

國立交通大學
工業工程與管理學系

碩士論文

e 化環境下寄賣之研究與實作

— 以女裝成衣產業為例

The Study and Implementation of Consignment under
E-Commerce Environment

— Using Female Dress Industry as Example

研 究 生：蕭維承

指 導 教 授：彭德保 博士

中華民國九十三年七月

e 化環境下寄賣之研究與實作
—以女裝成衣產業為例

The Study and Implementation of Consignment under
E-Commerce Environment
—Using Female Dress Industry as Example

研 究 生：蕭維承

Student：Wei-Cheng Hsiao

指導教授：彭德保 博士

Advisor：Dr. Der-Baau Perng

國立交通大學
工業工程與管理學系

碩士論文



Submitted to Department of Industrial Engineering and Management

College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Science

In

Industrial Engineering

July 2004

Hsin-Chu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年七月

e 化環境下寄賣之研究與實作

— 以女裝成衣產業為例

研究生：蕭維承

指導教授：彭德保 博士

摘要

女裝成衣產業經過了數十年的發展，其中位於供應鏈下游的成衣加工廠、中盤商與零售商為了因應供需變化、經濟景氣的轉變等而發展出許多的交易模式，而其中最關鍵的交易模式就是寄賣商業模式。寄賣之商業模式乃是由中盤商提供貨品寄放於零售商處販售，存貨成本及庫存風險完全由中盤商承擔的交易模式，這樣的商業模式常導致許多中盤商最後無力負擔過多的庫存而退出市場。

根據深入訪談多位女裝成衣產業供應鏈中的參與者以及實務經驗，本研究發現雖然寄賣商業模式容易導致中盤商會因過多的存貨而退出市場，但是仍有極少數優良的中盤商不畏寄賣商業模式的潛在威脅，依舊維持一貫的高獲利。因此本研究便針對優良中盤商與已經退出市場的中盤商的經營模式進行比較，以獲得造成差異的因素。

此外，本研究亦發現女裝成衣產業供應鏈中的資訊化程度不高，雖然少數的中盤商已有建構管理資訊系統，但仍有許多可以改進的空間。因此本研究將建構一適合女裝成衣產業寄賣商業模式的電子化系統，希望對於未來有意加入或已經存在於此市場的業者能有實質的助益，進而提升其競爭力、提高獲利。

關鍵字：女裝成衣產業、寄賣、供應鏈管理、e 化管理

The Study and Implementation of Consignment under E-Commerce Environment

— Using Female Dress Industry as Example

Student : Wei-Cheng Hsiao

Advisor : Dr. Der-Baau Perng

Department of Industrial Engineering and Management
National Chiao Tung University

Abstract

In Taiwan, female dress has developed over four decades. During this long period, many strategies have been used in order to deal with the changing environment. However, these strategies are not all suitable. Among these strategies, consignment is the most critical one. Consignment breaks the formal business model, it lets retailers run business without preparing capital in advance and not to stand the risk and loss of inventory. But such business model causes too much inventory for many to run business in a rapid changing environment.

According to author's experience and deeper interview with players in the female dress supply chain, there are still some wholesalers which do not afraid the threat of consignment. And some of these wholesalers keep earning lots of money under the condition. This research will find out and aggregate the reasons why they run business so successfully.

Besides, this research also found that many of the players in such supply chain do not have well-suited management information system. So, according to the studied consignment model, a suitable e-commerce system for the players in the female dress supply chain will be proposed and implemented in this research. The constructed system will be used to gain real benefit to all players in such supply chain.

Keyword : Female Dress 、 Consignment 、 Supply Chain Management 、 E-Commerce

致 謝

時光飛逝，回想起兩年前剛踏入交大的懵懂，如今要畢業了，心中有著無限的不捨。這段期間，受到許多師長、學長姐、同學以及學弟妹的幫助，在此表達我最誠摯的謝意。

首先感謝恩師彭德保教授，不論在學業或待人處事上均給予我很好典範，讓我在求學的過程中，有座燈塔指引我的方向，也照亮了我未來的人生。此外也感謝沙永傑教授與巫木誠教授在口試期間的指導，讓我的論文可以更加完備。

另外，也要感謝同師門的學長姐正全、彥仲、俊男、志祥、曉梅、鶴倫、宗謀、長吉以及維昱，同師門的同學尹達、謹瑞、福友以及志全，以及同師門的學弟朝陽、孟坤以及宗達。感謝您們陪我走過我人生中如此重要的一段路，謝謝您們。

最後，要感謝我的父母親、賢內助佩庭、小犬任沅、哥哥以及妹妹。我的人生因為有你們而精采。

感謝諸佛菩薩，感謝上天。

維承 謹誌

2004/7/30 于交大

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
致謝.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍與限制.....	2
1.4 研究流程.....	3
1.5 論文架構.....	3
第二章 女裝成衣產業分析與文獻探討.....	5
2.1 女裝成衣產業之供應鏈簡介.....	5
2.2 女裝成衣之市場區隔與行銷策略.....	8
2.3 女裝成衣產業銷售網路之分類.....	13
2.4 女裝成衣產業之一般作業流程.....	19
2.5 女裝成衣產業之發展歷程.....	21
2.6 現金交易模式.....	26
2.7 月結商業模式.....	26
2.8 寄賣商業模式.....	29
2.9 VMI.....	31
第三章 寄賣商業模式研究.....	33
3.1 各種寄賣商業模式探討.....	33
3.2 女裝成衣產業之寄賣商業模式.....	35
3.3 女裝成衣產業之中盤商於寄賣商業模式下的獲利策略探討.....	40
3.3.1 一般策略.....	40

3.3.2 建議策略.....	41
3.4 資訊系統架構.....	50
3.4.1 零售商資訊化程度低.....	54
3.4.2 零售商資訊化程度高.....	58
3.4.3 零售商資訊化程度高且配合度高.....	61
第四章 女裝成衣產業管理資訊系統實作.....	63
4.1 技術背景與系統架構.....	63
4.2 系統功能說明與介面分析.....	65
4.2.1 登入畫面.....	65
4.2.2 一般使用者.....	66
4.2.3 管理者.....	76
第五章 結論與未來研究方向.....	86
5.1 結論.....	86
5.2 未來研究方向.....	87
參考文獻.....	89



圖目錄

圖 1-1 本論文研究流程圖.....	3
圖 2-1 女裝成衣產業之供應鏈簡圖.....	5
圖 2-2 纖維種類分類.....	6
圖 2-3 女裝成衣的市場區隔.....	9
圖 2-4 三種不同的目標市場策略.....	11
圖 2-5 交易次數比較.....	18
圖 2-6 成衣加工廠首次研發商品之流程.....	19
圖 2-7 成衣加工廠處理追加商品之流程.....	19
圖 2-8 中盤商首次配送商品之流程.....	20
圖 2-9 中盤商處理追加商品之流程.....	20
圖 2-10 零售商的作業流程.....	21
圖 3-1 夏季服飾商品時程.....	37
圖 3-2 夏季服飾商品降價時程.....	43
圖 3-3 傳統之盤點流程圖.....	52
圖 3-4 傳統之降價流程圖.....	52
圖 3-5 傳統商品流通流程圖.....	53
圖 3-6 傳統調貨（補貨）之流程圖.....	54
圖 3-7 有剩餘時間時，有 ASP 與資料庫輔助之盤點流程圖.....	55
圖 3-8 有剩餘時間時，傳統之盤點流程圖.....	56
圖 3-9 欲調貨商品只在當天路線內之零售商店內，有 ASP 與資料庫輔助之調貨 流程圖.....	57
圖 3-10 欲調貨商品只在當天路線內之零售商店內時，傳統之調貨流程圖....	57
圖 3-11 RFID 輔助下，盤點作業流程圖.....	59
圖 3-12 RFID 輔助下，調貨之流程圖.....	60
圖 3-13 RFID 輔助下，商品流通流程圖.....	61
圖 3-14 零售商資訊化程度高且配合度高時，盤點與降價流程圖.....	62
圖 4-1 系統架構.....	64
圖 4-2 登入畫面.....	66
圖 4-3 一般使用者專區.....	68
圖 4-4 輸入服飾商品編號.....	69
圖 4-5 商品編號 8001 的分佈情形.....	69
圖 4-6 商品編號 8001 的照片.....	70
圖 4-7 查詢客戶基本資料.....	71
圖 4-8 客戶基本資料.....	71
圖 4-9 輸入客戶名稱.....	72
圖 4-10 客戶甲之庫存總表.....	72

圖 4-11 列印盤點單之聯結.....	73
圖 4-12 2004 年 7 月客戶甲之盤點單.....	73
圖 4-13 輸日時間條件.....	74
圖 4-14 列出時間條件以前所有進貨的商品.....	75
圖 4-15 管理者專區.....	76
圖 4-16 輸入客戶名稱.....	77
圖 4-17 銷售比例.....	77
圖 4-18 列出已銷售商品之聯結.....	78
圖 4-19 已銷售商品.....	78
圖 4-20 輸入商品編號.....	79
圖 4-21 顯示銷售比例.....	80
圖 4-22 查詢廠商資料.....	80
圖 4-23 廠商資料.....	81
圖 4-24 輸入廠商名稱.....	81
圖 4-25 廠商 A 之進貨總表.....	82
圖 4-26 廠商 A 之商品銷售比例.....	82
圖 4-27 列出已銷售商品之聯結.....	83
圖 4-28 已銷售商品與客戶之關係.....	83
圖 4-29 輸入客戶名稱.....	84
圖 4-30 客戶庫存總表之刪除與修改.....	85
圖 4-31 內容修改.....	85



表目錄


表 2-1 市場區隔與行銷策略對照表.....	13
表 2-2 各種銷售網.....	15
表 2-3 中盤商的功能.....	16
表 2-4 女裝成衣產業重大事記.....	25
表 2-5 現金交易模式之金流與物流.....	26
表 2-6 月結商業模式之金流與物流（前期）.....	28
表 2-7 現金交易模式之金流與物流（後期）.....	28
表 2-8 寄賣商業模式之金流與物流（前期）.....	30
表 2-9 寄賣商業模式之金流與物流（後期）.....	30
表 3-1 寄賣商業模式之分類.....	33
表 3-2 服飾商品降價方案，以成本價 1000 元為例.....	38
表 3-3 一般策略所帶來的缺點.....	41
表 3-4 一般策略與建議策略對供應商策略之比較.....	46
表 3-5 女裝成衣產業之中盤商於寄賣商業模式下的獲利建議方案簡表.....	49



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

在過去供不應求的年代，女裝成衣產業的交易模式是銀貨兩訖，但隨著生產能力的進步，產量逐年增加，而到了供需均衡甚至供過於求的狀態，也因此而衍生出許多不同的商業模式。女裝成衣產業的發展已有相當長的一段時間，也經歷了許多的階段，生意人於每個階段都會想出不同的應變辦法，但是這些辦法中有好有壞，其中最具代表性的轉變之一便是寄賣商業模式的形成，這個模式顛覆了以往的想法，而導致中盤商經營難度的增加，因此如何因應此模式，是中盤商應該高度重視的工作之一。



此外，於供應鏈管理中，庫存是最為人所詬病的，但是寄賣商業模式卻是造成中盤商庫存增加的主因。於民國 75 年開始，為了因應女裝成衣產業供過於求的狀況，便有業者提出寄賣之商業模式以獲得短暫的貨暢其流，由於當時的經濟景氣不錯，因此銷售比例仍然可以達到獲利的水準；然而，近年來經濟景氣大不如前，造成消費者消費能力下降，而導致銷售比例過低，因此造成過多的存貨，進而達不到損益平衡點，而迫使不少業者退出市場。

因此，本研究針對寄賣商業模式進行深入了解，首先先針對女裝成衣產業的發展歷程作深入了解，以了解為何會形成寄賣商業模式。接著，藉由訪談供應鏈下游的成衣加工廠、中盤商以及零售商，以得知寄賣帶來的影響以及相對應的解決辦法。最後實作更適合中盤商使用的資訊系統以輔助作業進行以及決策的制定。

1.2 研究目的

1. 藉由訪談以及實地參與來了解寄賣所帶來的影響，以及企業應該進行的流程再造。
2. 分析整理出反制寄賣有效的方法，並藉由 ASP 與資料庫等資訊技術實作更適合中盤商的資訊系統。
3. 希望藉由本研究，能幫助中盤商更有效率地針對寄賣商業模式進行企業流程再造。以及藉由本研究所提出的資訊系統，能幫助中盤商更順利進行相關作業以及決策的制定。

1.3 研究範圍與限制

本研究之假設與限制條件如下：

1. 本研究所談論到的女裝成衣將限制在成衣加工廠為國內中小企業，產品無專利申請且無自營通路的成衣加工廠。
2. 實作資訊系統部分，只針對中盤商相關作業流程，至於成衣加工廠與零售商的作業不在考量範圍。
3. 資料庫內僅儲存本研究所需資料，並無企業機密資料，且會對資料稍作修改，以維護企業隱私。
4. 假設本研究所構建的系統所處的網路環境，均為穩定且安全的。

1.4 研究流程

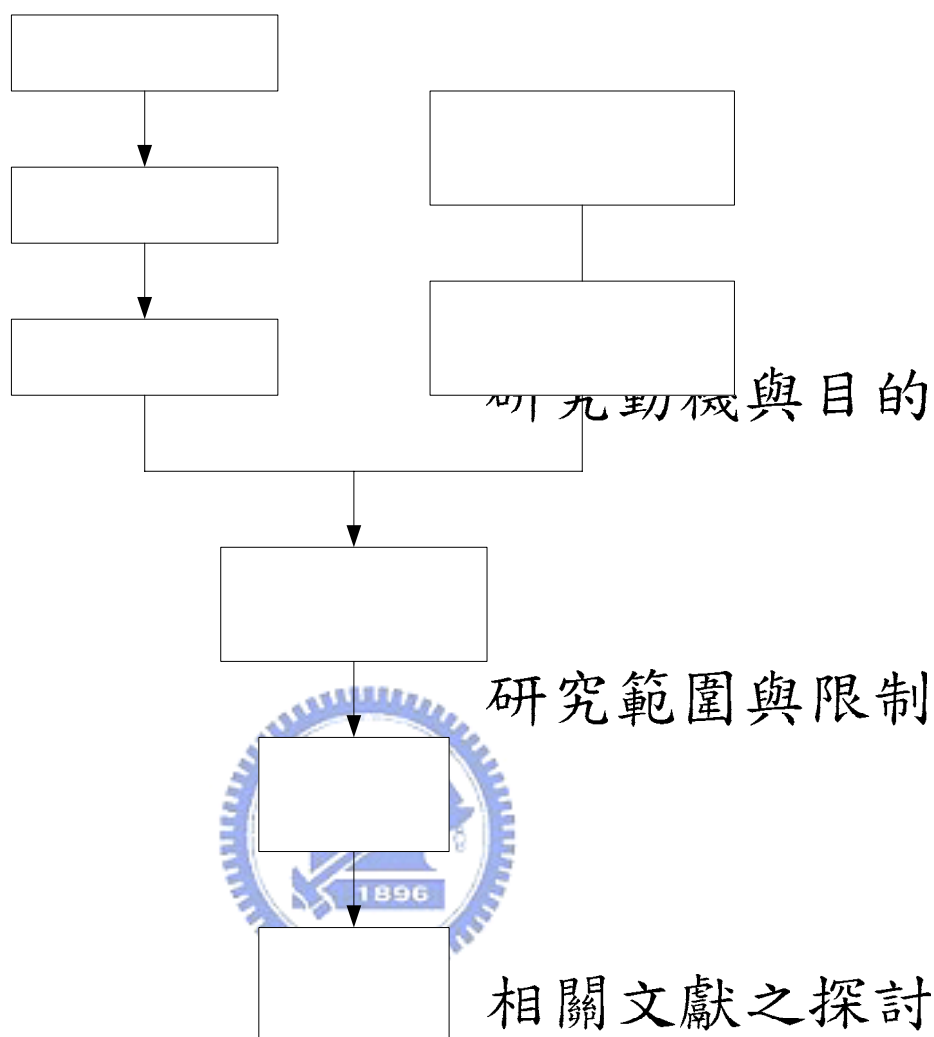


圖 1-1 本論文研究流程圖

1.5 論文架構

為完成前述之研究動機與目的，本論文的架構如下：

- 一、緒論
- 二、女裝成衣產業分析與文獻探討
 1. 女裝成衣產業之供應鏈分析

分析整理
的女裝成
經營策

實作更
中盤商
訊多

2. 女裝成衣產業行銷策略與銷售網路分析
3. 女裝成衣產業相關作業流程分析
4. 女裝成衣產業的發展歷程
5. 現金交易、月結、寄賣以及 VMI 的探討

三、寄賣商業模式研究

深度訪談與實地參與後，提出反制寄賣商業模式的建議模式，並針對寄賣特色，建構適合女裝成衣產業中盤商之資訊系統架構。

四、系統實作說明與系統功能介面分析

五、結論與建議



第二章 女裝成衣產業分析與文獻探討

2.1 女裝成衣產業之供應鏈簡介

女裝成衣產業的供應鏈，由最上游的纖維開始，經過紡紗廠、針織廠、印花廠、浸染廠、成衣加工廠、中盤商（視情況而定）、零售商等，最後到達消費者手中。這之間經過層層的加工，而每一階段當中都與美感及流行脫離不了關係，也因為美感與流行需要親身體驗，更加深了女裝成衣產業供應鏈的複雜度。圖

2-1 為女裝成衣產業之供應鏈簡圖：

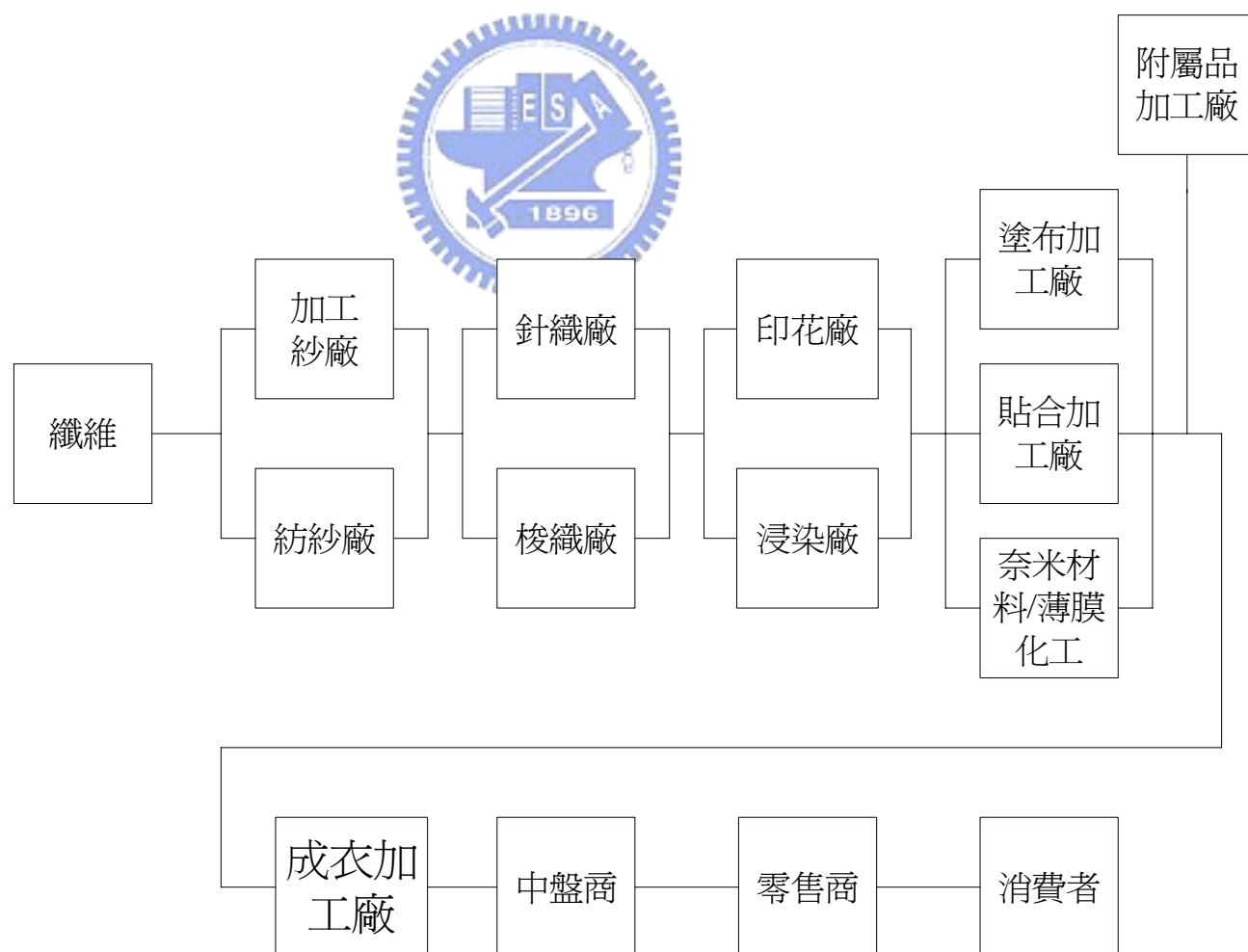


圖 2-1 女裝成衣產業之供應鏈簡圖

對於女裝產業供應鏈各階段，簡介如下：

(1) 纖維：纖維大致上可分為天然纖維以及人造纖維，更進一步的分類如圖 2-2。在天然纖維方面，我國受限於氣候、土質以及可耕作土地面積，而無法生產棉花和羊毛，至於其他天然纖維，比方絲與麻的產量也是有限。因此，人造纖維在台灣的紡織相關產業佔有非常重要的地位。目前國內較著名的人造纖維公司為：中興、華隆以及遠東等公司。

