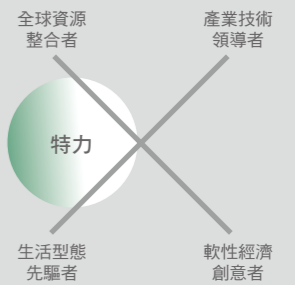


個案名稱	特力股份有限公司
創辦人/董事長	李麗秋/何湯雄
創立時間	1978年
合併營收	352.4億臺幣(2012)
合併營業利益	8.43億臺幣(2012)
EPS	1.40元(2012)

特力集團願景路線組成示意圖



## 從放眼全球的貿易商 到 DIY 風潮的旗手 特力集團

由李麗秋、何湯雄夫妻檔所打造的特力集團，早年從貿易出口商起家，以全球資源整合突破大環境困境，並觀察時代趨勢，將 DIY 手做風潮引進臺灣，目前旗下有特力屋、HOLA 特力和樂等兩大知名通路品牌，業績年年都繳出亮眼的成績單。



**喜** 愛選購居家 DIY 器材、家居擺飾的消費者，對於特力屋、HOLA 特力和樂，應該相當熟悉。擁有這兩個知名通路品牌的特力集團，上市至今，創下 20 年來營收規模成長近 7 倍，連續 20 年都無虧損，表現十分亮麗。

一般人可能不知道，1978 年創立的特力貿易 (Test Rite)，源自於創辦人李麗秋 1974 年所成立的秋記貿易，後來則由夫婿，即現任董事長何湯雄注入專業零售通路的經營概念，從擅長整合全球資源的貿易為基礎，擴展出今日引領消費大眾生活型態的集團事業版圖。

### 重視全球化與在地化 突破大環境困局

早期臺灣的貿易公司，得利於資訊落差以及語言優勢，只要能扮演好本地廠商及海外買家間的橋樑角色，即容易做成交易。然而，隨著教育水準提升，交通網絡與通訊技術的發達，工廠與買家之間多能直接互動，達成採購協議，壓縮了貿易商的生存空間。

1986 年開始，新臺幣匯率大幅攀

升，臺灣許多中小企業工廠紛紛倒閉，或是出走中國大陸、東南亞等製造成本更低廉的國家遷移。許多臺灣本土的貿易公司不是遭市場淘汰，就是藉由轉投資，經營其他事業，維持公司生計。

當大勢難挽，特力貿易卻能堅守本業，並由貿易本體做為支柱，支持旗下特力屋、HOLA 特力和樂居家生活用品通路的擴張，及早國際化，與人才在地化，是兩個重要的因素。

1980 年代末期的產業出走潮發生後，特力貿易即決定將採購據點擴張至海外，從 1988 年設立香港分公司開始，1989 年連續開展泰國、新加坡，1990 年到澳洲與德國，1991 年再設立英國、法國、比利時、韓國分公司，隨後印度與日本分公司也完成布局。中國大陸部分則由香港的分公司主導，自 1991 年為始，陸續在深圳及上海、北京設有辦事處，以及投資製造工廠。

僅約 10 年的時間，當其他大貿易商，紛紛縮減海外投資計畫時，特力貿易逆向操作，以每年平均兩個以上的速度，布建海外採購據點，2000 年時全球已有 20 多個服務據點。





全球化的成果，讓特力貿易成功走出臺灣，拉近與下游海外顧客的溝通時效，比競爭者更早取得市場的資訊，再以地利之便，做到對顧客的統包服務，同時快速掌控上游供應商的貨源及成本，順應景氣來做不同供應來源的商品調度。

另一方面，做貿易憑藉的就是關係與人脈，單憑一個臺灣總公司，要管理全球事業網絡，有相當的困難度。因此，特力貿易充分運用在地人才，甚至從合作廠商及客戶中延攬人才，充分給予授權與信任，如此一來不僅能掌握當地社交語言，還能有效取得當地的法規與市場情報。

懂得識人、用人，特力貿易也擅於「留人」。李麗秋與何湯雄夫妻援引國外企業的分紅配股制度，讓員工不分國籍皆可享有福利。1999年特力貿易上市後，更明定獎勵規範，所有員工皆可分配到稅後盈餘扣掉10%後，法定公積的8%，創下了當時臺灣貿易界最大方的先例。

