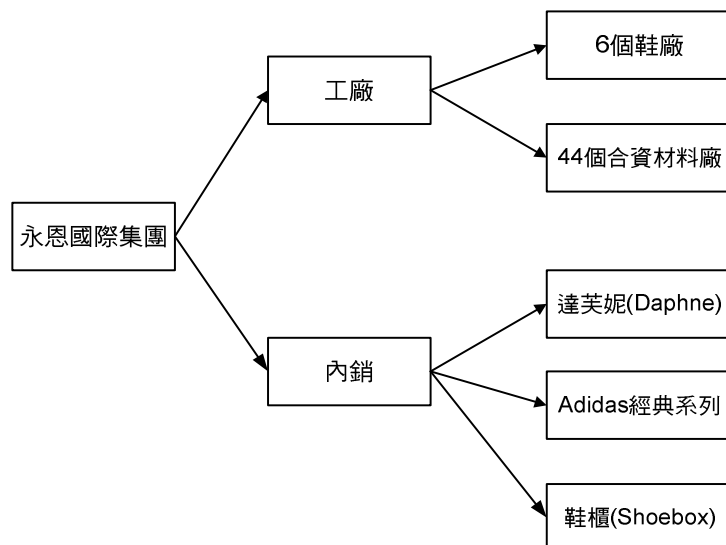
Exhibit 5：達芙妮發展里程碑

期間	年代	事蹟
草創期	1977	● 公司成立 創辦永信、喬志、喬民、喬拓 4 家鞋廠
	1988	● 福建莆田市設立涵江鞋業，最初是以批發為主
批發期	1990	● 永恩集團創立知名品牌達芙妮(Daphne)
	1992	● 永恩集團有限公司內銷部成立，負責在大陸的銷售
	1994	● 榮獲消費者購物「首選優質產品」
		● 榮獲中國最大 500 家外商投資工業企業銷售第 8 名
	1995	● 11 月在香港上市並開設自有品牌的鞋店
	1997	● 榮獲全國暢銷產品「第二名」
		● 榮獲全國市場同類產品「第一名」
	1998	● 開始建置零售的通路
		● 被推薦為十大主導品牌
	1999	● 以港幣 3 千 7 百萬元收購尚鋒興業 16.3% 的股權
		● 尚鋒主要以製造人造皮料為主，是永恩集團的供應商之一，此策略性收購可完善永恩集團的垂直整合生產模式
		● 經營策略由批發轉向零售
	2000	● 達芙妮(Daphne)雖已有百店規模，但 6 成以上是虧損的，因此採取「每關一家，就新開一家」的策略，重新評選設點原則
	2001	● 達芙妮(Daphne)營業額為 20 億新台幣，是中國內銷鞋市場的第一名，占永恩集團總生產量的 25%
		● 和建築師林洲民合作，推展達芙妮和鞋櫃品牌形象的推展
2002	● 8 月達芙妮(Daphne)與知名品牌 Nike 合作打出雙品牌策略	
	● 9 月取得"Adidas"在大陸地區獨家代理權	
2004	● 推出鞋櫃(Shoebox)品牌，在中國設逾 80 間分店	
	● 6 月推出鞋櫃(Shoebox)半自助折扣店系統以提供平價商品為主	
2005	● 達芙妮(Daphne)與鞋櫃(Shoebox)同時獲德國「iF 傳達創意設計金獎」 ³⁰	
	● 達芙妮(Daphne)將品牌延伸為 D18 青春店與 D28 經典店，由 S.H.E 出任 D18 形象代言人；由劉若英出任 D28 形象代言人	
	● 永恩國際經倍利國際証卷挑選為台商指數的成份股	
	● 永恩國際經 Morgan Stanley(摩根士丹利)挑選為 MSCI(Morgan Stanley Constituent Index)裡面的成份股	
	● Forbes 挑選永恩為亞洲 200 家 10 億美金以下的最好企業之一	

自創品牌期

資料來源：永恩集團與本研究整理。

Exhibit 6 : 永恩國際集團組織架構圖



資料來源：永恩國際集團有限公司 2006 年簡報。

Exhibit 7 : 各品牌之銷售點數目

	2004 年			2005 年			2008 年期望店數
	店	專櫃	小計	店	專櫃	小計	
達芙妮	725	297	1,022				
● D18	—	—	—	223	52	275	1,800
● D28	—	—	—	847	321	1,168	
鞋櫃	21	—	21	75	—	75	300
Adidas經典系列	8	30	38	10	81	91	300
合計	754	327	1,081	1,155	454	1,609	2,700

資料來源：永恩國際集團有限公司 2006 年中期報告。

Exhibit 8 : 營業額及經營盈利/(虧損)按品牌劃分

單位： 新台幣千元	達芙妮 (Daphne)	Adidas 經典系列	鞋櫃 (Shoebox)	合計
營業額				
● 直營店	2,417,806	52,198	235,305	2,705,308
● 專櫃	937,616	425,649	—	1,363,265
● 其他	495,684	—	10,773	506,457
小計	3,851,106	477,847	246,078	4,575,031
經營盈利/(虧損)	584,098	33,365	-18,648	598,815

資料來源：永恩國際集團有限公司 2006 年中期報告，截至 2006 年 6/30 日止 6 個月，匯率以 2007 年 1 月 1 日 1 港幣兌換 4.2 台幣為基準。

Exhibit 9 : 營業額按業務劃分

	2006年	2005年	2004年
原設備製造業務	24%	31%	44%
品牌業務	76%	69%	56%

資料來源：永恩國際集團有限公司 2006 年中期報告。

附註

¹ Ghemawat, Pankaj and José Luis Nueno (2006), "ZARA: Fast Fashion," Harvard Business School Case, 617-783-7860.