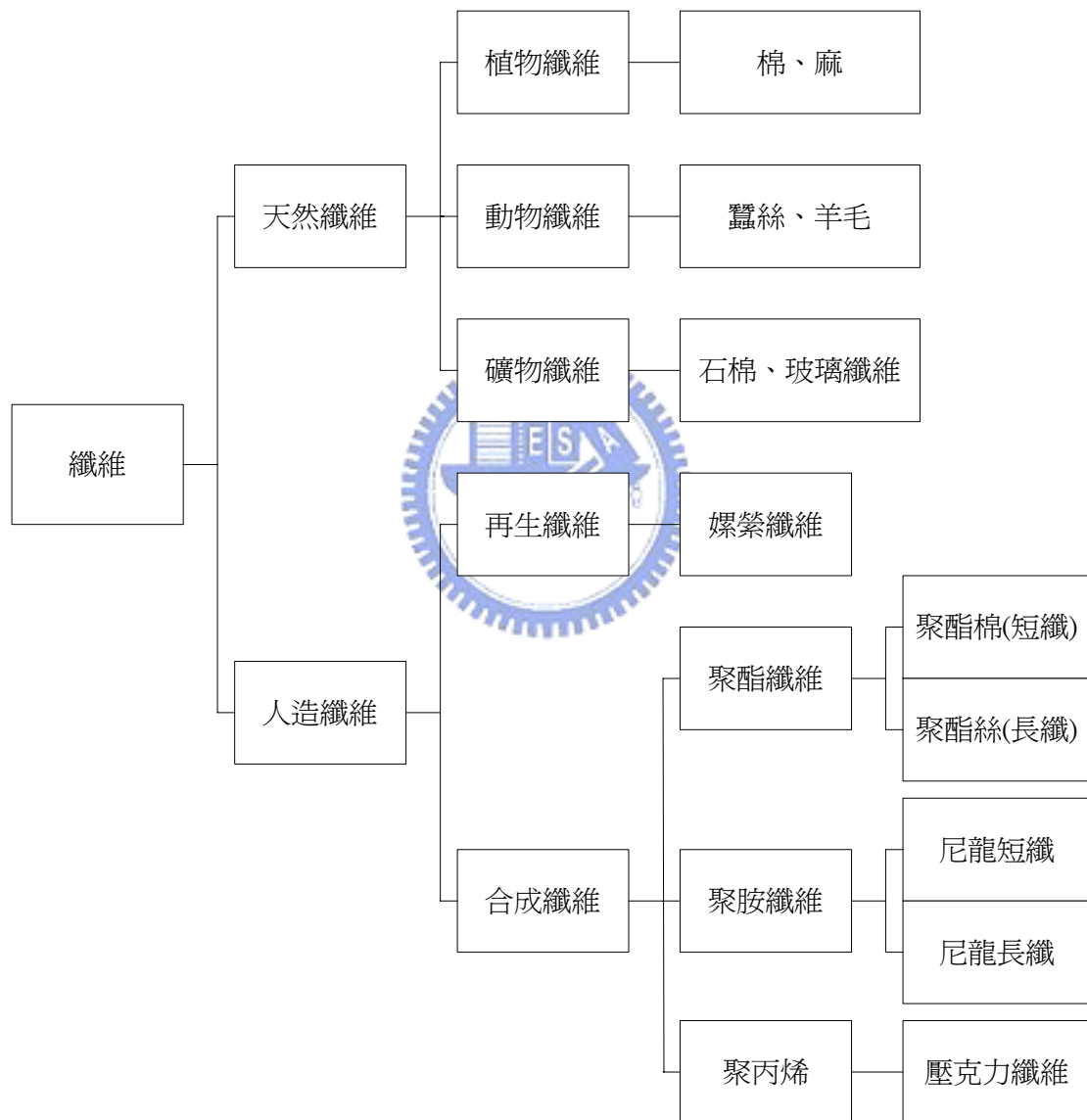


圖 2-2 纖維種類分類【台灣絲織工業同業公會，1995】

(2) 加工紗廠與紡紗廠：由於紡紗廠的工作與針織廠的工作為連續工作，所以

國內許多公司都同時擁有紡紗廠與針織廠，而統稱為紡織廠，目前較著名的紡紗廠為：三洋、中興以及新光等公司。

(3) 針織廠與梭織廠：如第二點所述，可知國內較為著名的針織廠大致上與紡紗廠同，而這些公司為：中興、三洋與新光等公司。

(4) 印花廠與浸染廠：此階段可以說是正式賦予布匹生命色彩的階段。印花與浸染的好壞，可使這匹布有著截然不同的命運。國內較為著名的公司為：力鵬、大同以及宏遠等公司。

(5) 塗布加工廠、貼合加工廠與薄膜化工廠：許多表面處理，例如使表面呈現亮面或霧面等都是屬於這各階段的工作。

(6) 附屬品加工廠：這個階段的加工廠生產許多不同的產品，所以難以清楚歸類。若以產品別來看，這些加工廠負責生產拉鍊、墊肩、皮帶、鈕扣、鬆緊帶、針線以及裝飾品等。

(7) 成衣加工廠：成衣加工廠內的研發部門是整個女裝成衣產業供應鏈最為重要的關鍵。設計師的美感以及對於流行趨勢的敏感度，將會決定了這一季的銷售量。研發部門設計出款式後，生產部門整合所需物料，產出最終產品：女裝成衣。

(8) 中盤商：視不同銷售網路而定，並非每一種銷售網路都會包含此一階段。

(9) 零售商：與消費者接觸的第一線，也是對於流行趨勢最敏感的一環。

(10) 消費者：顧名思義，產品所要銷售的對象。

本研究所著墨的地方在於供應鏈的第(7)至第(10)階段，並會於 2.3 節比較不同的銷售網路。

2.2 女裝成衣之市場區隔與行銷策略

不同的市場區隔導致不同的行銷策略，而不同的行銷策略需要不同的銷售網路來配合。因此，在探討女裝成衣產業銷售網路之分類前，先對於女裝成衣之市場區隔與行銷策略做一深入的了解。

【黃俊英，2002】對於目標行銷提出四個步驟：

1. 市場區隔化 (market segmentation)：目標行銷的第一步是將整個市場劃分成若干個同性質的小市場。
2. 目標市場的選定 (market targeting)：接著評估這些小市場，以決定要全力爭取某一個或某幾個甚至是利基市場來做為主要的市場。
3. 定位 (positioning)：了解自己的商品或服務與競爭者比較起來，在客戶心目中的形象與地位。
4. 行銷組合方案：經過上述的步驟後，便可以針對選定的市場發展出一套專屬的行銷策略。

接著，以女裝成衣為例來說明上述四個步驟。

第一個步驟先將整個市場區分為不同的幾個小市場，可用於區分市場的要素有很多種，例如：設計、款式、價格、色彩、品質以及素材等。本研究先以設計與價格為例，建構一簡單的市場區隔圖如圖 2-3：

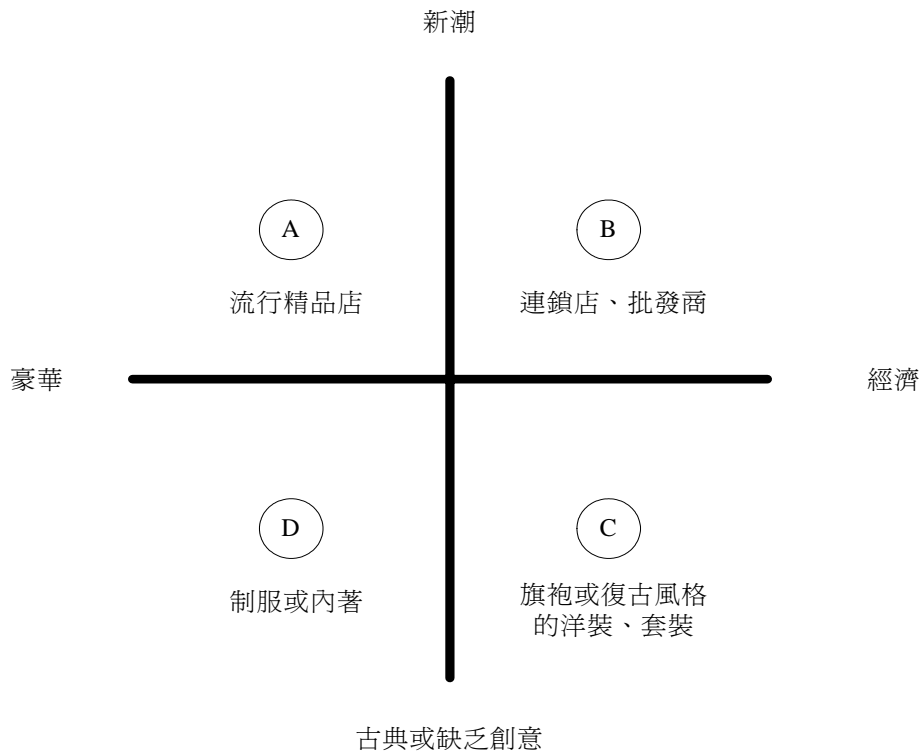


圖 2-3 女裝成衣的市場區隔

於圖 2-3 中，使用了兩個要素將女裝成衣市場區隔成四個不同的小市場：

市場區隔 A 代表：流行精品店

市場區隔 B 代表：年輕服飾連鎖店以及西門町或五分埔之店家

市場區隔 C 代表：制服或內著

市場區隔 D 代表：旗袍或復古風格的洋裝、套裝

第二步驟為目標市場的選擇。延續上一步驟所區分出來的市場區隔，不同的服裝公司會先評估自己的商品屬於哪一個區隔或哪幾個區隔，再決定要進入的市場：

1. 市場區隔 A 代表：ARMANI、GUCCI
2. 市場區隔 B 代表：A&D、Hang Ten
3. 市場區隔 C 代表：中興紡織
4. 市場區隔 D 代表：婚紗禮服

上述的市場區隔並非絕對的市場區隔，公司內的商品會橫跨兩種市場區隔甚至更多，因此公司於選定市場區隔時，皆會靈活運用其產品特性於不同市場區隔中獲得商機。

第三步驟為市場定位。俗語說：「知己知彼，百戰百勝。」這句話用來形容市場定位的重要性是非常貼切的，當公司選定欲進入的市場區隔，卻未做好市場調查，就可能會遇到如下幾種困境：(1)此市場佔有率已被某公司佔去了絕大多數，故此時進入這個市場區隔，並無獲利機會。(2)此市場過小，以致於就算擁有了此區隔內的所有客戶，仍無獲利的機會可言。

就上述兩種情況，本研究提出其他產業的個案以供參考：

1. 溫蒂漢堡與麥當勞：溫蒂漢堡當年欲進入台灣市場時，鎖定的市場區隔與麥當勞是一樣的，無奈因為麥當勞市佔率太高，且打下的基礎深厚，最後終於無法與之抗衡，而默默退出台灣市場。
2. 專業輔具：許多醫療用的專業輔具，由於每位病人的病情不同，且都相當特殊，因此輔具製造商無法達到經濟規模，而且許多輔具製造商並未得到政府的支持與補助，導致最後紛紛退出市場，轉向其他市場發展。

第四步驟為發展合適的行銷策略。由於每一家公司的商品很有可能會橫跨不同的市場區間，對於發展行銷策略上，也應該適當地予以調整。

【黃俊英，2002】提出三種行銷策略：

1. 無差異行銷(undifferentiated marketing)：忽視不同區隔市場的差異性，將整個市場視為一個同質性市場，提供單一的服務與產品。此策略強調的是購買者共同的需要，而非其差異性。廠商只設計一種產品和一套行銷組合方案，依賴大量的配銷通路與大量的廣告，期能吸引最大數量的購買者。
2. 差異行銷(differentiated marketing)：廠商決加入兩個或兩個以上的區隔

市場，而且分別為各個不同的區隔市場開發不同的商品與介紹不同的行銷方案。

3. 集中行銷(focus marketing)：廠商與其一個大的市場區隔中追求較小的佔有率，倒不如選定某個較小的市場區隔，在此市場中追求較高的佔有率。透過集中行銷的策略，廠商可以在其服務的區隔市場中達成強而有力的市場定位。對於此市場的需求有更深入的認識，更能建立特殊的聲譽。此策略適用於資本額較小的公司，集中火力以求利潤最大。

上述三種行銷策略整理如圖 2-4：

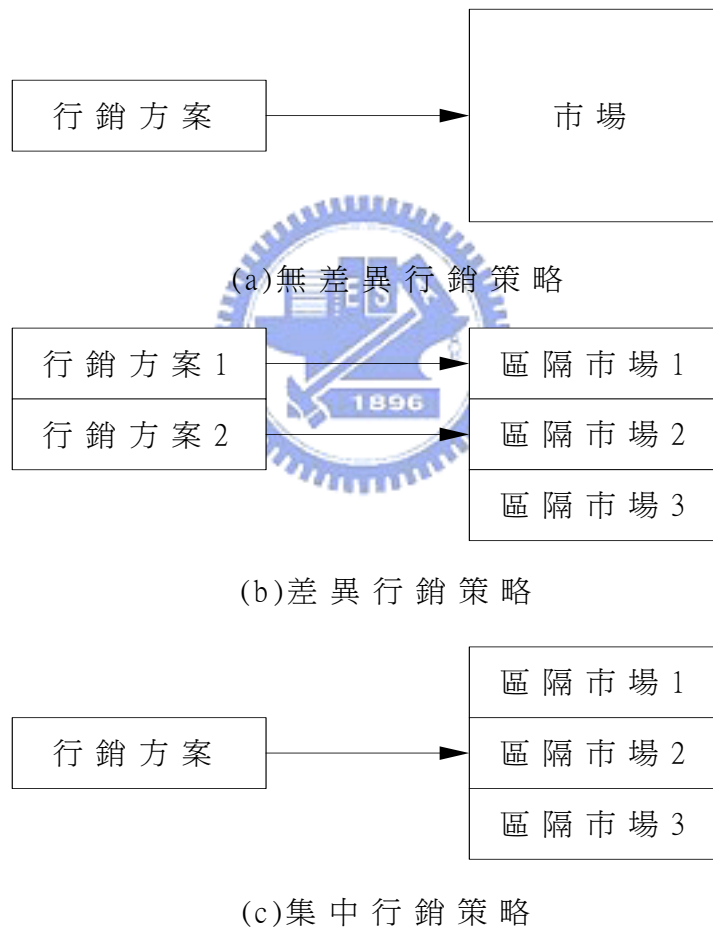


圖 2-4 三種不同的目標市場策略【黃俊英，2002】

除了黃氏提出的三種行銷策略外，本研究根據【Keegan & Green, 2000】做了以下幾個行銷策略的補充：

1. 利基行銷(Niche):於此區隔市場提供最好的服務,最佳的商品,最高的品質,以及最高的價格。利基行銷的策略是要讓客人覺得購買其商品有尊榮的感覺,好比汽車工業中,法拉利(Ferrari)就是以此種行銷策略擄獲頂級消費者的。
2. 打落水狗策略:大公司致力於大的市場區隔,許多小公司便轉而投向一些規模小的市場區隔,但是並非每一個小的市場區隔內都有可建立良好聲譽的公司,此時若公司有額外的資本,便會成立專案小組進行產品研發,藉由自身的規模經濟,進行市場佔有率的爭奪戰。初期,可能雙方可以互相抗衡,但時間一拉長,小公司資本被耗損殆盡後,只好拱手讓位。
3. 打帶跑(Fire and Go):這種策略的廠商,屬與高彈性的廠商,對於自己的商品,沒有特別鎖定的市場區隔,端看當時市場需求而成立專案小組,以進入某一市場區隔,待流行退去後,便轉換市場區隔,呈現一種打帶跑的行銷手段。
4. 一對一行銷:又可稱為客製化行銷(customized marketing):此種行銷策略是為顧客量身訂做個人化的商品。資料庫的設計將此策略詮釋的最好。

女裝成衣產業由於市場大,且市場區隔多,因此對於行銷策略的使用更加複雜。本研究對於女裝成衣產業不同市場區隔所對應的行銷策略做了以下整理:

表 2-1 市場區隔與行銷策略對照表

行銷策略	市場區隔與代表性商品
一對一行銷	專案屬性的市場區隔 如：傳統量身訂做旗袍
利基行銷	強調與眾不同的高單價商品 如：精品店
無差異行銷	著重於每個人相同的部分 如：韻律褲、居家休閒服等，特別是大賣場或量販店所陳售的商品
集中行銷	特別專注於某族群或功能 如：戲服、婚紗等
差異行銷	發展不同方案以應付不同市場區隔 如：一般連鎖服飾店

2.3 女裝成衣產業銷售網路之分類

行銷策略需要銷售網路的搭配，才能使策略化為實際行動，本節將對女裝成衣產業中不同的銷售網路做一探討。由於上游物料的供應方式不在本研究範圍，因此本研究只針對成衣加工廠到消費者之間的銷售網路做探討：

1. 外國精品之銷售網路：根據 2.2 節的分類，可知其行銷策略為利基行銷。外國精品其成衣加工廠位於國外，國內代理商負責將精品進口到國內，再出貨給位於國內各地的精品店，再由精品店將商品販售給最終消費者
2. 經由中盤商之銷售網路(國內品牌、成衣加工廠設於國內)：當成衣加工廠為中小企業，無法自行提供通路時，且生產少量多樣之產品時，便會藉由與中盤商的合作，透過中盤商通路的角色，商品先由中盤商從不同成衣加工廠集貨，再由中盤商出貨給零售店兜售。
3. 經由中盤商之銷售網路(國內品牌、成衣加工廠設於國外)：此模式與第二點所述之情況類似，差別在於將加工廠外移至勞工成本較低的國家，且因為運

輸上的困難度增加，因而對於需求回覆的速度較慢。

4. 不經由中盤商之銷售網路（國內品牌，加工廠設於國內）：當公司規模夠大，有能力建構自己連鎖店網路時，就不需要經過中盤商，便可直接將商品運送到自營零售店手中。
5. 不經由中盤商之銷售網路（外國品牌，加工廠設於國內）：與第四點所述類似，差異在於因應國情不同，須於各地生產適合當地需求的不同商品，因此需要有良好的授權機制。
6. 經由成衣加工廠引進的外國品牌、且經由中盤商的銷售通路：與第三點類似，差別在於外國品牌於國外加工廠生產，再由成衣加工廠引進。

上述六種銷售網路圖整理如表 2-2：



表 2-2 各種銷售網

銷售網路特色	銷售網路
外國品牌 成衣加工廠位於外國 有進口代理商	<pre> graph LR A[國外成衣加工廠] --- B[代理商] B --- C[專賣店] C --- D[消費者] </pre>
國內品牌 中小企業 成衣加工廠位於國內 經由中盤商	<pre> graph LR A[國內成衣加工廠] --- B[中盤商] B --- C[零售商] C --- D[消費者] </pre>
國內品牌 中小企業 成衣加工廠位於國外 經由中盤商	<pre> graph LR A[國外成衣加工廠] --- B[國內成衣加工廠] B --- C[中盤商] C --- D[零售商] D --- E[消費者] </pre>
國內品牌 成衣加工廠位於國內 規模經濟 自營通路	<pre> graph LR A[國內成衣加工廠] --- B[自營通路] B --- C[專賣店] C --- D[消費者] </pre>
外國品牌 成衣加工廠位於國內 規模經濟 自營通路	<pre> graph LR A[國內成衣加工廠] --- B[自營通路] B --- C[專賣店] C --- D[消費者] </pre>
外國品牌 成衣加工廠位於國外 由國內成衣加工廠代理進口 經由中盤商	<pre> graph LR A[國外成衣加工廠] --- B[國內成衣加工廠] B --- C[中盤商] C --- D[零售商] D --- E[消費者] </pre>

上述幾點談到了含有中盤商的銷售網路與沒有中盤商的銷售網路，在此先對中盤商的功能做介紹：

1. 交易功能：在交易方面，中盤商除買賣商品外，也可承擔因擁有產品而發生產品變質、毀損或過期的風險。
2. 後勤功能：在後勤方面，中盤商可將在各地生產或製造的產品集合起來，並

加以儲存及分類，以滿足顧客的需要，同時中盤商也能執行產品運輸、倉儲等實體配送(physical distribution)或物流的功能。

3. 促成功能：在促成交易方面，中盤商可提供信用及資金，進行產品分級，並從事行銷研究，收集有關的市場資訊，以使交易能順利進行。

【Churchill & Peter, 1998】針對此三種中盤商之功能整理一簡表如表 2-3：

表 2-3 中盤商的功能【Churchill & Peter, 1998】

交易功能	採購	購買產品用以轉售
	銷售	推廣產品給潛在客戶並爭取訂單
	風險承擔	承受企業風險(因擁有產品而發生產品變質、毀損或過期的風險)
後勤功能	產品集合	將不同地方的產品集中在一處
	儲藏	維持存貨和保護產品以滿足顧客的需求
	分類	大量採購並依顧客的需求量加以分裝，包括： <ol style="list-style-type: none"> 1. 集中：將相似的產品從多處來源集成一批較大量的同質供應品 2. 分裝：把同質供應品分裝成較小的包裝 3. 搭配：把若干不同來源的產品搭配起來以服務顧客 4. 整理：把異質性的供應品分解成個別較同質性的存貨
	實體分配	將產品從製造的地點實際運送到採購或使用的地點，包括運輸、儲存、存貨管理和訂單處理
促成功能	融資	提供資金或貸款以促成交易
	分級	檢驗產品，並依產品品質分成等級
	行銷研究	收集有關市場情報、預期銷量、消費者趨勢和競爭力量的資料；提報有關的資訊

介紹完中盤商的功能，接著來探討運用中盤商所能獲得的利益。【黃俊英, 2002】認為運用中盤商的利益如下所述：

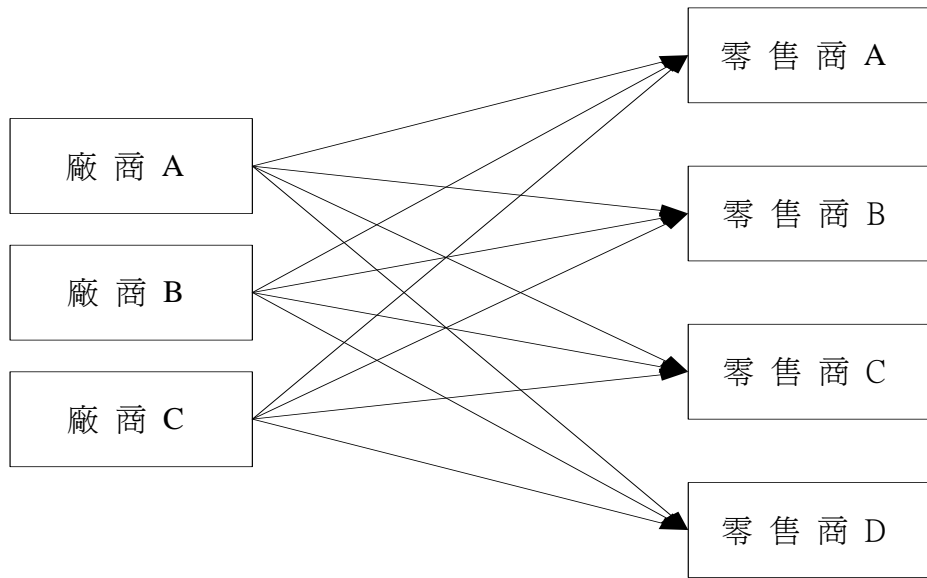
1. 大部分生產廠商缺乏足夠財力來進行直接行銷的方案，所以必須透過中盤商來執行其物流功能。
2. 如採直接行銷，且考量運輸的規模經濟，則必須提供數量較大之產品供配銷