### 三贏的供應鏈關係網絡

李麗秋秉著「永續經營」的原則，

塑造供應商、特力貿易、顧客三方如「活水」般的良性互動循環。

只要顧客下單，特力貿易不僅提供先出貨後付款的服務，公司內部的研發單位，還會先進行該採購品項的市場調查，將資訊完全公開，讓顧客知道這個品項，分為幾種不同階層的製造工廠、各家工廠有多少不同類型的產品、各家產品生產品質與問題如何、市場主流的偏好為何，甚至替顧客做好成分測試分析，檢附完整的實驗報告，確保特力貿易供貨的產品及後續服務品質。

此外，面對貿易匯率浮動，特力貿易也採用遠期外匯合約來避險。即是與上下游顧客和銀行約定在未來某一特定日期，以雙方在「訂約日所議定之匯率」來支付款項，因此無論市場匯率如何波動，利潤都是可預期的，此舉有別於傳統貿易商習慣賺取匯差暴利的模式。正因為凡事都比別的貿易商「多為合作夥伴著想一點」，讓與它合作的顧客不會想要輕易替換貿易商，還被世界第一大零售商 Wal-Mart 視為重要的貿易伙伴。

透過這項為顧客提供產品與市場資訊的附加服務，特力貿易累積出

龐大的產銷資料庫，加速內部分析

的能力。對下游的工廠而言，特力貿易20多處的全球據點，也主動將受到顧客歡迎的設計、市場知識提供給供應商，幫助供應商延伸出新產品，因此當廠商想要到海外擴張投資時，就會主動找特力貿易合夥經營，並願意配合特力貿易彈性調整供應出貨，創造三方共贏的模式，讓特力貿易建構出全球網絡，奠定龍頭地位。

### 從全球趨勢發現

#### 開啟國內 DIY 市場的鑰匙

多數的貿易商是以客戶下單作為流程的開端，但特力貿易則在內部設有「研發團隊」，持續與駐點海外各市場的行銷部門密切溝通，即時取得最新的國際消費趨勢資訊，不斷提出符合趨勢的創新商品販售企劃。擁有全球經銷網絡、自主研發實力，加上何湯雄認為本身貿易事業已臻成熟，須進一步跨足鄰近消費者的零售流通網絡，以取得突破性的高速成長，後續繼而投資的特力屋，成為帶動臺灣「Do It Yourself（自己動手做，簡稱DIY）」生活風

氣的始祖。

真正引發特力貿易，決心轉投資以DIY為核心概念的零售流通事業，起因於1992年臺灣人均所得突破一萬美元大關的時機點。

憑著多年經驗，何湯雄發現，當國民所得超過一萬美元門檻後，國民日常消費力與欲望將會快速提升，並開始追求與眾不同的個人化商品，他的觀察強化了特力貿易跨足臺灣零售通路領域，早已先有各品牌便利商店，以及萬客隆、家樂福等大型量販店搶先布局，找出差異化的經營特色並不容易。

不過，一份美國學者J. Walker Smith的研究報告，給了何湯雄不同的切入點。根據這份報告，當時的社會中堅份子（30至40歲）為戰後嬰兒潮世代，歷經戰後重建與經濟高速成長，致力於工作、追求穩定的物質生活，而且非常重視家庭觀念，因此熱愛居家環境維修整理、裝潢、園藝等等「親自動手做」的需求。這種生活型態，已在歐美等先進國家擴散開來，在海外，亦有愈來愈多 Home Center（家庭生活廣場）的賣場型式，造成五金零件、





特力貿易充分運用在地人才，甚至從合作廠商及客戶中延攬人才，充分給予授權與信任，如此一來不僅能掌握當地社交語言，還能有效取得當地的法規與市場情報。

手工具設備訂單數量的不斷攀升。

深耕海外布局的特力貿易，率先觀察到這股趨勢，先是在1992-1993年展開國內DIY市場調查，評估該趨勢在臺灣所可能帶來的商機。隨後，何湯雄帶著市調報告，親自飛往美國、德國、英國等地，邀請前三大經營居家修繕用品零售賣場的國際企業，前來臺灣設點合作，將新事業定位在當時臺灣消費市場還相當罕見的「DIY居家修繕專業量販通路」規劃上，避開與便利商店、大型量販店正面衝突的競爭紅海。