² 台商看大陸鞋業發展趨勢，2004年3月17日，<http://expert.hxxw.com/list.asp?id=159>

³ 中華人民共和國國家統計局 <http://www.stats.gov.cn/>

⁴ 全球製鞋行業的歷史回顧與發展趨勢展望，2006年6月1日，中國皮革信息網，<http://info.research.hc360.com/2006/06/01100619104.shtml>

⁵ 台商看大陸鞋業發展趨勢，2004年3月17日，<http://expert.hxxw.com/list.asp?id=159>

⁶ 大陸鞋類雄霸美國市場 價位呈逐漸上升趨勢，貿協快訊，2006年1月4日，<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=143&page=70>

⁷ 大陸鞋類雄霸美國市場 價位呈逐漸上升趨勢，貿協快訊，2006年1月4日，<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=143&page=70>

⁸ 遠東貿易服務中心駐香港辦事處，2005年10月25日外商進運中國鞋業壓力增大，http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1816&report_id=96854

⁹ 大陸鞋類市場，http://www.unicomshoes.com/cn_shoesinfo_doc09.htm

¹⁰ 胡月鳳，永恩集團行銷達芙妮女鞋到中國大陸，<http://web.niti.edu.tw/~mhlai/inmkt/91/Daphne.doc>

¹¹ 品牌行銷 成功經驗分享系列報導之 24 達芙妮，貿協商情服務處(2004年6月30日)，<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=1013&page=30>

¹² 華夏經緯網(2006年5月11日)，「13年前登陸打拚」達芙妮如何橫掃內地市場，<http://big5.huaxia.com/sw/qycf/2006/00454696.htm>

¹³ 達芙妮的幸運之旅，<http://www.efu.com.cn/info/clothesinfo/2001-12-12/5462.htm>(2001年12月12日)

¹⁴ 「登陸戰略，達芙妮(Daphne)捷「足」先登的女鞋第一品牌，能力雜誌，2003年1月，No.563。

¹⁵ 時富姚浩然論港股開市 / 上市公司專訪：永恩國際(210)董事總經理陳賢民，12/10/2006，<http://www.rthk.org.hk/rthk/radio1/Moneyprogram/20061012.html>

¹⁶ 胡月鳳，永恩集團行銷達芙妮女鞋到中國大陸，<http://web.niti.edu.tw/~mhlai/inmkt/91/Daphne.doc>

¹⁷ 達芙妮做「足」功夫，<http://www.china-sme.com.cn/shownew.asp?newsid=1001>。

¹⁸ 李佩芸(2003)，大陸台商鞋品物流據點佈署之探討，成功大學交通管理科學研究所碩士論文。

¹⁹ 達芙妮女鞋在大陸闖出一片天 - 永恩國際集團總經理陳賢民專訪，<http://www.taiwantrade.com.tw/tpt/sreport/brand24.htm>

²⁰ 永恩受惠完善零售網路，[Http://www.singpao.com/20050511/finance/711212_main.html](http://www.singpao.com/20050511/finance/711212_main.html)

²¹ 盧豔，達芙妮做「足」功夫，<http://www.china-sme.com.cn/shownew.asp?newsid=1001>

²² 中國台商(2005年8月27期)，達芙妮從神話到神話，http://www.ctb-maga.cn/showdata.asp?ts_id=76

²³ 永恩國際集團有限公司 2005 年年報

²⁴ 達芙妮回攻台灣女鞋市場，經濟日報，2006年2月22日，<http://times.hinet.net/news.20060222/finance/obdob1bfcl8.htm>

²⁵ 「登陸戰略，達芙妮(Daphne)捷「足」先登的女鞋第一品牌，能力雜誌，2003年1月，No.563。

²⁶ 時富姚浩然論港股開市 / 上市公司專訪：永恩國際 (210) 董事總經理陳賢民，12/10/2006，<http://www.rthk.org.hk/rthk/radio1/Moneyprogram/20061012.html>.

²⁷ <http://times.hinet.net/news/20060819/mainland/e36fe30c62d7.htm>

²⁸ [Http://www.chinafiw.com/?action](Http://www.chinafiw.com/?action=viewnews%20itemid%2011467.html) viewnews itemid 11467.html

²⁹ 香港交易所，http://main.ednews.hk/listedco/listconews/search/search_active_main_c.asp

³⁰ iF 設計大獎(iF Design Award)：有「設計界的奧斯卡」之稱，在 1995 年由德國漢諾威展覽公司、德國工業協會(BDI)共同成立，五十幾年來已成為商業設計和工業設計界心目中最高的榮譽，每年至少吸引近二千件創新設計的商品參加競賽。iF 設計大獎的特色是所有參賽品，評選標準不是只有「金玉其外」，更講究實用功能，獲得 iF 設計大獎等於市場訂單保證。(資料來源：聯合報，2006 年 12 月 20 日)。