之用，才可以降低成本，但零售店需求量通常不足以達成其運輸的規模經濟，因此若藉由中盤商的銷售網路會比較符合運輸的規模經濟。

3. 製造商即使有足夠財力發展自己的通路，但其亦會考量其他機會成本，若投資於其他部門或功能所帶來的利益高於投資在建設通路，公司通常不會去發展自己的通路。
4. 中盤商的銷售經驗、專業能力以及市場的接觸面都優於製造商，故更可使商品接近目標市場，更方便顧客使用，也更能達到獲利的機會。
5. 中盤商的存在會降低買賣雙方為了完成交易所需的交易次數。好比是公司之間訊息傳遞，一般公司間存在的一個整合介面。此概念可藉由圖 2-5 獲得更明確的解釋。



無中盤商，交易次數多且複雜



有中盤商，交易次數少且簡單

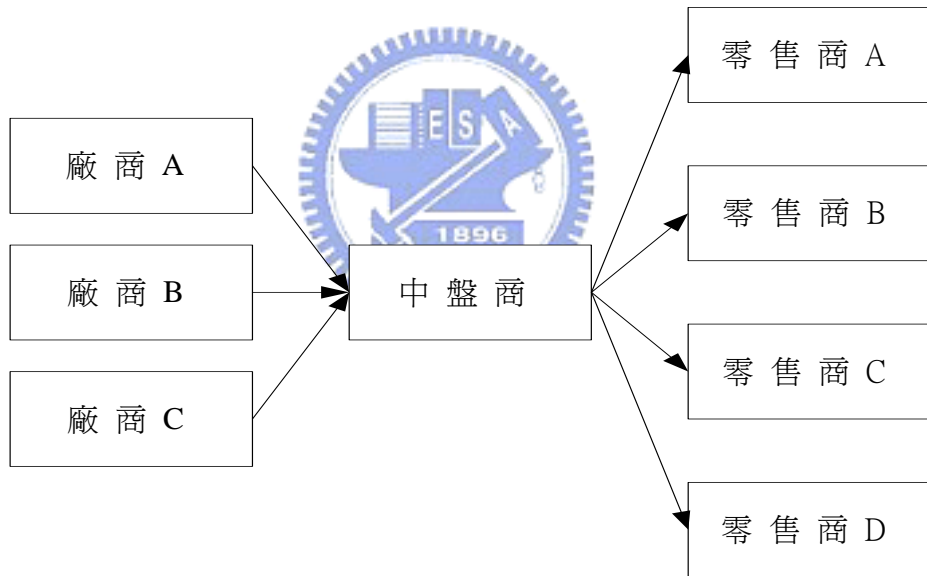


圖 2-5 交易次數比較

2.4 女裝成衣產業之一般作業流程

為了要建立更適合中盤商的資訊系統，必須先對供應鏈中各階段的作業流程有深入的了解，因此本節將對女裝成衣產業之一般流程作探討。

(1) 成衣加工廠的作業流程：

1. 首次研發商品之流程：

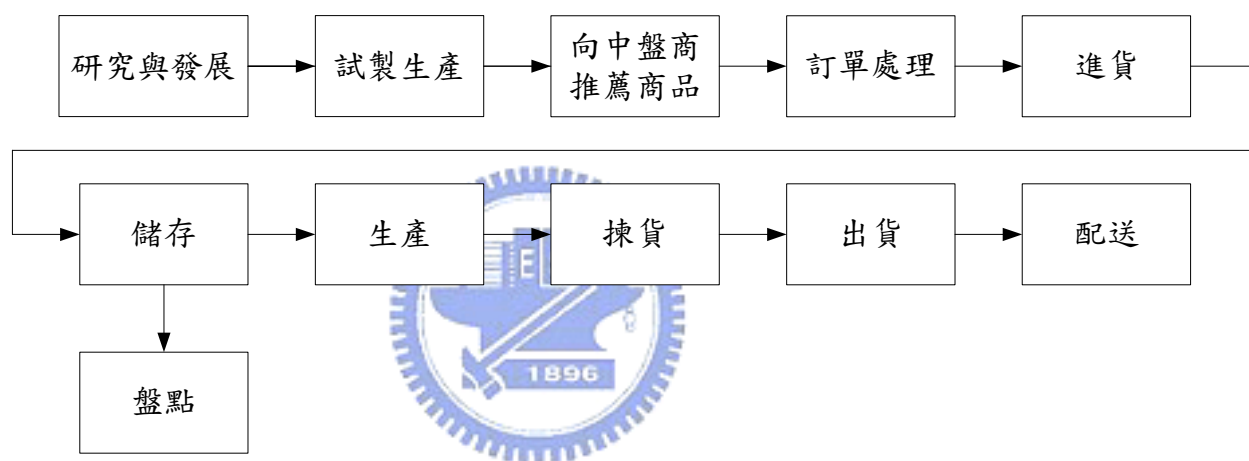


圖 2-6 成衣加工廠首次研發商品之流程

2. 追加商品之流程：

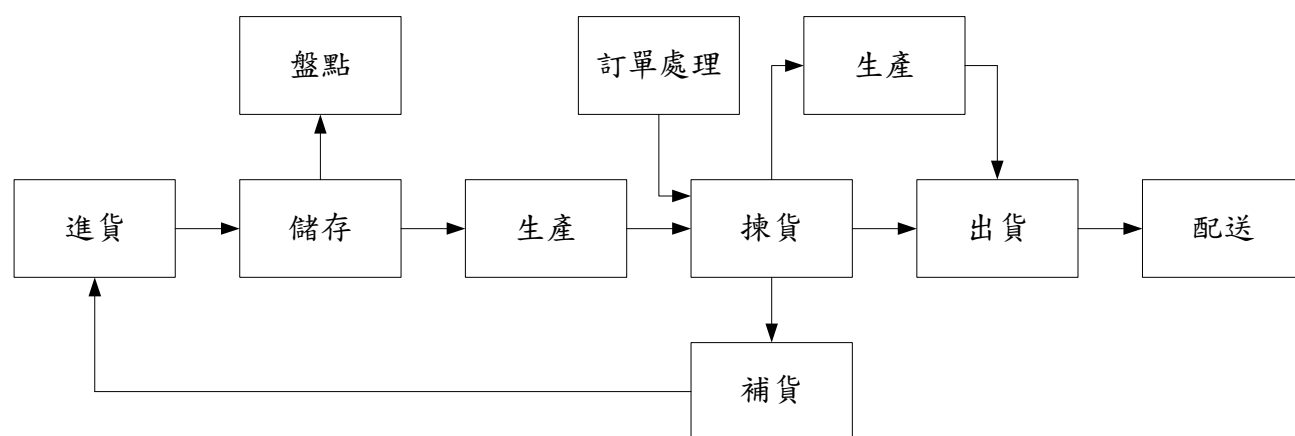


圖 2-7 成衣加工廠處理追加商品之流程

(2) 中盤商的作業流程：

1. 首次配送商品之流程：

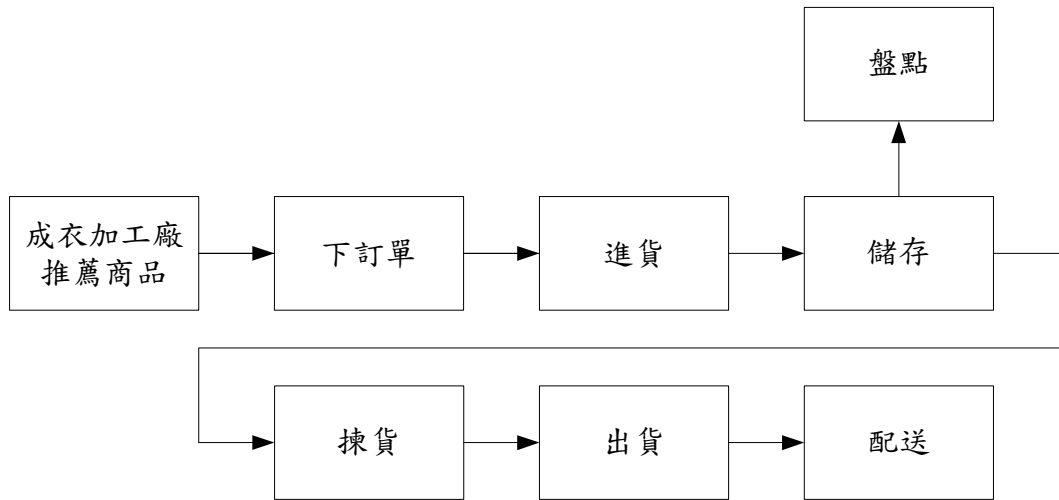


圖 2-8 中盤商首次配送商品之流程

2. 追加商品之流程：

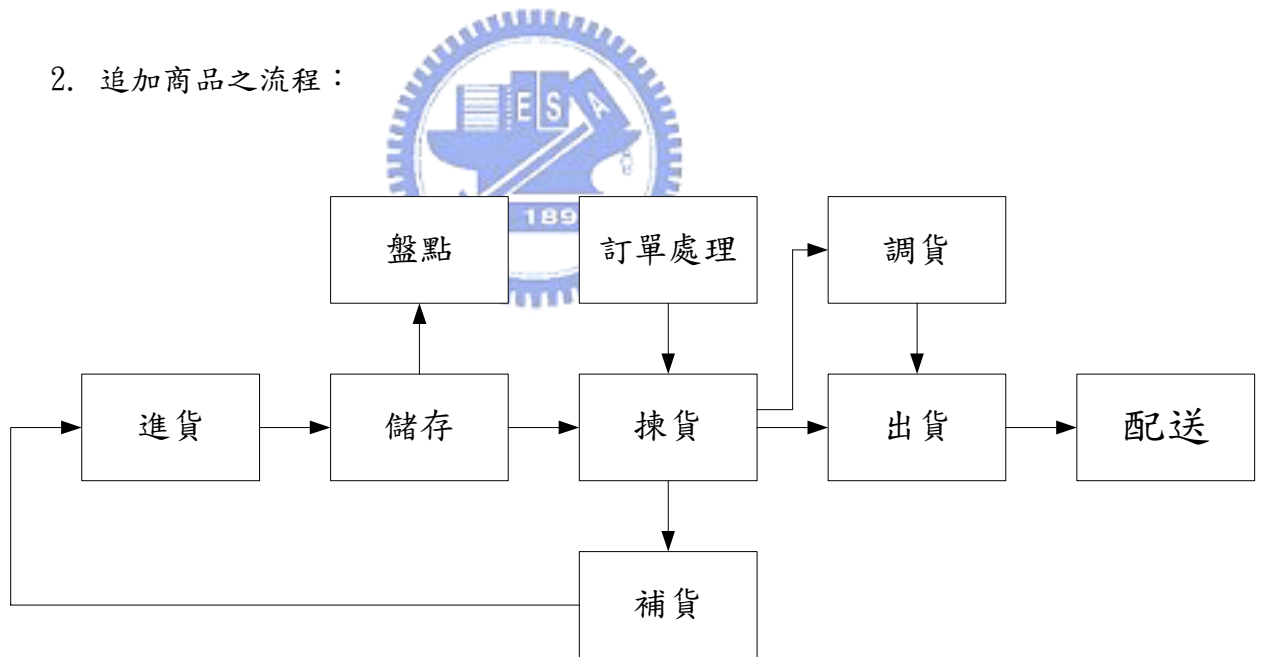


圖 2-9 中盤商處理追加商品之流程

成衣加工廠的配送與中盤商的配送方式不同，敘述如下：

1. 成衣加工廠的配送作業為：裝箱、打包後交由貨運公司進行貨物運送。
2. 中盤商的配送作業：分裝各不同零售商之貨品，由業務專員駕駛公司車輛進行貨物配送。

(3) 零售商的作業流程：

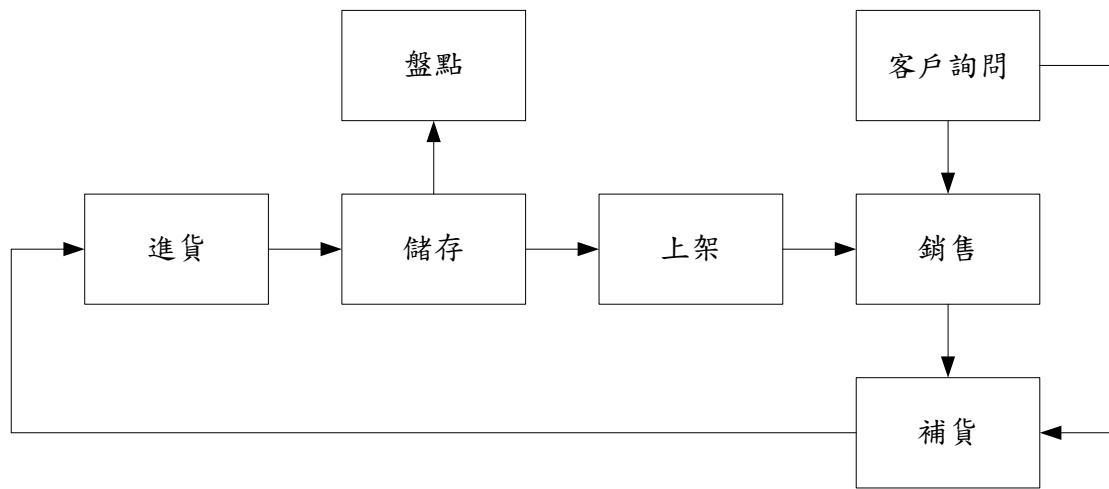


圖 2-10 零售商的作業流程

2.5 女裝成衣產業之發展歷程



女裝成衣產業在台灣的發展歷程已經有相當久的一段時間，且發展的過程與經濟的轉變、工商時代的來臨、對中國大陸的政策以及加入世界貿易組織(WTO)等皆有著密不可分的關係。以下是作者實地參與以及深度訪談後所得之歸納整理。

台灣早期的女裝服飾是一對一量身訂做的商業模式，且都是有錢人才能訂做的。商業流程為有兩種：**【1】**裁縫師傅至布行選購其認為有潛力的布匹，買回裁縫店內，待客人上門後，向顧客推薦布料，量身訂做此顧客專屬的服飾。**【2】**顧客自行到布行選購布匹，將選購好的布匹拿到裁縫師的店面，要求裁縫師幫其製作專屬的服飾。

民國 50 年代起，隨著經濟的起飛，女性就業機會增加，流通於各大小城市間的商人，發覺女性對於服飾的需求量有略為增加的趨勢，便開始要求裁縫店對於某幾套服飾製作不同的尺寸，以供不同的顧客選擇。此時，便有腦筋動的比較快的商人，好比布商以及裁縫師，便轉行進行成衣加工的行業。至於原本百貨業的老闆們或裁縫店的裁縫師傅，則有少數轉行專門進行女裝成衣的批發（中盤）工作。然而上述的轉型只限於極少數有遠見的商家，大部分仍舊停留於一對一量身訂做的商業模式。

到了民國 60 年代，經濟成長越來越快，女性工作機會越來越多，對於女裝成衣的需要量越來越大，導致更多的布商，裁縫店，甚至異業的商人都紛紛投入成衣加工的行業；也導致更多的百貨業者，裁縫店以及其他異業的商人投入於中盤商的工作。從這個時候開始，女裝服飾業的主流銷售模式已經轉變為成衣加工廠、中盤商與零售店的銷售模式了，已經擺脫過去一對一量身訂做的商業模式了。

民國 60 年代到 70 年代，可以說是中盤商獲利能力最好的一段期間，在這個階段，中盤商的店面都是批發兼零售的，由於取得商品的成本比零售商低，對於議價能力就比較好，便能吸引更多的最終消費者上門。此外，對於零售商的交易方式是俗稱買斷的交易模式，也就是銀貨兩訖的交易模式。

民國 60 至 80 年代是舶來品盛行的年代，許多跑單幫的商人到日本、香港或韓國購買零散的服飾回國內販賣。當時國內販賣舶來品最具代表的地方為高雄的堀江。也因為舶來品的盛行，尤其國人特別偏愛日本系列的舶來品，使得國內的成衣加工廠興起一股模仿日本女裝成衣的風潮。


民國 60 至 70 年代，由於國人購買能力大增，使得更多人加入零售商、中盤商以及成衣加工廠的行列。對於成衣加工廠而言，由於同業人數增加，且加上舶

來品的刺激，因而激發了國內成衣加工廠的研發，國內的成衣加工廠漸漸地走出日本的陰影，開始努力研發國人專屬的女裝成衣。尤其到了民國 70 年時，國內整體的女裝成衣市場已經發展得相當完整，且幾乎已經達到飽和的狀態。這時，台灣的成衣加工廠，出現了四個群聚的地點：【1】台南市中正路一帶，【2】台北市松山區五分埔，【3】台北市萬華區以及【4】台中縣沙鹿鎮。其中台南市中正路一帶走的是中價位的商品路線，五分埔則是走低價位的商品路線，至於萬華與沙鹿則是走高檔的路線。

民國 70 年時，女裝成衣市場已達飽和狀態，但由於依舊高獲利，因而繼續吸引更多的供應商進入這個市場。直到民國 75 年，因為供給量超越需求量太多，也就出現了新的交易模式：寄賣。所謂寄賣就是中盤商與零售商交易的模式變成不再是銀貨兩訖，而是零售商可以不用負擔任何的存貨成本與風險，也不需要先準備準備資金切貨做生意，而是中盤商提供服飾商品，任由零售商去銷售，直到月底才結算該月零售商的銷售金額，再向零售商收取實際銷售的金額，其餘未銷售的庫存則繼續置於零售商的店面。接著中盤商又繼續提供零售商不同的新商品，如此不停的循環，直到季末，才將所有未銷售的庫存還給中盤商，由中盤商吸收庫存的風險與成本。這種交易模式於景氣好的時候，若銷售比例達到一定的水準，中盤商依舊有獲利的能力；但若遇到景氣不好的時代，銷售比例過低，往往會導致中盤商被過多的存貨壓的喘不過氣，最終宣告倒閉。

到了民國 80 年，由於女裝市場的供給已經遠超過市場需求，且加上加工成本過高與開放探親等緣故，因此許多的成衣加工廠開始轉向中國大陸發展，發展分成兩類型的模式：【1】將多餘產量銷往中國大陸。【2】將工廠遷移至中國大陸，利用當地較低廉的勞力，以降低整體生產成本，使產品回銷台灣時可有更大的競爭力。

民國 80 年到 83 年，我國前往中國大陸發展的成衣加工廠經歷了最大且最快速的轉變。民國 80 年剛到中國大陸的時候，要訓練以及培養當地的人才與管理階層，且由於剛起步，研發以及品管都達不到台灣要求的水準，因此於中國大陸生產的女裝成衣透過各種管道回台灣後，不論其價格是如何的低廉，往往都成為滯銷品。經過了幾個季節的調整後，台商終於嚐到了甜美的果實：在中國大陸生產出品質優、款式新且價格低廉的成衣女裝，因此利用各種管道回銷台灣後，都得到很高的獲利。其中各種管道包括了合法的進口以及非法的走私：【1】合法進口又可因就關稅因素分為成品與非成品【2】至於非法的走私，則不贅述。可惜好景不常，在中國大陸培訓的中國人才，在學習到生產以及經營模式後，紛紛自行成立加工廠，以同樣的獲利模式，又加上當地的優勢，以及台商的各種因素，不久後許多台商便被迫退出中國大陸了。



因此，從民國 83 年起，市面上出現的純中國大陸商品越來越多。經過了這麼多年的市場爭奪，現今市面上的女裝成衣大部分都是來自中國大陸的成衣加工廠。

到了民國 85 年，許多國內成衣加工廠由於不敵中國大陸的低成本且低利潤的薄利多銷策略，紛紛轉投資或退出市場，留下來的都是精於研發設計的加工廠。至於中盤商方面，面臨三種威脅：【1】批發國內商品，但若是無特色的商品，最後皆會因為價格較高的問題被中國商品所取代，因而達不到預期銷售比例而無法繼續經營。【2】雖然批發了中國大陸生產之較廉價商品，但因為國內景氣明顯下滑，國人購買能力下降，以致於許多中盤商無法達到損益平衡點，最後也是無法繼續經營。至於存留下來的中盤商，都是與精於研發的加工廠配合良好的中盤商。【3】許多新加入市場的中盤商為經營觀念尚不成熟的商人，只知道以惡性競爭的手法爭取市場佔有率，因而使得市場更為混亂，更加難以正常管道經營企業。

民國 85 年到目前，國內成衣加工廠以及中盤商因獲利過低，而導致家數驟降，因此對於零售商的供貨有著相當大的衝擊。中盤商已經無法像景氣蓬勃時般，大量地向加工廠進貨，再大量地供貨給零售商。目前女裝成衣產業的現況為，零售商需要商品時，自行向中盤商購買，且以銀貨兩訖的方式進行，開始漸漸地回歸到民國 60 年代的風氣了。