### 向國際大廠學習

#### 全新經營與消費者購物體驗

然而，這些國際零售業者多半不看好臺灣的發展前景，認為臺灣內需市場的消費動機不足、市場規模亦小，因而顯得興趣缺缺。

但何湯雄並不放棄，經過多次商談，終於在1995年取得歐洲第一大居家裝潢與建材零售業者—Kingfisher英國翠豐集團的肯諾，以二合資的方式成立特力翠豐，隔年於桃園南崁開設第一家特力屋品牌門市。

找外資合作，何湯雄的目的是要向

對方學習過去不熟悉的零售業管理技巧。為了降低翠豐集團對於臺灣市場經營的不安全感，以及避免經營權受對方主導操控的情況發生；特力貿易採取共同管理的方式，與翠豐集團各自持股一半，英商僅提供技術及經營的顧問，由臺灣本土的特力貿易負責實際的營運。

透過這樣的合作模式，特力貿易開始虛心學起零售業的財務預算操作、謹慎評估與市場溝通的廣告成本，並以消費者需求感受與體驗作為核心，設計整體賣場空間與視覺舒適感的呈現。另外，店面與倉儲的貨架管理系統、現場人力調度與售後服務機制，甚至屋頂的高度、燈光亮度、樣品陳設角度等標準化規則，都是特力貿易致力學習之處。看似不起眼的小細節，往往影響了顧客的停留時間與消費金額。

此外，特力貿易也從翠豐集團學習了在產品線上聚焦與取捨。舉例來說，特力屋剛成立時，商品貨架上曾出現有廚房用的切菜板，這並不符合DIY居家修繕主題的定位，因而被翠豐集團的經營顧問強勢要求撤下。何湯雄與經營團隊體認，

### 從DIY延伸到居家生活美學販售

將DIY風潮帶入臺灣的特力屋，經過三年的蛻伏、沉潛，第四年開始獲利；甚至以超高坪效的樓地板使用效益，成為翠豐集團眾多海外投資中，獲利能力最佳的海外據點，令翠豐集團讚嘆不已。

隨著特力屋漸入佳境，特力貿易也著手規劃下一步的事業藍圖。

透過市調結果，何湯雄發現，臺灣的DIY市場風潮雖已成型，但約有80%的人沒有DIY能力，特別是女性顧客，特力屋的居家修繕屬性還因此被稱為是「男人的店」。因此，特力貿易必須重新回歸到「家」的意向，才能突破營運的困境。

何湯雄觀察，當時周休二日制度的實施，讓人們待在家中的時間變長，促使國人益發重視起居家生活品質，不只要住得舒適，更要具備獨到的風格品味。

看準這股繼起的趨勢，1997年特力貿易再以獨資的方式，成立第二個以銷售各品牌居家用品、傢俱、家飾成品為主的特力和樂(HOLA)公司，並巧妙地將DIY概念擴大為「居

特力屋的專業零售通路，與過往特

力貿易什麼都能銷售的本質不同；只要決定了經營主題，店內的一切商品都要環繞著這樣的主軸來供應。策略要清楚、堅持，才不會抹滅消費者心中的品牌特色。

瞭解大眾消費市場的技巧心法後，特力屋在1000多坪的大賣場中，首度採用臺灣零售業罕見的「店中店」次主題區塊設計，諸如衛浴、油漆等次主題，都以吻合DIY主題的居家景佈置陳列，獨立形成一區區的小型專賣店，不但產品一目了然，也滿足了消費者愛比較、嘗鮮，又在意功能價格的需求。另外，將所有在DIY過程中，使用到的輔助配件都會集合在一起，也能刺激現場購買慾望。

除了產品的展示，特力屋也提供專業知識的服務，包括專業人員協助選購解說，搭配店內DIY教學秀，教導顧客如何自己在家操作、如何選擇適當工具，甚至現場傳授老師傅多年累積下來的裝修祕訣。特力屋還有特約設計師免費諮詢服務，解決消費者的疑難雜症，甚至帶動了居家維修、門窗裝修、水電施工業者跟特力屋配合接案。