本研究將女裝成衣產業的重大事記整理如表 2-4：

表 2-4 女裝成衣產業重大事記

時間	重大事記
民國 50 年以前	一對一訂做的商業模式
民國 50 年代	成衣加工廠→中盤商→零售商的銷售模式開始出現
民國 60 年代	成衣加工廠→中盤商→零售商的銷售模式成為主流
民國 60 年代至 70 年代	中盤商獲利最高的年代，與零售商的交易模式為買斷（切貨）
民國 60 年代至 80 年代	舶來品盛行，日本女裝成為我國模仿的對象
70 年代	成衣加工廠的四個群聚： 【1】台南市中正路一帶。 【2】台北市松山區五分埔。 【3】台北市萬華區。 【4】台中縣沙鹿鎮。
民國 75 年	寄賣商業模式產生
民國 80 年	進駐大陸市場
民國 83 年	退出大陸市場
民國 85 年到今日	開始有國內業者不敵中國商品而退出市場

2.6 現金交易模式

本研究將於 2.6 節至 2.9 節，介紹數種交易模式，分別為【1】現金交易模式、【2】月結商業模式、【3】寄賣商業模式以及【4】VMI。

現金交易模式是最單純的模式，在這個模式下，上下游之間的交易型態為銀貨兩訖。

以女裝成衣產業為例，可將現金交易模式敘述如下：

- (1) 中盤商到成衣加工廠以現金當場買進服飾商品，
- (2) 接著零售商再到中盤商以現金當場買進服飾商品，最後再由零售商將服飾商品銷售給最終消費者。

本研究將現金交易模式的物流與金流作一整理如表 2-5：

表 2-5 現金交易模式之金流與物流

	物流	金流
成衣加工廠 v. s. 中盤商	中盤商至成衣加工廠當場購買商品	現金交易
中盤商 v. s. 零售商	零售商至中盤商當場購買商品	現金交易

2.7 月結商業模式

經過一段時間的現金交易後，上游廠商若認為下游客戶的信用良好，便會給

予下游客戶更大的資金週轉彈性，也就是結帳的方式改變為月結的方式。

以女裝成衣產業為例，可將月結商業模式敘述如下：

依據成衣加工廠的作業情形可以將月結商業模式分為前期與後期兩種：

1. 前期：

- (1) 中盤商到成衣加工廠挑選服飾商品，並與成衣加工廠約定數量以及交期，且不必當場付款(包含訂金)，而是等到月底由成衣加工廠到中盤商收取貨款。
- (2) 等到商品藉由貨運公司運抵中盤商後，零售商便自行到中盤商挑選服飾商品，但是也不必當場付款，而是等到月底再由中盤商去向零售商收取貨款。

2. 後期：

- (1) 因為有更多的成衣加工廠進入市場，因此成衣加工廠為了爭取訂單，便會主動逐一向中盤商推銷商品，而非等中盤商來向成衣加工廠挑選商品。
- (2) 等到商品藉由貨運公司運抵中盤商後，零售商便自行到中盤商挑選服飾商品，但是也不必當場付款，而是等到月底再由中盤商去向零售商收取貨款。(與前期相同)

本研究將月結商業模式的物流與金流作一整理表 2-6 與 2-7：

表 2-6 月結商業模式之金流與物流（前期）

	物流	金流
成衣加工廠 v. s. 中盤商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中盤商至成衣加工廠挑選商品 2. 中盤商與成衣加工廠約定數量與交期 3. 服飾商品藉由貨運公司運送 	成衣加工廠於每月月底至中盤商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣
中盤商 v. s. 零售商	零售商至中盤商挑選商品且當場取貨	中盤商於每月月底至零售商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣

表 2-7 月結模式之金流與物流（後期）

	物流	金流
成衣加工廠 v. s. 中盤商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成衣加工廠帶著樣品逐一向中盤商推銷商品 2. 中盤商與成衣加工廠約定數量與交期 3. 服飾商品藉由貨運公司運送 	成衣加工廠於每月月底至中盤商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣
中盤商 v. s. 零售商	零售商至中盤商挑選商品且當場取貨	中盤商於每月月底至零售商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣

2.8 寄賣商業模式

由於供過於求且仍舊有利可圖，因而吸引了更多中盤商加入市場，但是有些中盤商經營觀念尚未成熟，因而接受了零售商所提出的寄賣商業模式。一旦某些中盤商接受了寄賣商業模式，其他中盤商也會被迫接受此種模式。

以女裝成衣產業為例，可將寄賣商業模式敘述如下：

依據中盤商的作業情形可以將寄賣商業模式分為前期與後期兩種：

1. 前期：

- (1) 成衣加工廠逐一向中盤商推薦商品，並與中盤商約定數量與交期，並藉由貨運公司將服飾商品運至中盤商，且成衣加工廠會於月底至中盤商收取貨款。
- (2) 於一開始寄賣的時候，零售商會自行到中盤商選貨，且不必當場付款，而且月底中盤商向零售商收取貨款時，只收取實際銷售的金額。

2. 後期：

- (1) 成衣加工廠逐一向中盤商推薦商品，並與中盤商約定數量與交期，並藉由貨運公司將服飾商品運至中盤商，且成衣加工廠會於月底至中盤商收取貨款。(與前期相同)
- (2) 由於寄賣的產生，讓中盤商得提供更好的服務以增加銷售機會，因此中盤商在寄賣後期須要聘請業務專員幫零售商選貨以及送貨，而且月底中盤商向零售商收取貨款時，只收取實際銷售的金額。

本研究將月結商業模式的物流與金流作一整理表 2-8 與 2-9：

表 2-8 寄賣商業模式之金流與物流（前期）

	物流	金流
成衣加工廠 v. s. 中盤商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成衣加工廠帶著樣品逐一向中盤商推銷商品 2. 中盤商與成衣加工廠約定數量與交期 3. 服飾商品藉由貨運公司運送 	成衣加工廠於每月月底至中盤商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣
中盤商 v. s. 零售商	零售商至中盤商挑選商品且當場取貨	中盤商於每月月底至零售商收取實際銷售貨款

表 2-9 寄賣商業模式之金流與物流（後期）

	物流	金流
成衣加工廠 v. s. 中盤商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成衣加工廠帶著樣品逐一向中盤商推銷商品 2. 中盤商與成衣加工廠約定數量與交期 3. 服飾商品藉由貨運公司運送 	成衣加工廠於每月月底至中盤商收取貨款： <ol style="list-style-type: none"> 1. 付現：有 5%折扣 2. 開票：無折扣
中盤商 v. s. 零售商	中盤商聘請業務專員幫零售商選貨以及送貨至零售商	中盤商於每月月底至零售商收取實際銷售貨款

2.9 VMI

【Wild, 2003】VMI 是一種寄賣庫存的方式，也就是「屬於供應商的庫存放置在客戶所在地點」。寄賣有許多不同的方式，最重要的特性是接近客戶所在地，但是所有權歸供應商。

【林宏澤，2003】VMI 是一種庫存管理方式，由供應商依契約決定適當存貨水準，採取適當的政策維持合約庫存，並以實際或預測的消費需求進行補貨，讓企業可以更有效地制定銷售計畫、更快速地反應市場變化和消費者的需求。

根據本研究的整理，VMI 的形成可以分為兩種情況：

1. 由製造商主導：由製造商主導的 VMI，形成的原因是製造商想要降低長鞭效應 (bullwhip effect) 以及前置時間所帶來的存貨，因此製造商會希望下游業者將 POS 資料回傳，好讓製造商可以根據這些訊息擬定補貨原則。如 Barilla SPA 公司。
2. 由零售商主導：由零售商主導的 VMI，形成的原因是因為零售商想要擺脫過去銷售模式下，最後存貨都堆積於零售商，而導致零售商資金堆積過多的窘境。因此零售商會想要將存貨往上推，由供應鏈上游業者代為吸收存貨。如：Wal-Mart、JC Penny 等。

【Simchi-Levi, 2003】不論是製造商主導或是零售商主導，要讓 VMI 實行成功都必須要有下列幾項條件的配合：

1. 資訊系統 (搭配條碼及掃描可讓確保準確性)
2. 高階主管的承諾

3. 雙方互賴的信任感

此外，本研究發現，目前學界所探討成功的 VMI 可分為下列三種（雙線表 VMI，單線表一般模式）：

1. 加工廠==中盤商--零售商：

在這一類型的 VMI 中，加工廠與中盤商的關係為 VMI，而中盤商與零售商的關係則為一般模式（現金交易或月結）。如：Barilla SPA 與其配銷商。

2. 加工廠==第一階中盤商--第二階中盤商—零售商：

此一類型的 VMI 與第一類型的相仿，差別在於有更多階層的中盤商，但是 VMI 的實行還是與加工廠有直接的關係。

3. 加工廠==零售商：

在此一類型的 VMI，則是加工廠有自營通路，不需經過中盤商的 VMI。如：我國益大紡織與 JC Penny。



至於本研究所要探討的女裝成衣產業是屬於下列模式：

成衣加工廠--中盤商==零售商：

成衣加工廠與中盤商的關係為一般模式（現金交易或月結），而中盤商與零售商的關係則為寄賣。


第三章 寄賣商業模式研究

3.1 各種寄賣商業模式探討

寄賣商業模式就是上游供應商提供者提供商品給下游批發或零售等銷售夥伴，而下游銷售夥伴不須負擔存貨的風險與成本，只要負責將商品銷售出去即可，若未銷售出去的商品，則於一定銷售期間後，退還給給上游的商品提供者。

根據本研究的整理，將寄賣商業模式依據商品來源（新品或二手商品）及經由中盤商與否等因素，整理如表 3-1：

表 3-1 寄賣商業模式之分類



	不經由中盤商	經由中盤商
二手商品	(1)網路商店或二手店	(2)X
新品	(3)書店	(4)本研究

(1) 二手商品且不經由中盤商的寄賣商業模式：這種寄賣模式是一般民眾將自己用不到的商品(衣服、書、電子產品以及樂器等)寄放於一個集中的地點，藉由此網站或實體商店的名氣將商品銷售出去。其中網站或實體商店的賺錢模式可以分成如下四種：

【1】 物主開價：這種方式就是原商品持有人訂定最終銷售價格，委託寄賣商店加以銷售，而寄賣商店所賺取的金額是手續費，一般而言手續費比例為 5%~10%不等。

【2】 雙方議價：物主與寄賣商店針對成本價進行議價，待成本價決定

後，寄賣商店再自行擬定銷售價格以賺取差價。

【3】 拍賣一：取得商品成本價的方式與雙方議價相同，差異在於銷售價格，若顧客競標價格越高，則寄賣商店可獲得差價越高。

【4】 拍賣二：物主訂定最低競標價，讓顧客競標，而寄賣商店只收取手續費。

此外，這種寄賣模式的寄賣期間約為二個月至三個月，若未於寄賣期間將商品銷售出去，有些寄賣商店會向物主收取佣金以支付開店成本或網站維護成本。而且對於物主收取手續費的方式也有會員制與單次交易的差別。此一模式的相關文獻多半著重於網路收款的機制、運費的計算以及拍賣的方式等。

(2) 二手商品且經由中盤商的寄賣商業模式：由於二手商品的利潤較低以及其他因素，因此於業界以及學術發表中，尚無可供參考的文獻。

(3) 新品且不經由中盤商的寄賣商業模式：根據 Lau & Lau(1998) 與美國數家大型書籍零售商的訪談中發現，許多出版商允許零售商將未銷售完的書籍以原價退回。


(4) 新品且經由中盤商的寄賣商業模式：本研究所探討的女裝成衣產業是國內此種寄賣商業模式應用最久的產業，詳細的模式內容會於 3.2 節深入探討。

此外，國內的連鎖書店也開始試行寄賣商業模式：於 2002 年 7 月，金石堂書店曾經片面採用寄賣商業模式，但是未與農學社取得共識而遭到控告，而最後於 2003 年 9 月金石堂敗訴，因此仍需付給農學社四百多萬元的帳款。此外，誠品書店、博客來書店以及開卷田書店都致力於和供應商洽談寄賣相關事宜。由於寄賣商業模式對於書店而言，可以不必負擔庫存的風險與成本，但相對地則將庫存的風險與成本轉嫁到出版商以及中盤商，因此中盤商及出版商對於寄賣商業模式都持保留的態度；未來如果書店能夠確實提供書籍銷售資訊、確認物權、確認書本遺失責任等交易契約釐清後，中盤商及出版商才願意採用寄賣制度。

3.2 女裝成衣產業之寄賣商業模式

於民國 75 年起，過多的供給量以及不成熟的經營理念導致了女裝成衣產業寄賣商業模式的產生，而此種商業模式對於日後女裝成衣產業的影響甚巨，故本節將詳述此種寄賣商業模式。

首先，先回顧女裝成衣產業的一般商業模式，一般的商業模式是加工廠生產商品，中盤商向加工廠買進商品，接著零售商再向中盤商購買商品，最後經由零售商將商品販售給最終消費者。一般的商業模式中，交易的方法為買斷的交易方式，其中除了有數量折扣，或瑕疵品補差價之外，其交易型態並不複雜。



至於寄賣的商業模式，相較於一般的商業模式，就顯得較為複雜。由於中盤商為了將過多的供應量分配出去，而給予零售商不須買斷商品的優惠，零售商僅須於每月月底將實際銷售的總金額給予中盤商即可，其他未銷售的商品雖仍存放於零售商的店面，但卻不屬於零售商的庫存，且中盤商仍持續供貨給零售商。此外，於季末的時候，所有零售商未銷售的商品，都將由中盤商收回而成為中盤商的庫存。

寄賣商業模式與一般商業模式差異最大的地方在於中盤商與零售商銷售模式的改變。對於零售商而言，於過去一般的商業模式中，零售商須負擔存貨的風險與成本，也因為要負擔存貨的風險與成本，零售商於銷售時的心態會比較積極。於過去一般的商業模式中，零售商必須向中盤商買斷商品，因此如果到了季末商品仍未販售出去，則季末的降價拍賣或隔年的降價拍賣都是由零售商自行吸收銷售損失，所以於買斷的情況下，零售商的態度會比較積極。在目前寄賣的商

業模式下，由於零售商不須向中盤商買斷商品，且最終庫存是由中盤商收回，因此零售商不再如過去要負擔銷售損失的風險，這可以說是中盤商提供資金給零售商作生意。在這樣的模式下，只要零售商的銷售量達到預定的目標後（比如滿足開店的固定成本或某一程度的獲利），零售商對於銷售的企圖心便會變得比較弱，而降低了將所有商品全部銷售的企圖，因而導致銷售量的減少，也就影響到中盤商的銷售量、利潤以及庫存。

對中盤商而言，寄賣所帶來的負面衝擊是相當大的。以下列出幾點寄賣所帶來的衝擊：**【1】**人事費用的增加：於過去的一般模式中，零售商得親自到中盤商進貨，而不需由中盤商的業務專員出車送貨；而於現今的寄賣模式中，中盤商為了擴大銷售點，必須由業務專員出車送貨到零售商的店面，以增加商品銷售的機會。**【2】**庫存增加：零售商因為不必負擔商品的最終庫存，故銷售的壓力明顯降低，而減少銷售量；此外，中盤商出貨的商品不一定就是可完全銷售的商品。基於上述兩點，中盤商的庫存比起以前的一般模式會多出甚多。**【3】**資訊系統費用的增加：於寄賣的商業模式中，商品的流通是很重要的，如某些商品於某些零售商的店面是滯銷品，但是若將這些商品轉移到真正需要的零售商，卻可能成為暢銷品。因此為了增加商品流通的機會，而達成更高的獲利，中盤商必須詳實地建立流通在外商品以及庫存商品的資料庫系統。相較於寄賣的商業模式，一般的商業模式對於資訊系統需求性較低，因為商品只要離開中盤商即成為銷售商品，故所需的資訊系統相較之下比較簡單。**【4】**其他費用：其他費用中，無形的關係培養是比較重要的。由於供過於求的關係，零售商可以接觸到的中盤商相較於一般的模式來得多，因此業務專員必須花費更多的時間與零售商建立良好的關係，以取得較佳的商品擺設位置，使得零售商願意多推銷該中盤商商品。

除了利潤、庫存以及銷售量的改變外，寄賣商業模式也使產品價格波動變得更複雜。於過去的一般模式中，商品從中盤商手中售出後，便不再與中盤商有所

牽連（除瑕疵品外），因此沒有價格上波動的情形，但是現今的寄賣模式中，商品雖然從中盤商手中移轉到零售商手中，但是所有權仍然屬於中盤商，因此中盤商為了刺激買氣，對於降價策略的應用越來越複雜。以夏季商品為例，一般而言約於4月推出新品（但目前因為多種因素有時會提前至3月中），經過約略一個半月至兩個月的市場反應後，中盤商會對於自己的商品進行第一階段的價格調降，接著又經過約略一至二個月的時間後，會於暑假開始的時候進行第二波價格的調降，經過兩個月的暑假後，又會於開學前進行第三波的調降。此夏季服飾商品時程整理如圖 3-1：

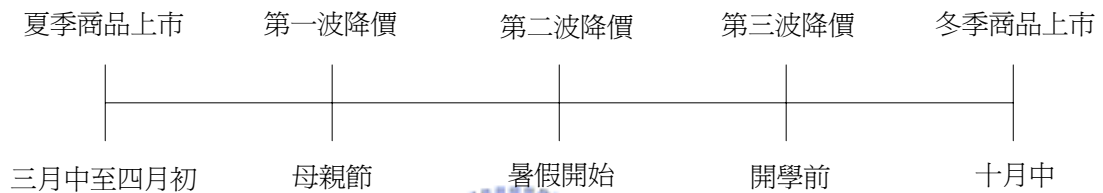


圖 3-1 夏季服飾商品時程

由上圖可知，如果某件商品於零售商的店面中從季初到季末都未銷售出去，則此商品會經歷三次的降價，此三次的降價會將商品的價值降低很多，而導致中盤商獲利的嚴重降低。此外，中盤商對於降價所預期的效益是增加買氣，因此其作業的方式如下：給予零售商價格折扣，以及至零售商的店面將該中盤商的商品貼上降價的貼紙，標明現今的銷售價格；如果未將新的銷售價格貼在吊牌上，許多零售商都會繼續以原本的售價賣給消費者而自肥，但是這樣並不會增加買氣，反而會導致中盤商的銷售降低，因此中盤商對於這一點的執行要更嚴格。關於降價以及盤點等作業，本研究認為有 e 化的必要，因此將於第四章提出適當的資訊系統來輔助 e 化。此外，多次的價格波動對於中盤商成本與售價的制定增加了許多的難度，因此對於售價的制定與取得商品的成本對於中盤商而言也是一個重要的關鍵。

關於中盤商的降價策略，大致上整理如下：假設中盤商以 1000 元於季初買進商品，中盤商會將成本乘以 1.75 至 2 倍之間，來做為給予零售商的價格；再以 3 倍的價格做為吊牌上面的銷售價格。於第一次降價時，會將吊牌價打 8 折降至 2400 元，給零售商的售價降至成本價加 3 成，此例為 1300 元。至於第二次降價，則會將調牌價降至吊牌價的 5 折，此例為 1500 元，而給零售商的售價約為成本價 1000。至於到第三次的降價，吊牌價則到了成本價打 9 折，即 900 元，且給零售商的價格更降到了成本價打 8 折，即為 800。本研究降降價表整理如表 3-2。

此外，由於是開放市場，市場資訊相當的透明，所以對於降價策略，中盤商都是跟著市場的脚步前進，因此難以從中制定較高的售價而獲得較高的利潤。

表 3-2 服飾商品降價方案，以成本價 1000 元為例

	給零售商的售價	吊牌價
新品上市	1800(成本價的 1.75 至 2 倍)	3000 (成本價的 3 倍)
第一次降價	1300 (成本價加 3 成)	2400 (吊牌價打 8 折)
第二次降價	1000 (成本價)	1500 (吊牌價打 5 折)
第三次降價	800 (成本價打 8 折)	900 (成本價打 9 折)

接著要探討中盤商將其商品於零售商間輪調的相關事宜。基於許多原因（例如零售商家數過多、商品供應量有限以及地區因素等），中盤商不可能讓每一家零售商擁有相同的商品樣式、尺寸以及數量，因此當供給與需求有出入的時候，就須要業務專員將適當的商品移轉至適當的零售商，這部分的作業需要資訊系統的配合方可順利進行。藉由資料庫系統的輔助，以及確實回收吊牌的方式可以清楚知道某一零售商擁有哪些商品，以及各商品於此零售商店內的時間。這樣一來，當某一零售商需要某一商品的時候，便可以輕易地找出哪一零售商還有此服飾商品可以滿足此一需求；但是若相同的情況發生在沒有資訊系統輔助的中盤商

時，則會有兩種解決的方式：【1】從大量的三聯單(出貨單以及退貨單等)中尋找出哪一家零售商還有此一商品。【2】若是此商品銷售比例不錯，中盤商便會向加工廠發出訂單，等接到來自加工廠的商品後再滿足零售商的需求。上述兩種方法都曠日廢時，而無法快速反應，且第二種方法有可能會增加中盤商最後更多的存貨。除了滿足客戶臨時的需求外，資訊系統的輔助可以幫助商品的輪調。當資料庫系統詳實紀錄商品的各個時程後，中盤商便可以根據這些訊息，將某些於 A 零售商中堆積過久的服飾商品，移轉到 B 零售商的店面，以增加銷售的機會。

寄賣商業模式除了對中盤商以及零售商的影響較大之外，其實對於成衣加工廠也有一定程度的影響。由於中盤商三波段的降價，造成中盤商定價策略以及購買策略的難度，而此難度中盤商也會反映給成衣加工廠，因此成衣加工廠也必須做出相關的回應，而回應的方式與中盤商三波段降價有相互呼應的效果。其中最重要的回應就是降價，但是降價時並不會全盤相同幅度降價，而是選擇性的降價，對於暢銷的商品，成衣加工廠都只會小幅度降價，甚至不降價，至於其他較不暢銷或完全不暢銷的商品，則會視情況而定給予較多的折扣。針對成衣加工廠的回應，將於下一節更深入的介紹。

3.3 女裝成衣產業之中盤商於寄賣商業模式下的獲利策略探討

3.3.1 一般策略

於一般策略中，中盤商對於本身企業流程再造的彈性較低，往往都是跟著市場的脚步前進。而這樣的企業若處於供不應求的市場或許有利可圖；反之，若處於供過於求的市場，而仍舊不懂得企業流程再造，終將會被市場淘汰。

目前女裝成衣產業中，中盤商的一般策略分成如下兩點敘述：**【1】**與成衣加工廠的關係以及**【2】**與零售商的關係。

【1】 與成衣加工廠的關係：於一般的策略下，成衣加工廠會先生產出本季樣品，接著逐一向中盤商推薦商品，若中盤商覺得某幾組商品有潛力便會在成衣加工廠的鼓舞下，下單購買整季的預估銷售量。此外，於季中的時候，若發覺某幾組商品特別暢銷，便會再向成衣加工廠進貨，而在向成衣加工廠發出進貨通知時，如果有要求折扣，往往會獲得10%~20%的折扣；反之，若未要求，則依照原價格。其中要求折扣的理由不外乎有其他的廠商也生產相似的商品或訂貨量較大的折扣等。至於如果買到不暢銷的商品時，會於月底成衣加工廠來收帳款時，向成衣加工廠反應，而要求補價，但是往往只能獲得10%~20%的價格折扣，而這補價的折扣將無法撫平滯銷所帶來的損失。

【2】 與零售商的關係：於一般策略下，中盤商會將成衣加工廠的進貨平均分配給零售商。此外，針對零售商發出的進貨需求，由於無資訊系統的輔助，難以利用調貨的方式來滿足零售商的需求，其中若真的要以調貨方式來滿足零售商的需求，則需要透過檢視大量的三聯單或憑記憶印象來達成。因

此，中盤商對於零售商的需求，往往都是累積一定的需求後，再向成衣加工廠發出訂單。而這樣的作法不僅無法快速滿足零售商以及最終消費者的需求，且可能會因為不知確實的存貨狀況而增加了季末的存貨。

綜合上述，本研究整理出一般策略對於中盤商所帶來的缺點如表 3-3：

表 3-3 一般策略所帶來的缺點

	一般策略所帶來的缺點
與成衣加工廠的關係	無法得知整體的流行資訊 買到滯銷品的機會較大 可獲得折扣較小 銷售量較低 庫存量較高
與零售商的關係	無法及時反應 作業效率低 銷售量較低 庫存量較高

3.3.2 建議策略

綜合前面章節，本研究歸納整理出幾個解決方案：

1. 將零售商的 POS 資料傳遞給成衣加工廠以更快速回應零售商的需求。
2. 將寄賣商業模式由中盤商上推至成衣加工廠。
3. 不要寄賣。
4. 本研究所提供的建議策略。

1. 將零售商的 POS 資料傳遞給成衣加工廠以更快速回應零售商的需求：

這個方法，可以確實地將顧客需求的資訊傳遞到成衣加工廠，使成衣加工廠

可以更確實安排製造只銷售計畫。但是這個方法有三個缺點：

- (1) 雖然將 POS 資料給予成衣加工廠，但是仍舊得由中盤商來做決策下訂單，因為若讓成衣加工廠不經過中盤商的允許而直接進行補貨給中盤商的話，則庫存的责任將難以釐清。
- (2) 此作法並不能消除 lead time 所帶來的影響，因為在女裝成衣產業中，中盤商有其存在的必要，所以商品還是得經過中盤商集貨再出貨，因此並不能消除 lead time 所帶來的影響。
- (3) 如果中盤商將零售商 POS 的資訊詳實傳給成衣加工廠，且與成衣加工廠約定補貨原則，雖然可釐清庫存责任。但是成衣加工廠勢必會為了達到更高獲利，而於每次補貨時都供給上限的量，而又造成中盤商不必要的存貨堆積。

基於上述三項缺點，本研究不針對此解決方案作深入探討。

2. 將寄賣商業模式由中盤商上推至成衣加工廠：

根據【Hommand, 1994】可以得知 Barilla SPA 成功地執行 VMI，且其模式為：加工廠==中盤商--零售商（加工廠與中盤商知關係為 VMI，中盤商與零售商的關係為一般模式）。因此如果女裝成衣產業之中盤商可以將本身寄賣的商業模式往上推至成衣加工廠，讓成衣加工廠可以確實掌握中盤商需求資訊後，做出良好的生產與銷售計畫，這樣勢必可以改善整體供應鏈的問題。此改善模式雖然良好，但是礙於現實世界成衣加工廠資訊化嚴重不足以及私利作祟等，於推行上有一定的難度，因此本研究不作深入探討。

3. 不要寄賣：

由於中盤商非製造者，因此在獲得零售商的 POS 資料後，無法直接排定生產與銷售計畫，所以彈性與效率無法如製造商。因此，中盤商要擺脫寄賣所帶來的負面影響，最好的方法就是不要實施寄賣。然而，大環境使然，使得寄

賣已成為女裝成衣產業的常態，因此要短期內運用其他商業模式來代替寄賣商業模式有很高的難度，因此本研究不作深入探討。

4. 本研究所提供的建議策略：

由於中盤商對於寄賣商業模式的態度是處於接受的態度，所以本研究將提出一套建議模式來因應寄賣商業模式。

關於建議策略，本研究同樣分成兩各部分來討論：【1】對成衣加工廠的策略以及【2】對零售商的策略。

【1】對成衣加工廠的策略：與成衣加工廠的關係可以用一時間序列表示如圖 3-2：

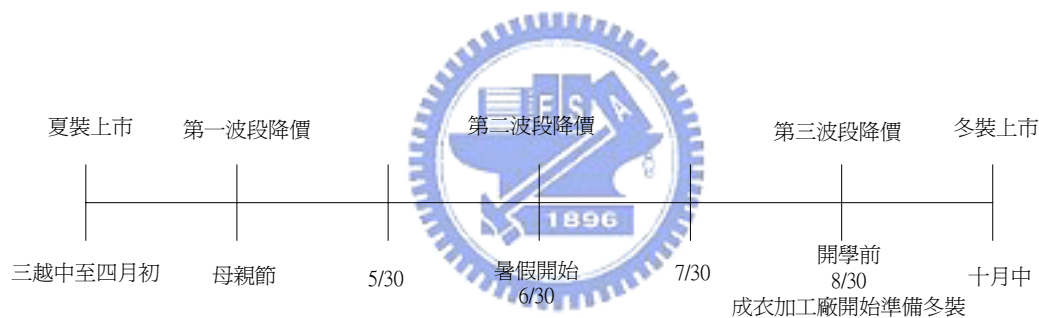


圖 3-2 夏季服飾商品降價時程

首先從第一次下訂單談起。不同於一般的策略，積極的中盤商不是等待成衣加工廠送樣品過來，而是提前 3 至 5 天到成衣加工廠去大致了解今年的流行趨勢，以及選擇較有可能暢銷的服裝。其中積極的中盤商會依過去經驗，根據價格、設計、款式、素材、品質、色彩以及信用等因素，來挑選出前 30 家的成衣加工廠，並且與這些成衣加工廠進行會談與參觀。待全部了解今年的趨勢以及哪些加工廠有哪些服飾商品後，便會從這 30 家成衣加工廠內挑選出 10 到 20 家的成衣加工廠做為配合的廠商，並選組下單。其中下單的數量，並不是整季的估計銷售量，而是只下單約整季估計銷售量的 1/5 到 1/4。只訂購整季估計銷售量 1/5 到 1/4 的原因是：可減低買到滯銷品的機會，且可以於第一次降價前先觀察市場的

反應以蒐集更真實的資訊，以增加未來決策的準確性。

這裡所談到先全盤了解今年流行趨勢，以及只訂購整季預估銷售量的 1/5 至 1/4 的觀點，與 Fisher & Raman (1996) 所提的觀點相符，在 Fisher & Raman 的文章中以滑雪衣製造商 Obermeyer 為個案，探討製造商在獲得部分需求資訊後，如何擬定生產規劃決策，且其模式經過驗證後，證實可以提高利潤達 60%~127%。

中盤商直接至成衣加工廠選購衣服，除了可以了解流行趨勢外，還有另外一個優點。當成衣加工廠逐一向中盤商推薦衣服時，如果某一或某些中盤商覺得成衣加工廠的某一或某些商品有暢銷的潛力，則中盤商會下訂單，但是若某一中盤商或加總某些中盤商的訂購量已經超過成衣加工廠的當季生產量，則成衣加工廠便不會再向之後的中盤商推薦此商品，因此之後的中盤商便無法對此商品下訂單，而只能挑選在其之前其他中盤商挑剩的商品。

過了第一波段降價後，便可以知道今年實際的流行趨勢以及暢銷商品，此時有經驗的中盤商會在五月底成衣加工廠來收帳款前幾天，自行到成衣加工廠去繳款。自行前往繳款可以有下列幾個優點：

1. 應付帳款折扣：自行前往繳款的中盤商如果這時與成衣加工廠付款的方式是付現金的話，約可獲得 5% 的折扣，但是若一樣是開支票的話，則無法要求折扣。
2. 追加商品折扣：也是基於現金交易的關係，這個時候向成衣加工廠追加暢銷商品，一般可以獲得 10%~30% 的折扣，這樣折扣的範圍比起一般模式的 10%~20% 有更多的彈性。
3. 非暢銷商品切貨折扣：假設成衣加工廠原本生產 10 組商品，經過了一段時間的市場反應後，成衣加工廠會針對比較搶手的商品，進行繼續生產的動作，至於較不暢銷的商品線則會停產，以提供產能給較暢銷的產品線，

而且較不暢銷的商品存貨，成衣加工廠都會想要盡可能處理掉以消化庫存成本的堆積。這時自行前往付款的中盤商，便有機會以便宜的價格將這些商品買斷(切貨)。一般而言，切貨的價格折扣約在 30%~40%。當然，有經驗的中盤商會選擇性的切貨，會盡可能選擇仍有銷售潛力的商品。

對於自行付款的情況，只有少數的中盤商會進行這樣的動作，而且有些是在 5 月，有些是在 6 月，還有有些是在 7 月；只有極少數會分別於 5、6、7 月都自行前往付款。然而，本研究調查發現，有自行前往付款的中盤商不論是去一次、兩次或三次，都較一般模式的中盤商獲利更多，而且有正相關的情形出現。也就是說，自行前往付款次數越多的中盤商獲利越高。但是，自行前往付款也須付出其他的機會成本，因此只有極少數中盤商會三次都自行前往付款。

另外，對於非常暢銷的商品，成衣加工廠也可能無法滿足中盤商的需求。因此，中盤商得再向其他有生產類似或相同服飾商品的成衣加工廠下訂單以滿足需求。即使如此，仍可能發生所有可下訂單的量仍不足以滿足需求。這時，與其他合適的成衣加工廠關係良好的中盤商，便會提供資訊給這些合適的成衣加工廠，讓這些加工廠可以代工生產類似或相同的商品。由於這些成衣加工廠也樂於有利可圖，因此會給予中盤商約略 30%~40%的折扣，形成兩者都獲利的情形。

8 月底的時候，成衣加工廠已經開始準備換季了，因此從這時開始，成衣加工廠會關閉所有的夏季生產線，而專心於準備冬季的產品研發。因此於這一次的收款前，如果自行前往付款的話，可以針對非常暢銷的商品進行買斷(切貨)。因為已經到了季末，如果買斷的商品非特別暢銷的商品，則容易產生存貨。此外，到了季末的時候，成衣加工廠所留下的生產線也是屬於生產暢銷商品的生產線。

上述策略整理如表 3-4：

表 3-4 一般策略與建議策略對供應商策略之比較

事件	一般策略	建議策略
新品上市	無法得知整體流行趨勢	可以得知整體流行知識
	容易買到滯銷商品	不易買到滯銷商品
月底結帳	不易獲得應付帳款折扣	現金交易可以獲得應付帳款 5%折扣
	暢銷商品追加折扣 10~20%	暢銷商品追加折扣 10~30%
	無法對較不暢銷商品切貨	可對較不暢銷商品(但有銷售潛力)進行切貨，且可獲得 30~40%折扣
無法追加暢銷商品時	無暢銷服飾商品可供銷售	可將資訊提供給合適的加工廠以進行代工，可獲得 30~40%折扣

【2】 對零售商的策略：

由於降價策略在中盤商與零售商之間已經發展有一段時間了，因此本文所提到的降價時間表與降價幅度在業界已經成為一種常態，所以難再更改以獲得更佳利潤。因此，本研究整理出下列幾點可以使中盤商達到更高的獲利：

1. 商品的流通：當某一零售商需要某商品時，如果中盤商可以確實得知其他哪些零售商店面中有此商品的話，便可以透過調貨來滿足需求。這樣比起一般的策略快了很多，也可減少很多不必要的存貨。此外，商品於零售商之間流通的頻率增加，也會增加商品可銷售出去的機會。
2. 了解客戶的真實需求：一般的模式中，中盤商是將貨品平均分配給零售商，而非針對不同零售商的特性給予不同的商品。相較於一般的模式，有經驗的中盤商會要求業務專員徹底了解零售商的需求、特色、年齡層、地區背景以及當地的消費型態等，再給予合適的商品以增加銷售的機會。
3. 獎勵制度：優良的中盤商會將業務專員視為公司的代表，因此要讓業務專員認定自己是一個小老闆，這樣才能刺激業績。成功的中盤商會聘請 3 到 4 位業務專員，每人負責不同的區域，每區域內包含 30 至 35 家零

售商，而每個區域內又可劃分為3條路線，例如第一條路線是星期一與星期四，第二條路線是星期二與星期五，第三條路線為星期三與星期六。這些安排的法則都是經由優良的中盤商多年的經驗累積而得。其中每個區域的零售店數目介於30到35之間，是因為可將這些零售店分成三天來跑，每天可以跑10間左右，這樣的負載量（loading）可以讓業務專員有效率地送貨，以及有足夠時間可了解各零售店的情況；也不會因為零售店過少而讓人員使用率過低。至於每條路線相隔兩天的原因是：如果於星期一的時候，某零售店向業務專員發出商品需求，則業務專員可以在接下來的兩天中向其他路線的零售店調貨，使星期四的時候滿足需求。這樣的安排，會讓每位業務專員有更大的權力與彈性進行其業務。而且，藉由適當的獎勵制度可以鼓勵業務專員讓商品的流通率增加，而可更深入了解零售商的種種需求。

4. 資訊系統：中盤商當中目前已有資訊系統者仍屬少數，而且其系統功能都不夠健全，仍有相當大的改善空間。在徹底了解所有作業流程後，本研究對資訊系統可帶來的優點列示如下：

- (1) 商品的流動：誠如第一點所述，由於資料庫的建立以及確實回收吊牌，可以幫助商品的流動，減少庫存。
- (2) 增加銷售機會：由於資料庫的建立，可以充分掌握每一件衣服於零售店內的時間長短，若經過長時間仍未銷售，便可以將此商品輪調給其他零售店以增加銷售的機會。但是，若是於一般沒有資訊系統的中盤商，一切只能憑印象以及從大量的三聯單中尋找可用的資訊，相較之下會浪費比較多的時間，而不一定可做得徹底。
- (3) 盤點的方便性：在沒有資訊系統的輔助之前，盤點作業是非常困難的。過去每當要盤點的時候，都需要將每一筆商品經由人工統計，紀錄下零售店的實際庫存，之後再回到中盤商進行大量三聯單的核對，每每都是曠日廢時的工作。然而有了好的資訊系統輔助後，要到零售店盤點前，

中盤商只需要準備好盤點相關資料，然後到零售店進行庫存盤點，盤點的速度約是以往的 2 至 3 倍，接著再與零售商核對銷售紀錄便可，而且如果相互資料核對無誤，便可以直接收款，這樣即可省下很多的時間。

- (4)瞭解真實的銷售比例：真實的銷售比例可以得知零售商對於各種商品的銷售比例，這樣可以幫助業務專員補貨時，讓零售商獲得更適合的商品。除了對零售商的補貨更準確外，也可以幫助向成衣加工廠下訂單時，有更準確的訊息依據，而非只是憑印象行事。

此外，資訊系統可以幫助中盤商快速回應(Quick Response)零售商的需求，為企業帶來相當可觀的利潤增加。

5. 其他費用：關於其他費用方面，很多中盤商都強調能省則省，他們都認為許多人於景氣好的時候浪費很多資金於不必要的地方，等到景氣不好的時候惡習已經養成而矯正不過來，這樣會造成許多不必要的資金浪費。比方說業務專員配車的部分，比較精打細算的中盤商給予業務專員的配車是 1000CC 的車種，而較不精打細算的中盤商則是提供 1600CC 的車種，不同 CC 數車種的差異對於業務專員的幫助並不大，卻會增加中盤商的負擔。

為了使資訊系統的建構更為方便，商品編碼是首要工作，已下列舉一商品條碼與其編碼原則：8001101-00131

此條碼可以分為五個部分來看：

(1) 8001：商品本季的貨號：開頭的 8 表示本季代號，而上一季可能為 6。至於 001 表示第一組進貨，預留三位數是因為過去景氣好的時候，動則上百組的商品服飾都是很正常的。

(2) 1：這個號碼代表尺寸，女裝成衣業的尺寸多半為 11、13、15 與 17，只有極少數的商品會有 9 或 19 的尺寸。其中本例的 1 代表 11 號。

(3) 01：這兩碼代表顏色

(4) 001：這三碼代表著合作廠商代號

(5) 31：給予零售商第一次的成本，但是 31 卻是代表著 1300 元。

此外，只有少數有建構資訊系統的中盤商會有條碼機的設備，其他大部分無建構資訊系統的中盤商還是用貼紙機來幫商品編號。

若要讓系統的資訊保持最新的狀態，回收吊牌的工作就要徹底執行。設計良好的吊牌都會有上下兩片，零售商若售出商品則將吊牌剪下，上片自行保留以做為未來對帳之用，下片則是等業務專員來的時候，讓業務專員帶回。然而上述都是理想狀態，因為零售商或業務專員都有可能疏忽，而導致回收吊牌的工作做的不夠徹底，而增加了調貨以及盤點的困難。



本研究將女裝成衣產業之中盤商於寄賣商業模式下的獲利建議策略整理如表 3-5：

表 3-5 女裝成衣產業之中盤商於寄賣商業模式下的獲利建議方案簡表

與成衣加工廠的關係	<ol style="list-style-type: none">1. 於新品上市前，自行前往成衣加工廠以獲得更佳資訊2. 於成衣加工廠來收款前，自行前往付款以獲得各種折扣3. 對於暢銷品，可以尋求其他合作廠商代工以獲得更多折扣4. 培養專業眼光，以買對商品，獲得較高銷售比例
與零售商的關係	<ol style="list-style-type: none">1. 了解客戶需求2. 商品的流通3. 獎勵制度4. 資訊系統5. 其他費用

縱使擁有資訊系統的中盤商其資訊系統都不甚完整，但是卻都已能給予中盤商不小的幫助，由此可見資訊系統的重要性。因此本研究將於下一節針對寄賣的特色，探討於不同的資訊環境與零售商配合度下，建構適合中盤商的相關資訊系統。

3.4 資訊系統架構

根據產業分析以及文獻探討可以得知，女裝成衣產業之中盤商若實行寄賣，將會有如下四種特有作業：

1. 盤點：中盤商必須經由盤點，才可以得知零售商店內的商品現況，以方便調貨以及月底收帳。
2. 降價：服飾商品必須波段降價，以刺激買氣，減少月底存貨，且一定要貼上降價貼紙。
3. 商品流通：將擺放過久的商品調出，再分配給適合的零售商。藉由商品流通可以增加銷售利潤，以及減少期末存貨。
4. 調貨：當零售商發出需求的訊息，中盤商可以先查詢資料庫，以得知哪些零售商有此服飾商品，並藉由調貨來滿足此一需求。

因此，本研究將針對此四種女裝成衣產業中盤商之特有作業，進行資訊系統的構建，以輔助中盤商可以更有效率的方式來進行此四項作業。本節將針對此資訊系統的執行步驟以及架構做詳細說明，而系統實作部分將於第四章介紹。

此外，本研究也將針對不同的資訊環境以及零售商配合度，介紹不同的資訊系統以輔助作業順利進行，分類如下：

- (1) 零售商資訊化程度低

(2) 零售商資訊化程度高

(3) 零售商資訊化程度高且配合度高

在開始探討新方法之前，先回顧目前有資訊管理系統中盤商的做法：

1. 盤點：擁有資訊系統的中盤商，其盤點的步驟為，先在公司內列印出盤點單，之後到零售商店內，將中盤商所屬的服飾商品挑選出來，接著進行盤點，盤點完後，若何對無誤，便可以收帳，若盤點有誤，則進行盤盈貨盤虧之處理，待處理完後，便可收帳款。本研究將流程圖表示如圖 3-3。
2. 降價：中盤商為了避免多次作業，會盡可能將降價活動與盤點同時進行。降價的執行步驟如下：中盤商在公司列印出盤點單以及準備好降價的貼紙，於盤點的同時，順便將降價的貼紙貼在調牌上。本研究將流程圖表示如圖 3-4。
3. 商品流通：業務專員會於季中列印出零售商店內的庫存資料，並針對於此零售商店內擺放較久的商品調出，並將這些商品分配給合適的零售商。本研究將流程圖表示如圖 3-5。
4. 調貨：當零售商發出需求訊息，中盤商會先查詢資料庫，以找出哪些零售商還有此一服飾商品。本研究將流程圖表示如圖 3-6。