現場陳列為求與特力屋一樣的高坪效運用，HOLA特力和樂更在位於內湖的企業總部六樓，設置與賣場規格相同的「貨架實驗室」。只要有新品安排上架，或逢貨品陳列調整，一樣得先送進實驗室模擬，通過由營運、設計、研展部門來共同討論。經營團隊也嚴格把關賣場中每週坪效低於3萬元的區域，甚至更精密地找出是哪個貨架、哪個品項未達應有的銷售效益，精準地做出調整，有效地降低滯銷的庫存量。

訴求精緻服務的HOLA特力和樂，連商品的擺設也斤斤計較。為了能讓全臺所有分店近千個貨架的陳列達到一致，HOLA特力和樂都會依據不同的商品尺寸大小、顏色來計算每個品項在貨架上擺放的數量、角度、間距等等，提供確認後的3D透視圖，要求賣場陳列人員，按圖索驥地擺放，力求視覺的美感。

近年來HOLA特力和樂積極透過內部培訓，教育現場服務人員從自己的日常生活，細心體會各種生活況味。深信「品味是不能靠死背秘訣，而是要親身體驗、內化、去行出來，



1978年~1991年  
國際據點布建時期

1992年~2000年  
零售通路拓展時期

2001年~  
生活美學倡導時期

#### 轉折點

- 1986年開始，新臺幣匯率大幅攀升，許多臺灣本土的貿易公司不是遭市場淘汰，就是轉投資經營其他事業。

#### 思維轉變

- 決定堅守本業，並由貿易本體做為支柱，支持居家生活用品通路的擴張。

#### 具體行動

- 1986年開始，陸續全球各地設置分公司，積極拓展服務據點，並在中國投資製造工廠。
- 為管理全球事業網絡，運用及延攬在地人才，並充分給予授權與信任。

#### 轉折點

- 1992年臺灣人均所得突破一萬美元大關。

#### 思維轉變

- 憑藉過去經驗，發現在國民所得超過一萬美元後，國民日常消費力與欲望將會快速提升，於是決定跨足零售通路。

#### 具體行動

- 1995年與歐洲第一大居家裝潢與建材零售業者—Kingfisher翠峰集團，合資成立特力翠豐
- 1996年於桃園南崁開設第一家B&Q特力屋品牌門市，採用「店中店」設計，並透過專業人員協助選購解說與DIY教學秀，教導顧客如何自己DIY。

#### 轉折點

- 2001年周休二日普及，人們待在家中的時間變長，促使國人益發重視起居家生活品質
- 市調結果發現，臺灣的DIY市場風潮雖已成型，但約80%的人沒有DIY能力(女性為多)。

#### 思維轉變

- 應改由主攻女性消費族群，驅策消費者以採購特色成品的方式，輕鬆布置出具個人獨特風格的居家角落。

#### 具體行動

- 1997年以獨資的方式成立特力和樂(HOLA)公司，並將DIY概念擴大為「(BIY) Buy It Yourself」。

#### 關鍵成功因素

#### 全球資源整合者

- 及早邁向國際化，以每年平均二個以上的速度，布建20多個海外採購據點，以利於比競爭者更早取得上游供應商的貨源及成本變動等資訊，順應景氣來做不同供應來源的商品調度，亦同步縮短與下游海外顧客的溝通時效，就近做到對顧客的統包服務。
- 在各國建立起當地的用人、留才策略，甚至從合作廠商與顧客中延攬人才，充分授權其運用對該國社交文化的熟悉度與在地人脈網絡，來開拓市場，更能有效取得當地最新的政策法規與市場情報。
- 採用遠期外匯合約來規避匯率浮動之風險，有效抵擋市場匯率波動，及早掌握可預期之利潤，創造更佳的資金流動彈性與調度能力。
- 由內部研發單位主動進行顧客採購品項的完整市場調查分析，並將調查結果對上游顧客完全公開，主動提供深度、廣度兼具的資訊，贏得世界第一大零售商Wal-Mart等國際級顧客的信賴，採購關係大量而穩定，建立聯合採購的議價成本優勢。
- 長年建構顧客調查產銷資料庫，提升庫存預測的精準度，規劃物流運籌更有效率；亦能提供下游工廠採購情資，幫助供應商延伸出更多有銷售潛力的新產品，擴大有意願加入供應鏈陣容的供應商多元性及總數，目前已累積總數超過4千家，橫跨美、歐、紐澳、東南亞、印度、中國等地的供應商網絡。