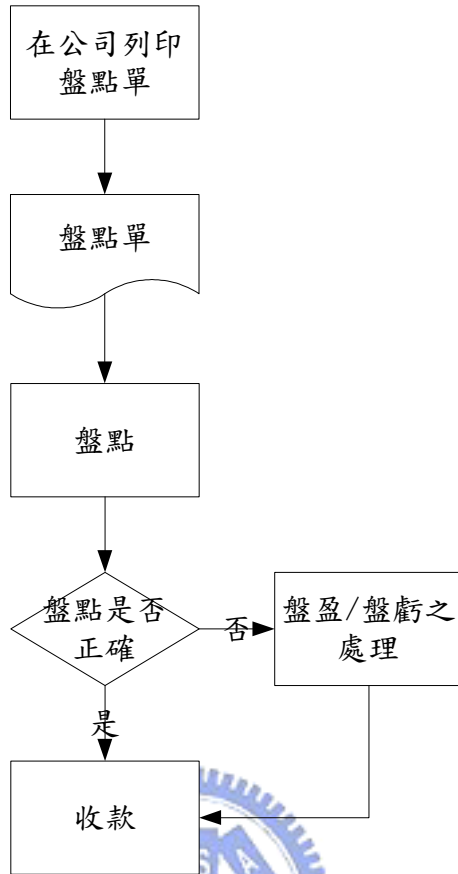


圖 3-3 傳統之盤點流程圖

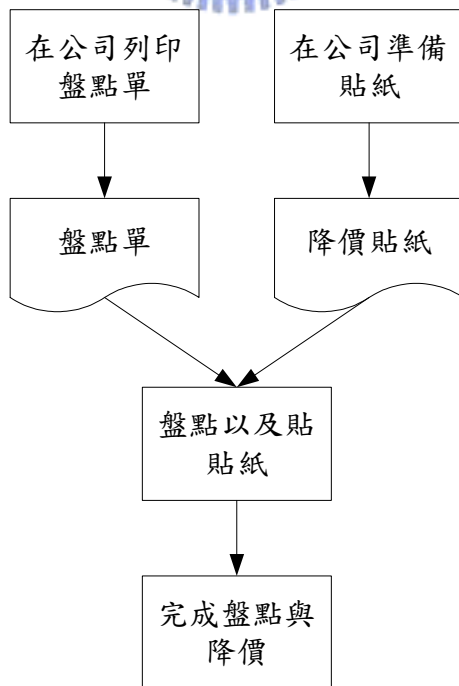


圖 3-4 傳統之降價流程圖

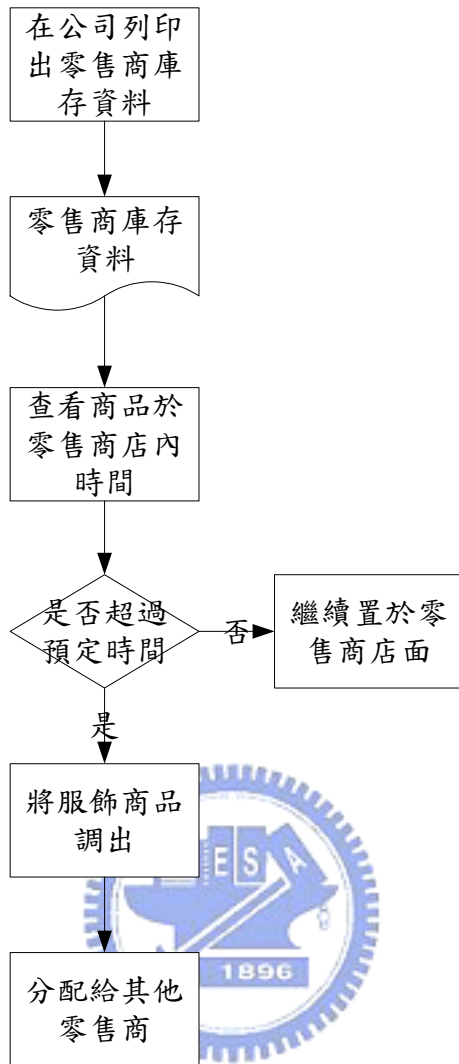


圖 3-5 傳統商品流通流程圖

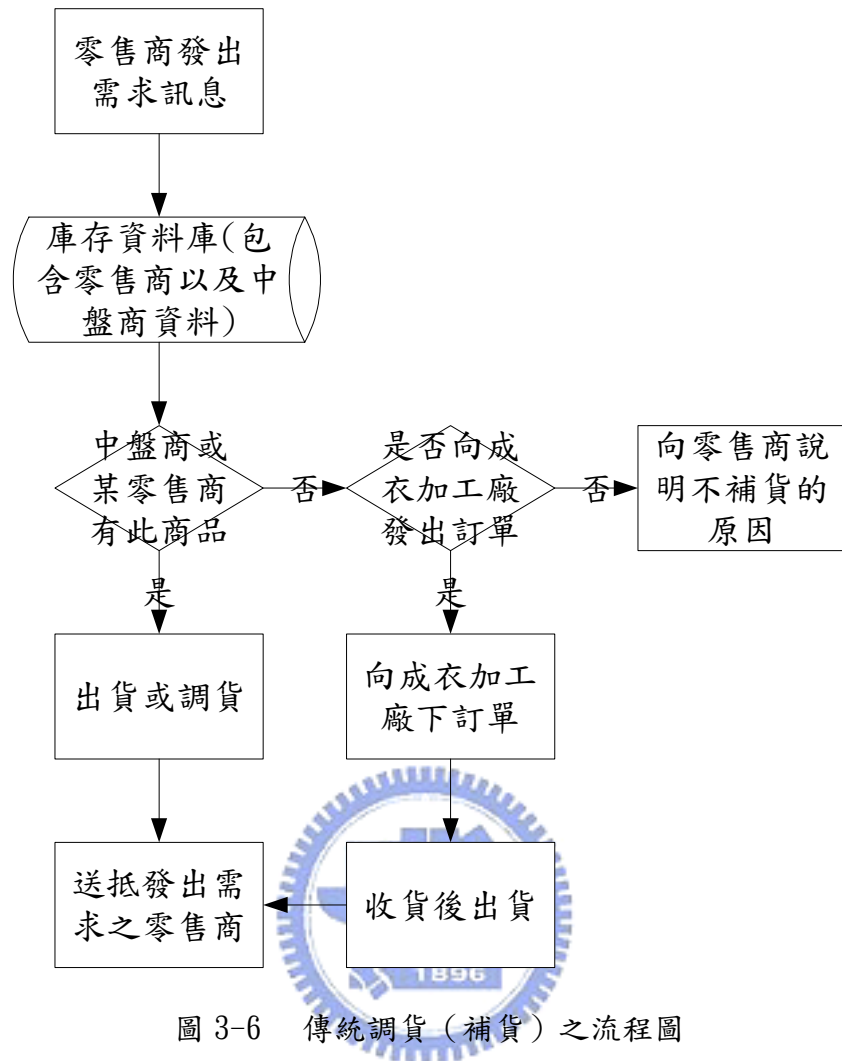


圖 3-6 傳統調貨（補貨）之流程圖

3.4.1 零售商資訊化程度低

若零售商的資訊化程度低，中盤商可以利用 ASP 與資料庫等資訊科技，讓原本只有在公司內部的資訊上網，方便業務專員在外做查詢以及修改，增加業務專員的工作效率。

本研究將針對女裝成衣產業中盤商之特色，加以探討 ASP 與資料庫資訊科技能帶來的幫助。

1. 盤點與降價：有鑑於中盤商會盡可能將盤點與降價同時進行，因此本研究也將此兩點一並討論。若業務專員要去進行盤點與降價的時候，零售商恰巧外出或其他因素而無法讓業務專員進行盤點與降價，這將會導致業務專員當天的使用率降低。此時，如果中盤商將其所有零售商之庫存資料庫上網，且配與業務專員可上網之筆記型電腦以及事務機，這樣業務專員便可以透過無線網路的輔助，直接列印其他零售商之盤點資料，並進行盤點，而不必回公司進行列印的工作，這樣會增加業務專員作業上的效率。本研究將有 ASP 與資料庫輔助的流程圖表示如圖 3-7。至於在相同情況下，一般中盤商處理的流程將表示如圖 3-8。

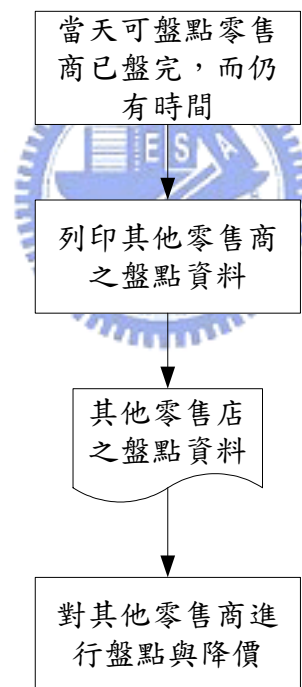


圖 3-7 有剩餘時間時，有 ASP 與資料庫輔助之盤點流程圖

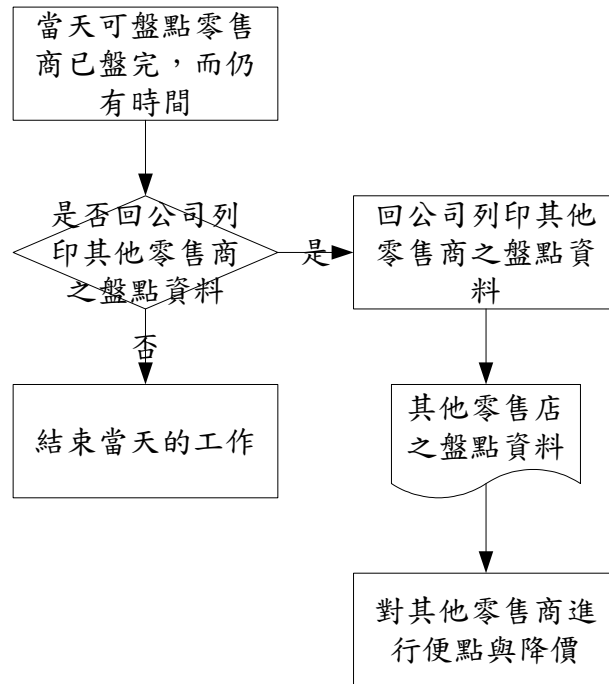


圖 3-8 有剩餘時間時，傳統之盤點流程圖

2. 調貨：一般調貨的作業流程是零售商打電話向中盤商反應需求，中盤商的會計小姐會將此資訊紀錄下來，等業務專員回公司後，業務專員再針對此資訊作查詢，再安排路線進行調貨與補貨。此時，如果中盤商將其所有零售商之庫存資料庫上網，且配與業務專員可上網之筆記型電腦，這樣業務專員便可以透過無線網路的輔助，在接到顧客電話後，進行查詢的工作。而且如果此服飾商品只有在當天路線會經過的零售商內有庫存，業務專員便可以當天調貨，而不必再等兩天。本研究將所需商品只於當天路線之零售商有庫存，分別就有 ASP 與資料庫的做法與無 ASP 與資料庫的做法，畫了兩個流程圖，分別為圖 3-9 與 3-10。

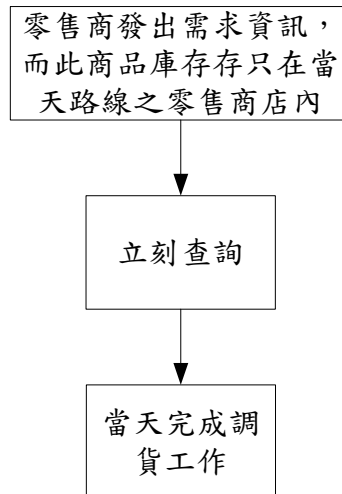


圖 3-9 欲調貨商品只在當天路線內之零售商店內時，有 ASP 與資料庫輔助之調貨流程圖

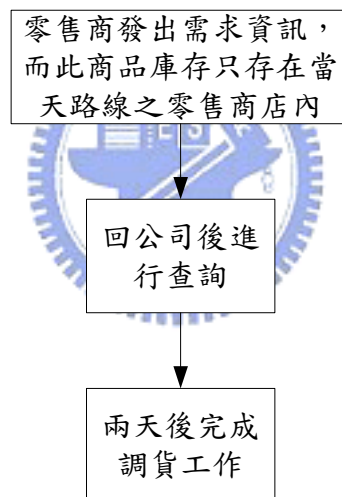


圖 3-10 欲調貨商品只在當天路線內之零售商店內時，傳統之調貨流程圖

企業引進 ASP 與資料庫系統後，除了可以獲得上述改善外，也可以省下會計小姐的費用。因為許多作業，務專員可以藉由無線網路的輔助，而不用透過會計小姐這個介面，並可更快速完成作業。

3.4.2 零售商資訊化程度高

如果零售商資訊化程度高，本研究將介紹 RFID (radio frequency identification technology)，也就是射頻辨識技術，來輔助企業進行庫存管理的工作。

其中 RFID TAG 較條碼具有更多優越性如下：

(1) 資料可更新：條碼印刷之後就無法更改，RFID TAG 則可不限次數地新增、修改、刪除 RFID TAG 內儲存的資料。

(2) 方便資料辨讀：條碼閱讀器需在近距離而且沒有物體阻擋下，使掃描光源照射在條碼上才能辨讀。RFID TAG 只要無線電波的範圍內，即可傳遞訊號。

(3) 儲存資料的容量大：一維條碼的容量是 50Bytes；二維條碼最大的容量可儲存 2 至 3000 Bytes；RFID TAG 最大的容量可達數 Megabytes。

(4) 可重覆使用：條碼常隨著商品的壽命結束而結束；RFID TAG 因為本身資料可更新，因此可以重覆地使用。

(5) 可同時讀取數個資料：條碼閱讀器一次只能讀取單一條碼資料；RFID TAG 的辨識器可同時辨識數個 RFID TAG。

(6) 安全性：RFID TAG 讀取方面皆有密碼保護，高度安全性的保護措施使之不易被偽造及變造。

接著，本研究將探討 RFID 可以對女裝成衣產業之中盤商帶來哪些作業上的改善。

1. 盤點：藉由 RFID 的輔助，中盤商在進行盤點作業的時候，只要將盤點機在衣櫃附近橫移即可完成盤點作業，這將會省下大量的時間。本研究將應

用 RFID 後的盤點流程圖表示如圖 3-11。

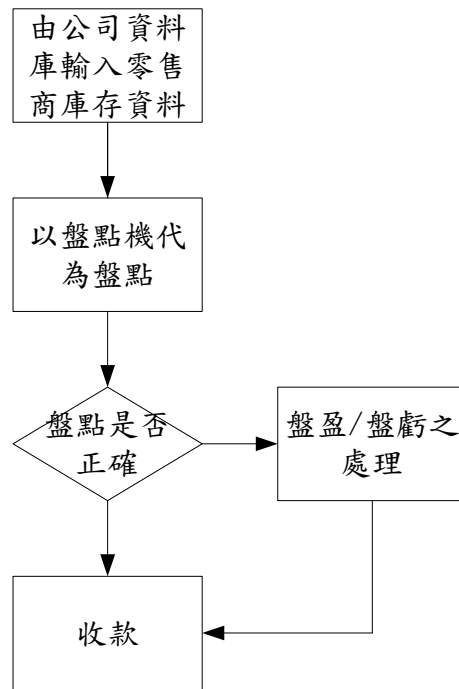


圖 3-11 RFID 輔助下，盤點作業流程圖

由上圖可以得知，有了 RFID 的輔助，中盤商在進行盤點作業時，可以不必一件一件將服飾商品挑出即可進行盤點。

2. 調貨：有了 RFID 的協助後，業務專員要在零售商的店內找出要調貨的服飾商品，就顯得相當地輕鬆，因為只要將掃描器在商品服飾附近進行掃描，很快就可以找到所要的服飾商品，不必再像過去那樣，得在衣服堆裡面尋找。本研究將 RFID 輔助下，調貨流程圖表示如圖 3-12。

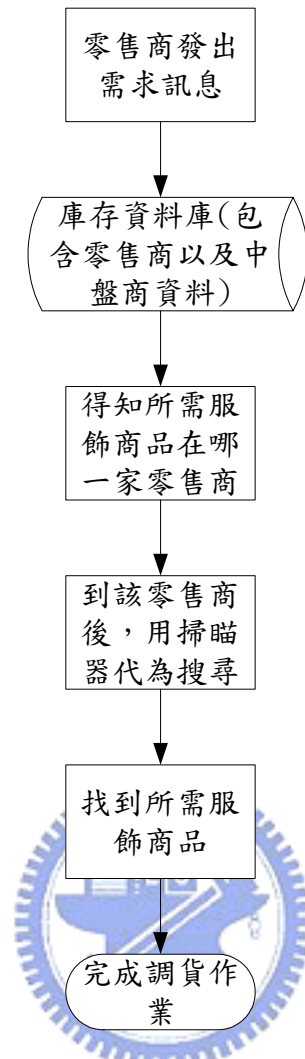


圖 3-12 RFID 輔助下，調貨之流程圖

3. 商品流通：由於 RFID 可以讓業務專員更快速知道零售商店內服飾商品擺放的時間以及位置，因此業務專員可以經常對零售商店內的商品進行盤點的工作，來 update 零售商店內的庫存資訊，以便將擺放過久的商品調出，再將這些服飾商品分配到其他零售商，以增加銷售機會，減少庫存。本研究將 RFID 輔助下，商品流通的流程圖表示如圖 3-13。

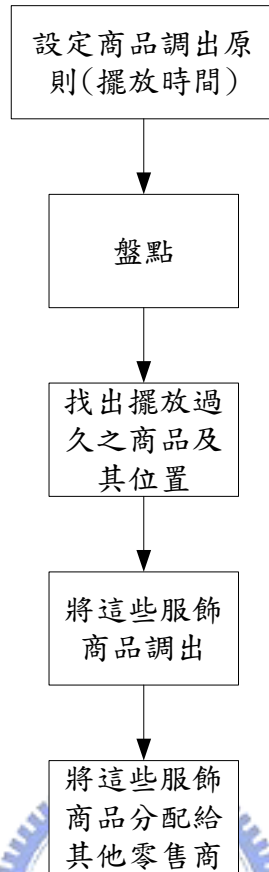


圖 3-13 RFID 輔助下，商品流通流程圖

3.4.3 零售商資訊化程度高且配合度高

當零售商資訊化以及配合度都很高的情況下，本研究認為只要中盤商發出盤點與降價的訊息，零售商可以自行配合下載盤點相關資訊，以及自行列印貼紙與貼上價格貼紙。這將節省中盤商盤點以及降價的時間。本研究將高度配合零售商之盤點與降價流程圖表示如圖 3-14。

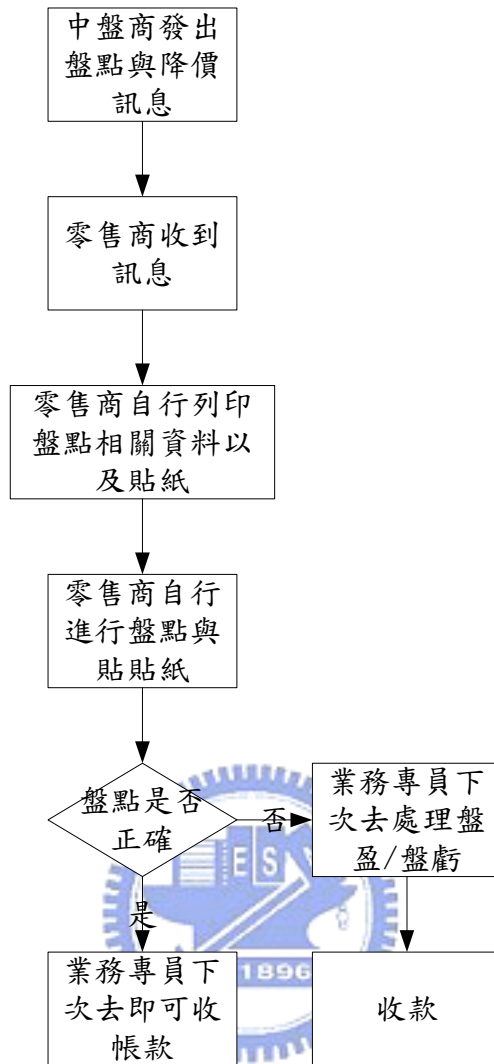


圖 3-14 零售商資訊化程度高且配合度高時，盤點與降價流程圖

本節先提出可行改善方案之架構，至於實作的部分，將於第四將作介紹。

第四章 女裝成衣產業管理資訊系統實作

根據第三章的描述，本研究歸納出女裝成衣產業實行寄賣後之四項特有作業：(1) 盤點、(2) 降價、(3) 商品流通、(4) 調貨。其中盤點作業是為了可以正確地向客戶收取帳款，而降價、商品流通以及調貨則是為了增加銷售量以及降低庫存成本。

為了使上述四項特有作業可以更有效率地被執行，本研究將於第四章實作一適合女裝成衣產業之管理資訊系統，以期提升女裝成衣產業中盤商之獲利以及競爭力。

4.1 技術背景與系統架構



考量女裝成衣產業之中盤商大多屬於小型企業，因此本研究使用的資訊技術將以簡易實用為第一考量。本研究於實作管理資訊系統時，前端網頁撰寫採用 ASP，至於資料庫系統則採用 Microsoft Office Access。

本研究提出之管理資訊系統為三層式的資訊處理架構如圖 4-1：

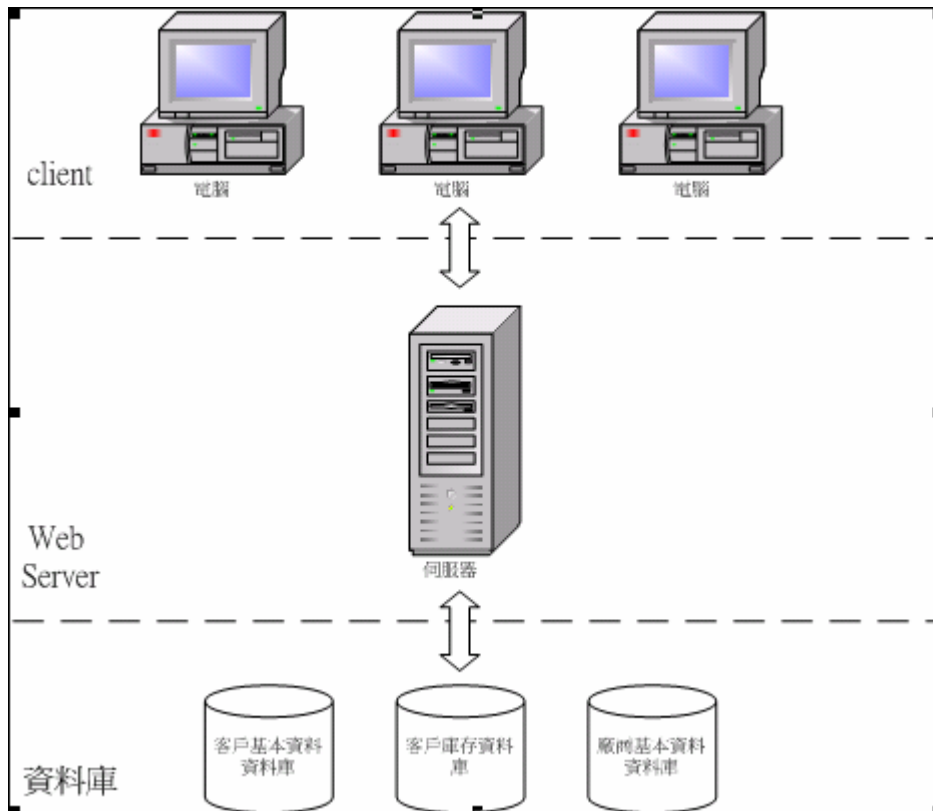


圖 4-1 系統架構

1. client 端：公司內的一般使用者（業務專員）以及管理者（公司負責人）只要利用具有瀏覽器以及網路連線的個人電腦，便可連線到本研究以 Microsoft IIS5.0 所架設的 Web Server，進行資料的存取。

2. Web Server 端：利用程式所撰寫並加以圖形化界面的服飾資訊管理系統，用以整合前端使用者與後端資料庫。

3. 資料庫端：為資料儲存之處，本研究將客戶庫存資料，客戶基本資料以及廠商基本資料放置於資料庫端，並藉由有條理的分類，方便使用者與管理者進行資料的存取。

4.2 系統功能說明與介面分析

本研究所提出的系統，使用權限分為一般使用者與管理者兩種。

一般使用者可以進行查詢的動作。查詢的範圍包括（1）服飾商品分佈情形以及（2）零售商庫存情況。

管理者除了可以進行上述查詢外，也可以進行各種銷售比例的查詢來輔助決策的制定，以及可以直接透過網際網路來進行資料的刪除與修改。

詳細功能將介紹如下。

4.2.1 登入畫面



本研究將 client 端的用戶分為一般使用者（業務專員）以及管理者（公司負責人）兩種。登入畫面如圖 4-2 所示：

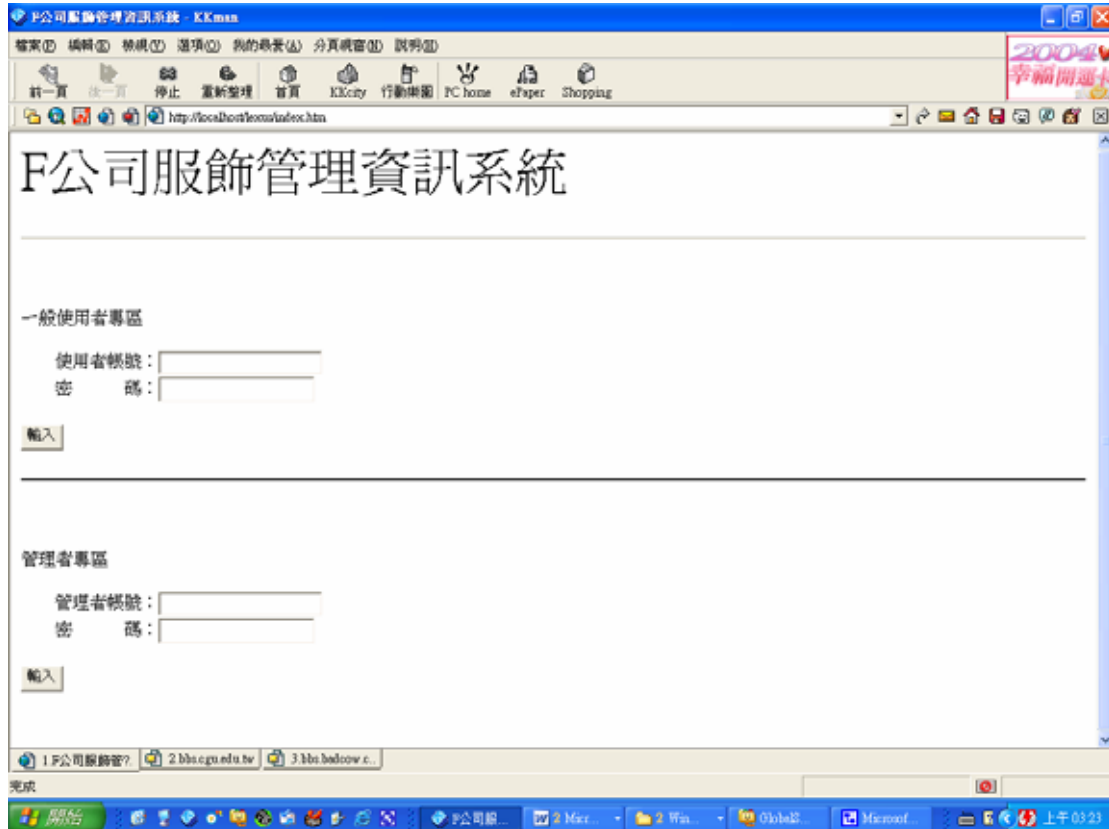


圖 4-2 登入畫面

4.2.2 一般使用者

一般使用者登入後，便進入一般使用者專區。於該區內，一般使用者可以進行查詢的動作。查詢的範圍包括（1）服飾商品分佈情形，以及（2）零售商庫存情況。

（1）服飾商品分佈情形：此查詢功能可以幫助業務專員進行調貨作業。根據本研究第三章的描述可以得知，如果欲調貨的服飾商品只有在當天路線的零售商店面內有存貨，此時，若公司有利用 ASP 與資料庫等資訊技術將資料上網的話，業務專員可以透過無線網路連線上資料庫做查詢，便可得知服飾商品的分布情況，而不必等到回公司後再做查詢，便可立即獲得正確的訊息且於當天完成調貨作業，進而提高調貨的效率。

此外，過去公司未將客戶庫存資料上網，業務專員與客戶間的溝通往往需要經過總機小姐。當客戶需求發生時，會打電話到公司向總機小姐反應，總機小姐再將其需求記錄下來，有時會幫忙業務專員做查詢，或等業務專員回公司後，再自己進行查詢，以安排調貨路線。然而，若將客戶庫存資料上網，客戶會發現，直接向業務專員反應需求，得到回應的速度會比向總機小姐反應來的快，久而久之，客戶便會習慣直接向業務專員反應需求，因此公司將可以省下總機小姐的費用。

(2) 零售商庫存情況：此查詢功能可以幫助業務專員進行盤點作業以及商品流通作業。根據本研究第三章所述，如果業務專員已經完成當天的盤點作業後，發現還有剩餘時間，便可利用隨身攜帶的筆記型電腦以及事務機將其他零售商的盤點資料列印出來，並進行盤點作業。但是，若相同的情況發生在未將資料上網的公司身上，則業務專員得跑回公司進行列印的動作，再進行盤點的工作，這將會浪費許多的時間，而造成人員工作效率降低。

除此之外，在此查詢功能內，可以輸入時間條件，讓業務專員知道該零售商店內哪些服飾商品已經堆積過久，應該調出，好讓這些在此零售商是滯銷品的商品可以流通到其他零售商店面，以增加銷售機會。

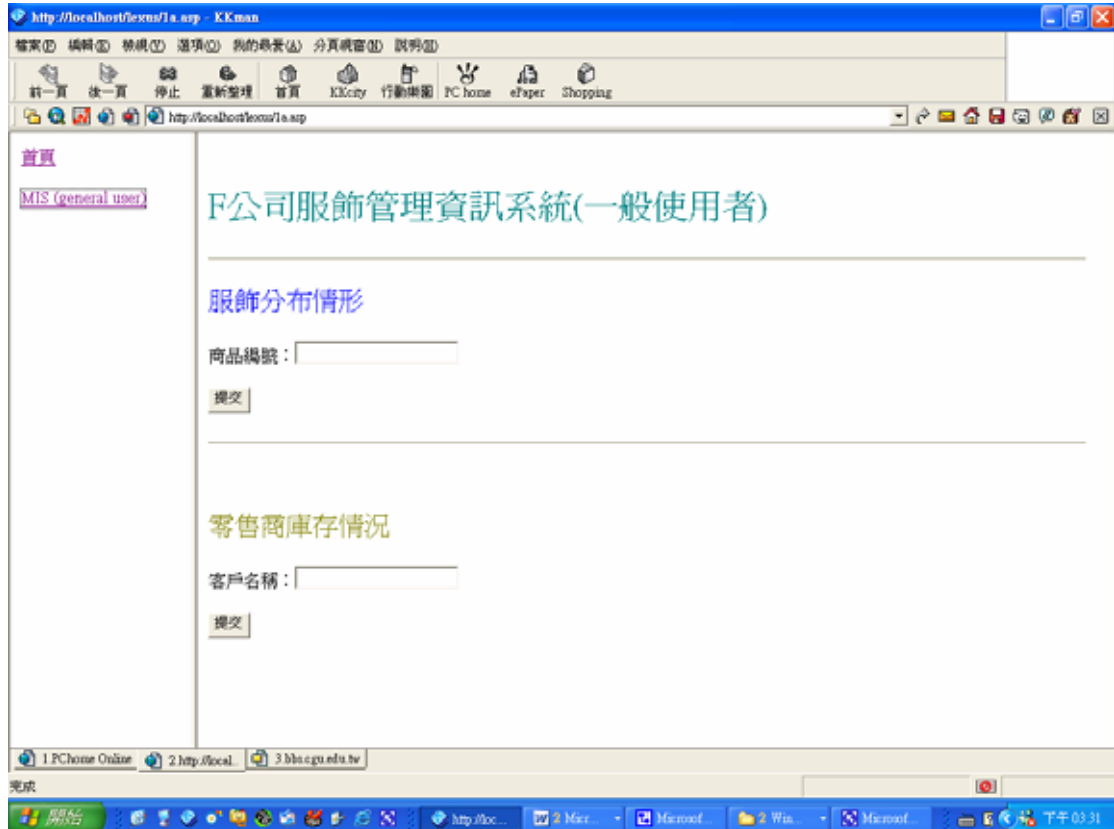


圖 4-3 一般使用者專區

(1) 服飾商品分布情形

以下，本研究將以三個畫面來呈現服飾商品分配情形查詢的過程。首先，先輸入欲查詢之服飾商品編號（如：8001），接著按下提交，便可以得知如圖 4-5 的結果。此時如果將捲軸往下拉，便可以看到該服飾商品的照片（圖 4-6），這項功能可以幫助業務專員在零售商店內尋找該服飾商品，也使得業務專員不用攜帶厚重的服飾商品相簿，便可以得知服飾商品的模樣。

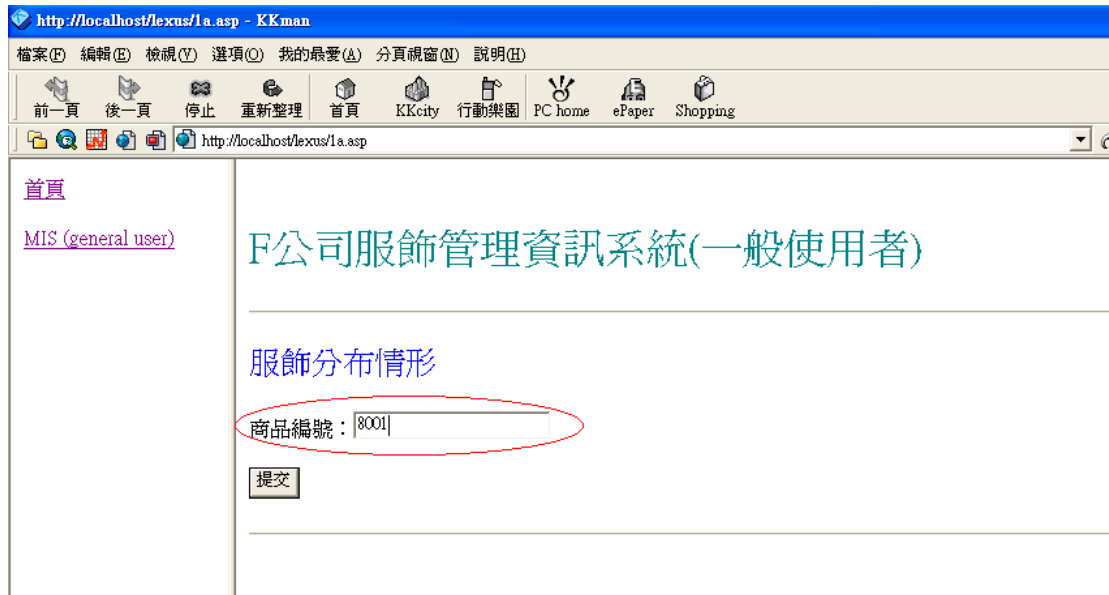


圖 4-4 輸入服飾商品編號

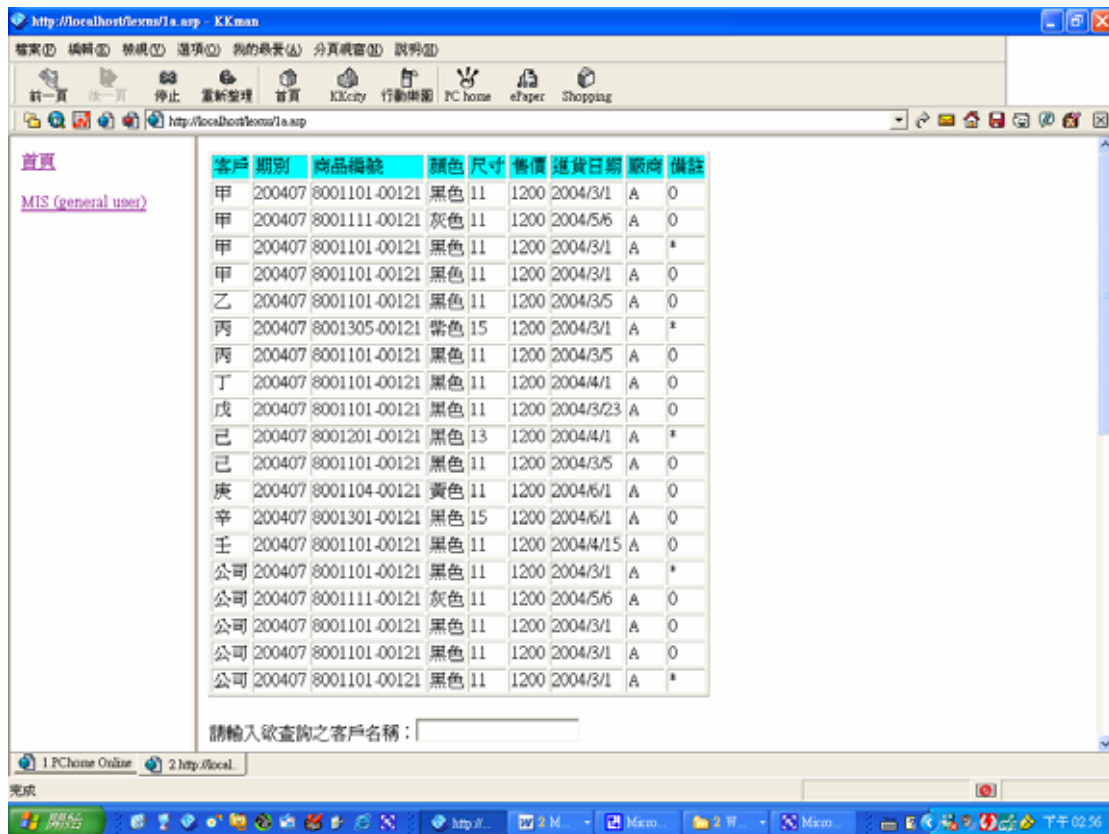


圖 4-5 商品編號 8001 的分布情形

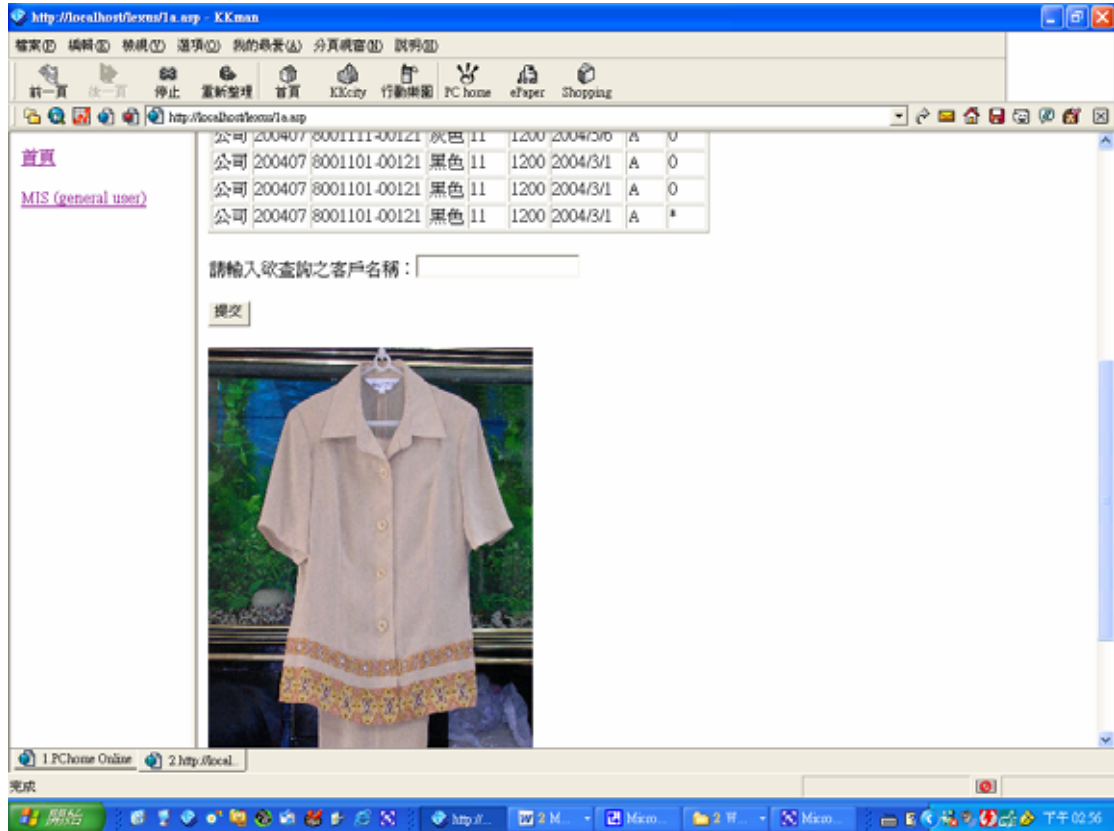


圖 4-6 商品編號 8001 的照片

在得知服飾商品的分布情形後，如果欲調貨的商品恰巧在今天的路線上之零售商店內，業務專員可以輸入該零售商之名稱（如圖 4-7，輸入客戶名稱：甲），以獲得其聯絡方式（圖 4-8），便可先行打電話通知該零售商，以確定此服飾商品仍在其店內，並麻煩該零售商負責人將此商品挑出，以節省相關的作業時間。

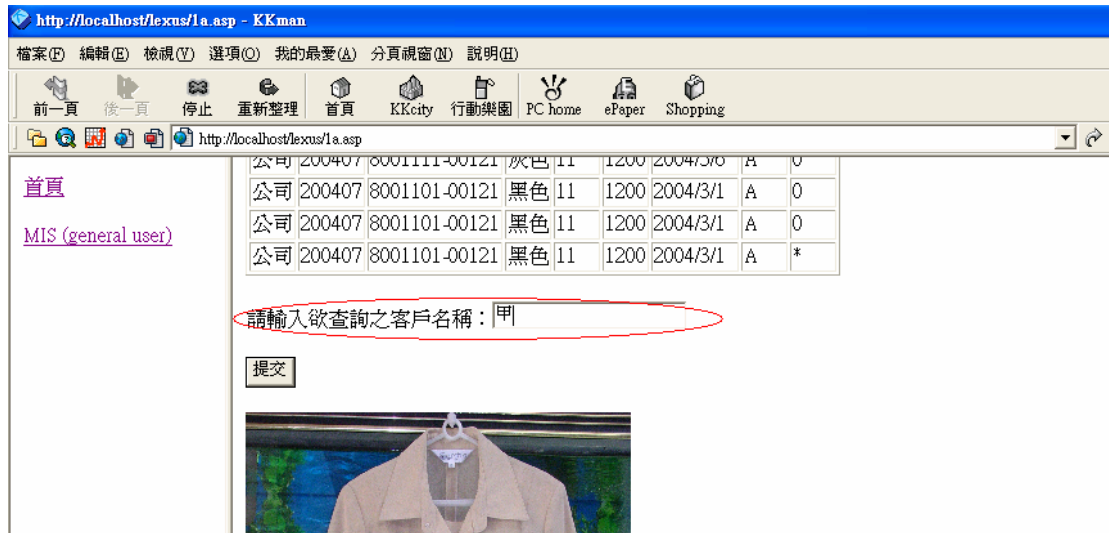


圖 4-7 查詢客戶基本資料

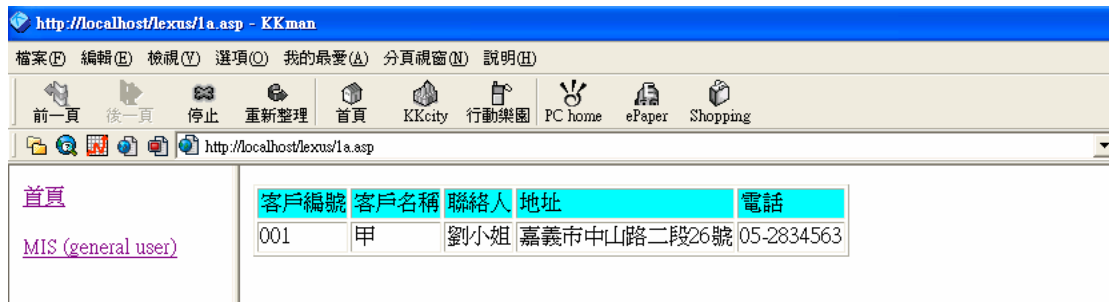


圖 4-8 客戶基本資料

(2) 零售商庫存情況

本節將介紹盤點以及商品流通的相關作業。首先輸入欲查詢之零售商名稱（圖 4.9），送出後可得到如圖 4.10 的庫存總表。接著將捲軸往下拉，會發現列印盤點單的連結（如圖 4.11），點下此連結，便可得到該客戶該期的盤點單。相較於過去，若當天盤點的工作已經完成，業務專員必須回公司列印其他客戶的盤點單再外出盤點；但若將零售商庫存資料上網，便可不必回公司而可直接在外列印盤點單，這將會增加盤點的效率以及人員的產出。