#### 軟性經濟創意者

- 藉由與國際零售業者1:1合資方式，從外商經營模式擷取與內化新產業領域的營運系統建置技術、經營策略Know-How等，並保有經營權的主控性，以較低的成本與風險，

短時間內快速複製異業成功經驗。

- 善用市調活動與分析，釐清主要目標市場之定位與消費特質，使之成為通路採購、陳列、促銷等策略的核心設計準則，順利由虧轉盈。
- 沿用貿易商熟練的資料庫管理與分析經驗，每周檢討各貨架陳列商品逐日之銷售成效；並以「貨架實驗室」實際整合營運、設計、研展等部門共同討論銷售商品調整策略，有效地降低滯銷的庫存量。

#### 生活型態先驅者

- 有別於貿易同業，設有自己專屬的「研發團隊」，能與駐點海外各市場的行銷部門密切溝通，即時取得最新國際消費趨勢，並依此趨勢不斷提出相符的創新商品販售企劃。
- 願意主動投入研究資源，尋求與探索臺灣國民所得與生活環境的變化情況，以及如嬰兒潮世代興起等未來消費趨勢，率先將之與零售事業規劃之定位與內容結合。
- 深入考察海外國家因應嬰兒潮世代之消費活動，並藉由與有經驗之外商合作，成為第一家將風靡先進國家的「Do It Yourself (自己動手做，簡稱DIY)」生活型態成功帶進臺灣的企業，推動臺灣在地生活與先進國家接軌。
- 緊扣嬰兒潮世代的需求特質，針對其對消費控制權的偏好，首創「店中店」專賣區概念；並推動店內教學秀，傳授DIY秘訣與新知，滿足其做任何事都要能探索新知，提升自我的良好感受，擴大臺灣市場對於DIY生活之接受度，更改變過去消費者無法主動參與自家居家修繕決策的情境。
- 運用市調分析找出尚未參與DIY活動的潛在顧客，藉由現場陳設之特色商品視覺美感，搭配現場人員運用生活體驗活動之訓練，親身教育顧客擁有過去前所未見的居家生活美學，將此概念帶入臺灣民眾居家消費行為之中。



才能感染顧客」的信念，HOLA特力和樂對服務人員舉辦各種當季流行趨勢、色彩分享會、餐飲品酒會等，要現場人員體會餐酒相佐的滋味，以及現場環境、氛圍如何與藉各種佈置用品完美呈現。HOLA特力和樂在店中還設有常駐的「居家布置諮詢師」，舉凡風水、色彩調和等常見問題，為消費者提供免費諮詢。

#### 集團資源整合 進攻全屋設計

近年來，特力貿易開始以集團的角度，進行旗下各事業體與品牌的整合。仔細觀察，不難發現在集團內部的零售事業與貿易主業長期相輔相長，密不可分。特力屋及HOLA特力和樂品牌店開張的頭幾年，以及後續陸續成立的HOLA CASA和樂名品傢俱、FREER 僑蒂絲(2013年4月更名為HOLA Petite)等，在連年虧損下還能無後顧之憂的大力展店，都是因為有資源雄厚的貿易主業來買單。沒有前頭的貿易立下根基，後期的零售品牌就沒有施展空間。無怪乎何湯雄曾在法說會上表示，特力貿易這一路走來所投資的

龐大成本，就是競爭同業最大的門檻。

2008年，何湯雄向英國翠豐集團買回特力屋的所有股份，並與HOLA特力和樂進行合併，追求品牌整合及財務、人事、行銷採購面等管理綜效。整合之後，所有通路品牌將與特力貿易的系統完全串連，善用貿易本業的強大集貨與議價能力，結合特力屋硬裝與HOLA特力和樂軟裝的概念，提供居家裝修設計整體解決方案，積極爭取臺灣鮮少企業成功的居家修繕與全屋裝修市場。

為了讓此經營模式更臻完善，特力貿易更於2011年在南崁，結合特色餐廳、食品、生活用品等商家，成立國內首座完全以各式居家所需用品為主的購物中心——「特力家居」。放眼未來，相信這個由全球貿易橫跨消費端的通路銷售，再觸及生活營造的「居家生活風潮引領者」，勢必能再度將於臺灣蓄積的經營模式，推展到與臺灣相近的華人生活圈，攀上事業另一個高峰。