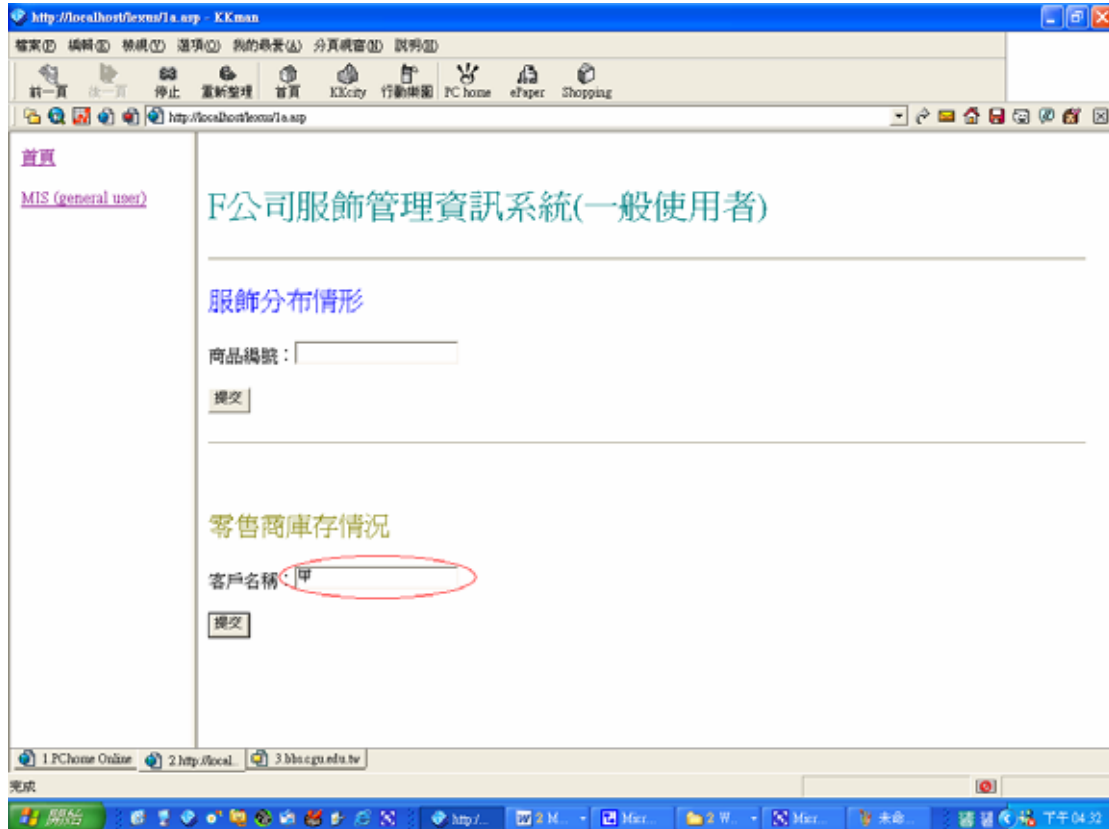


圖 4-9 輸入客戶名稱

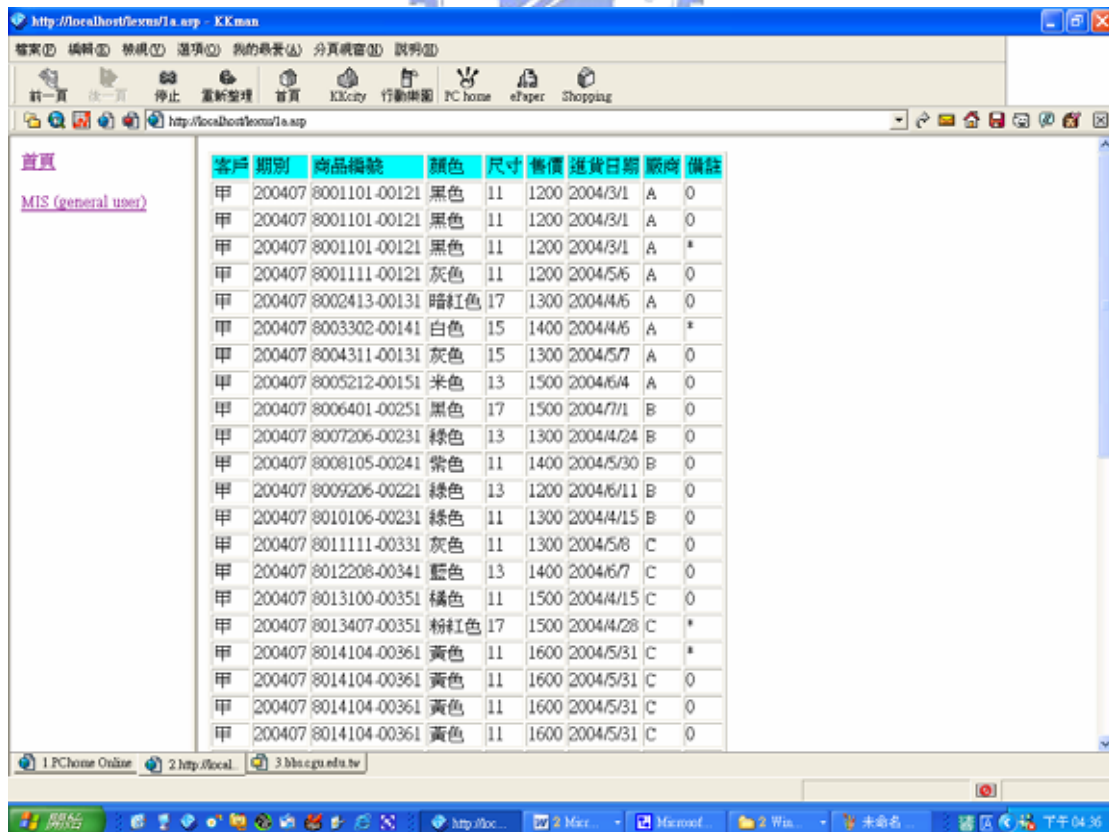


圖 4-10 客戶甲之庫存總表

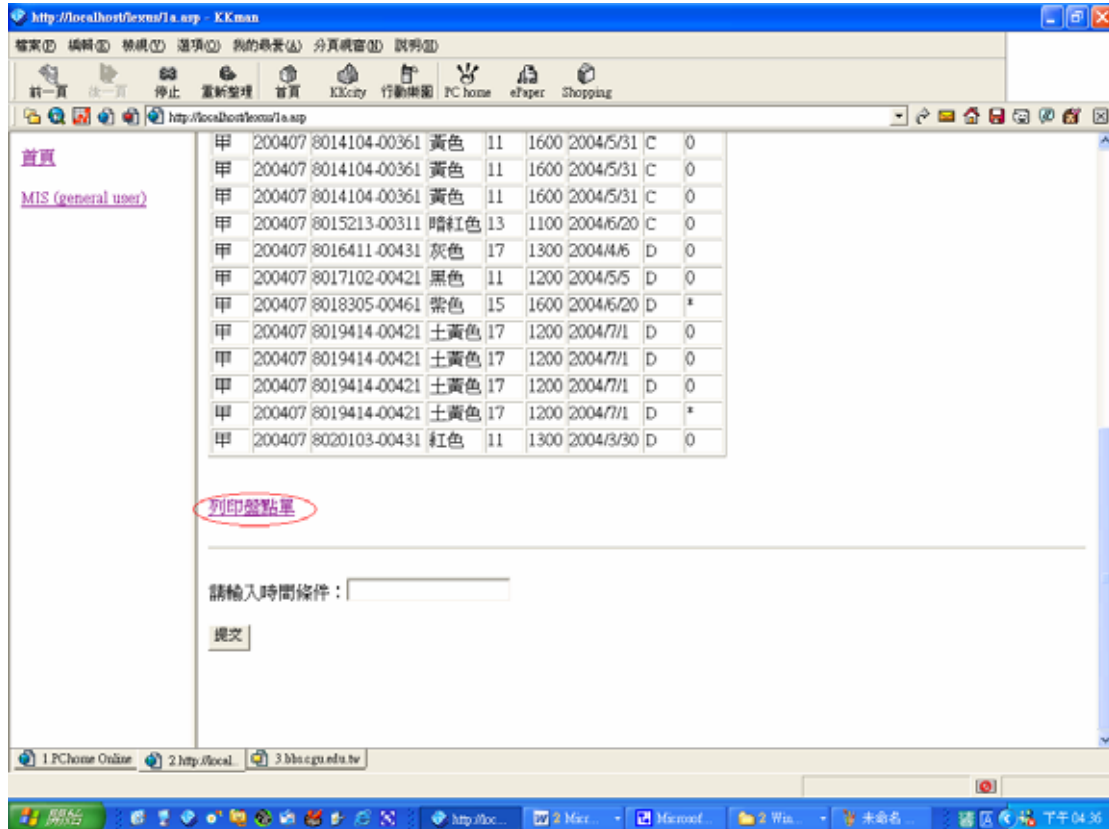


圖 4-11 列印盤點單之連結

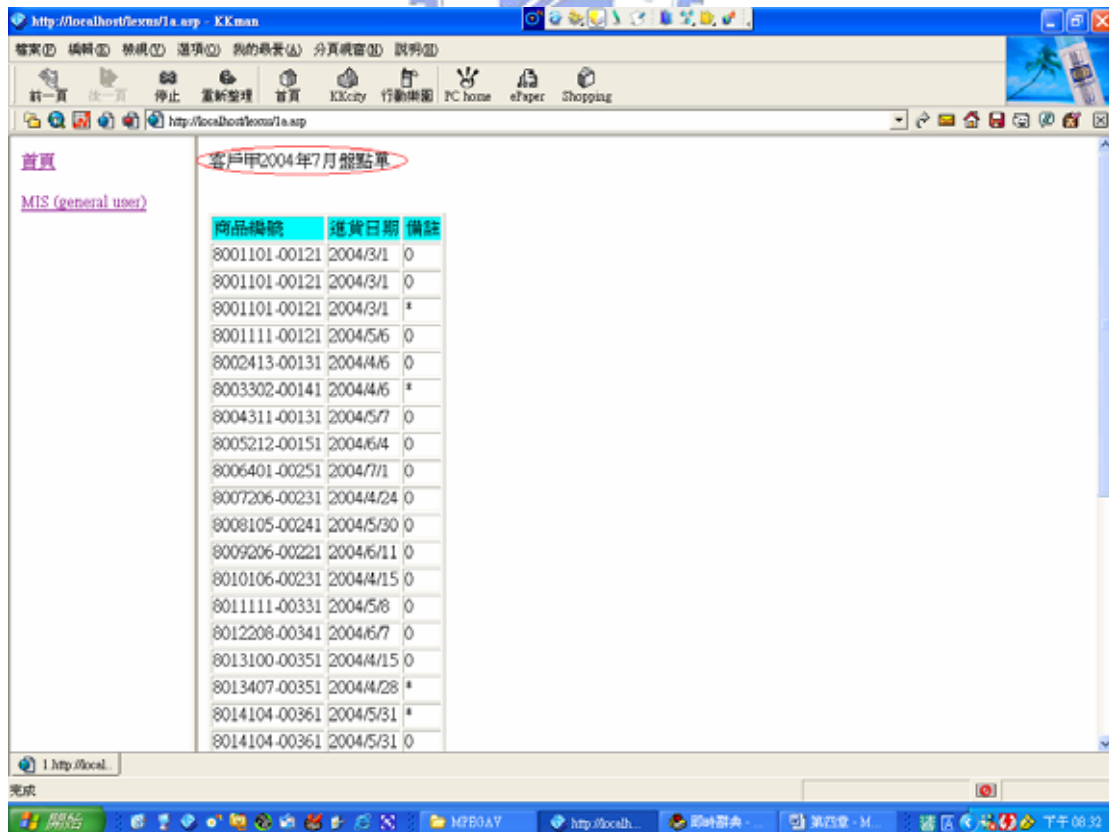


圖 4-12 2004 年 7 月客戶甲之盤點單

同樣位於客戶庫存總表，卷軸往下拉可以發現「請輸入時間條件」的欄位，此欄位的目的在於讓業務專員輸入一個時間條件後，可以得知哪些服飾商品在此零售商的店面已經擺放過久。這樣一來，業務專員便可以將擺放過久的商品調出，並將這些商品送至其他零售商以增加銷售機會。

如圖 4.13 所示，在「請輸入時間條件」的欄位輸入 2004/5/5 後並送出，便得到圖 4.14 的相關資訊。

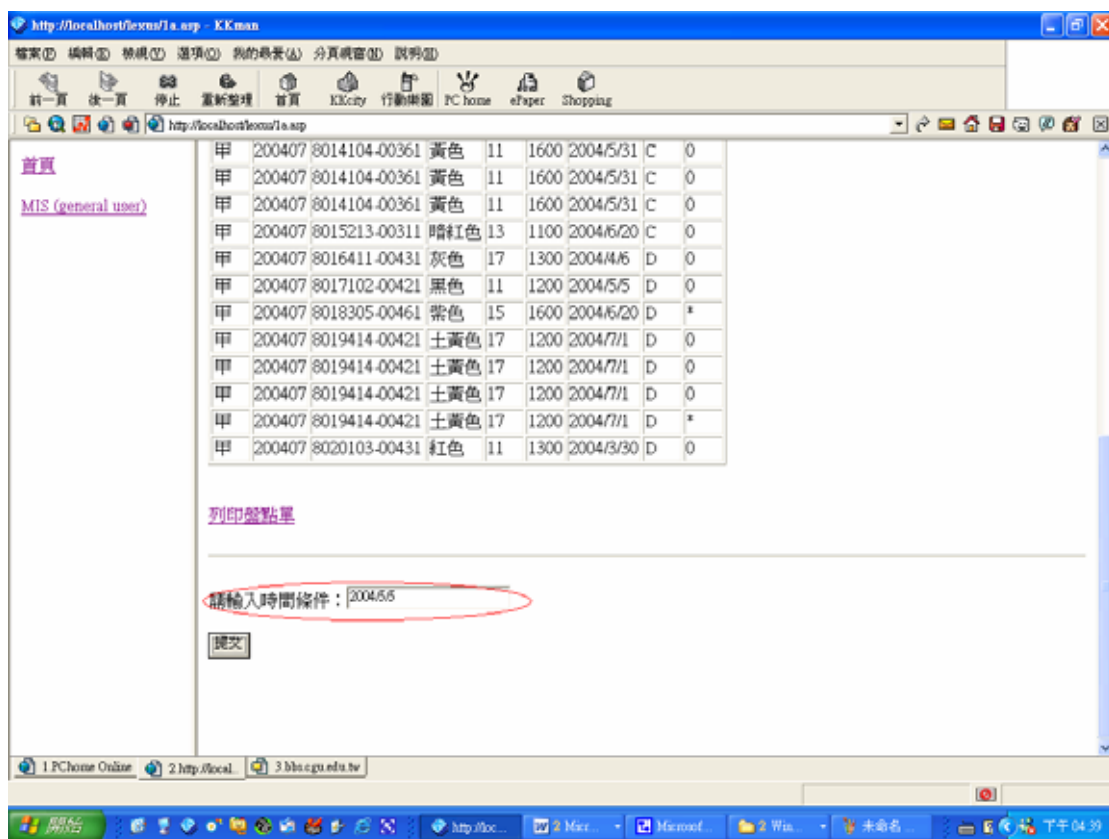


圖 4-13 輸入時間條件

http://localhost/lexus/1a.asp - KKman

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 選項(O) 我的最愛(A) 分頁視窗(N) 說明(H)

前一頁 後一頁 停止 重新整理 首頁 KKcity 行動樂園 PC home ePaper Shopping

http://localhost/lexus/1a.asp

首頁

[MIS \(general user\)](#)

客戶	商品編號	進貨日期
甲	8001101-00121	2004/3/1
甲	8001101-00121	2004/3/1
甲	8001101-00121	2004/3/1
甲	8020103-00431	2004/3/30
甲	8002413-00131	2004/4/6
甲	8016411-00431	2004/4/6
甲	8003302-00141	2004/4/6
甲	8010106-00231	2004/4/15
甲	8013100-00351	2004/4/15
甲	8007206-00231	2004/4/24
甲	8013407-00351	2004/4/28

圖 4-14 列出時間條件以前所有進貨的商品



4.2.3 管理者

在管理者專區，本研究分成四個部份來探討：(1) 零售商銷售情形、(2) 商品銷售情形、(3) 廠商商品銷售情況以及(4) 客戶庫存資料刪除與修改。圖 4-15 管理者登入後的畫面。

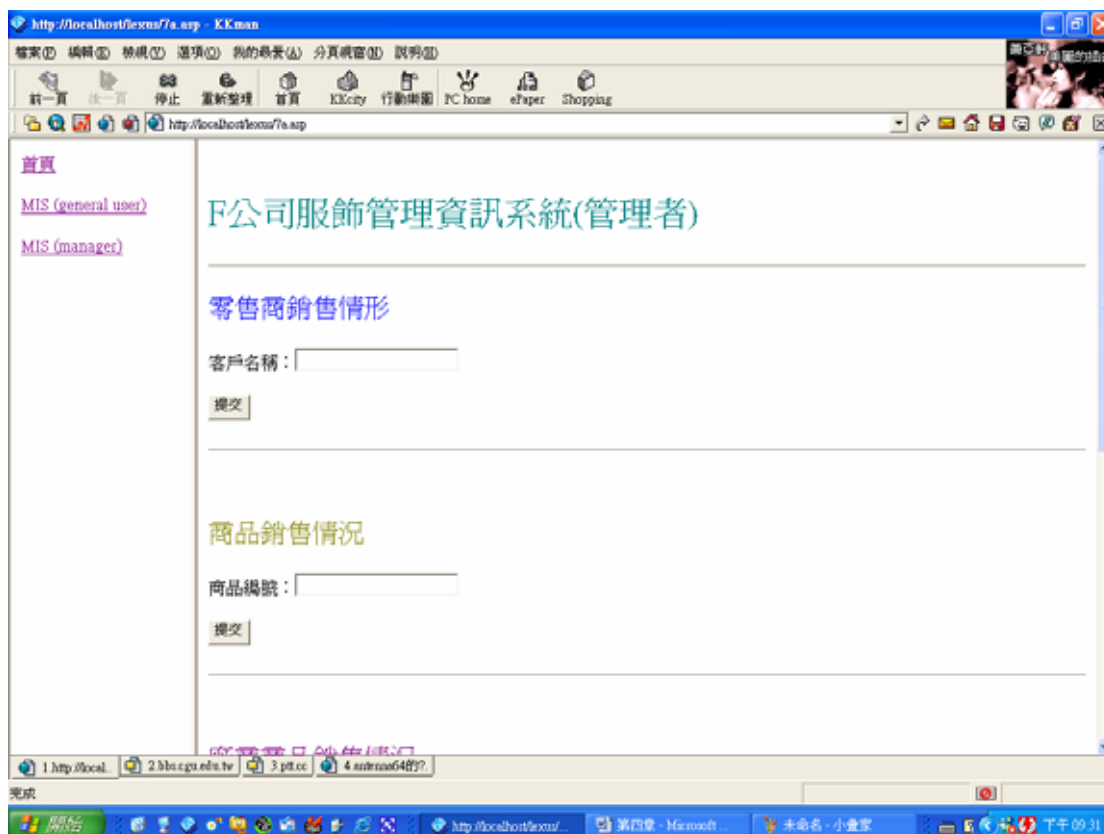


圖 4-15 管理者專區

(1) 零售商銷售情形

首先輸入欲查詢之客戶名稱（如圖 4.15），送出後會進入圖 4.16 的畫面，也就是該客戶的庫存總表。接著將捲軸往下拉，便可以看到該客戶的銷售比例。於過去經濟景氣較好的時期，客戶的平均銷售比例約為 20%，至於景氣較差時，則約為 10%。

管理者在得知客戶的銷售比例後，便可以要求業務專員針對銷售比例特高或特低的零售商進行服飾商品的補充以及調出。

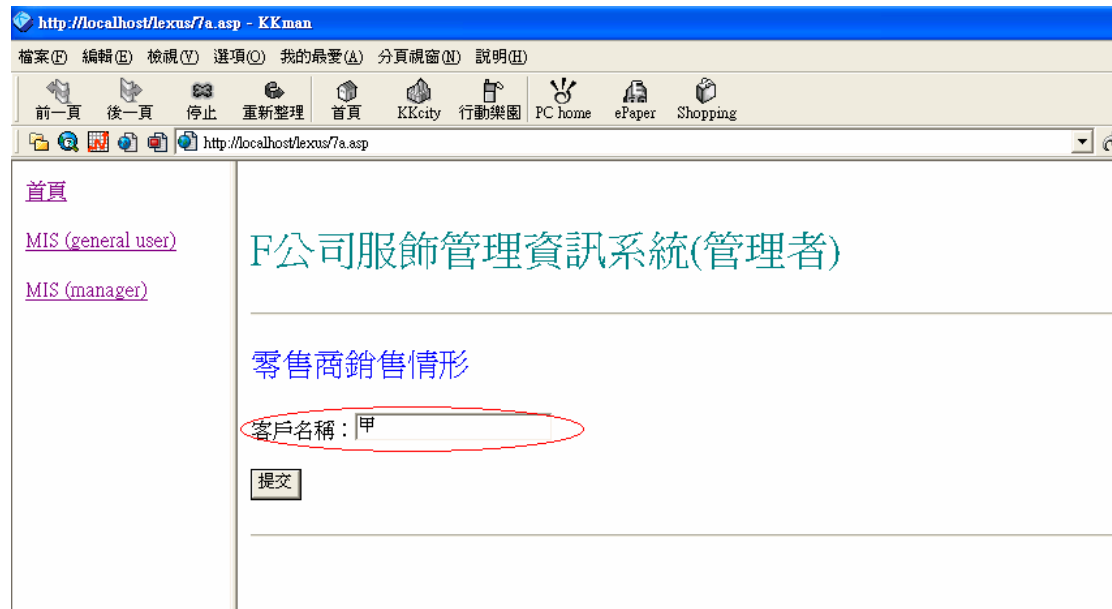


圖 4-16 輸入客戶名稱

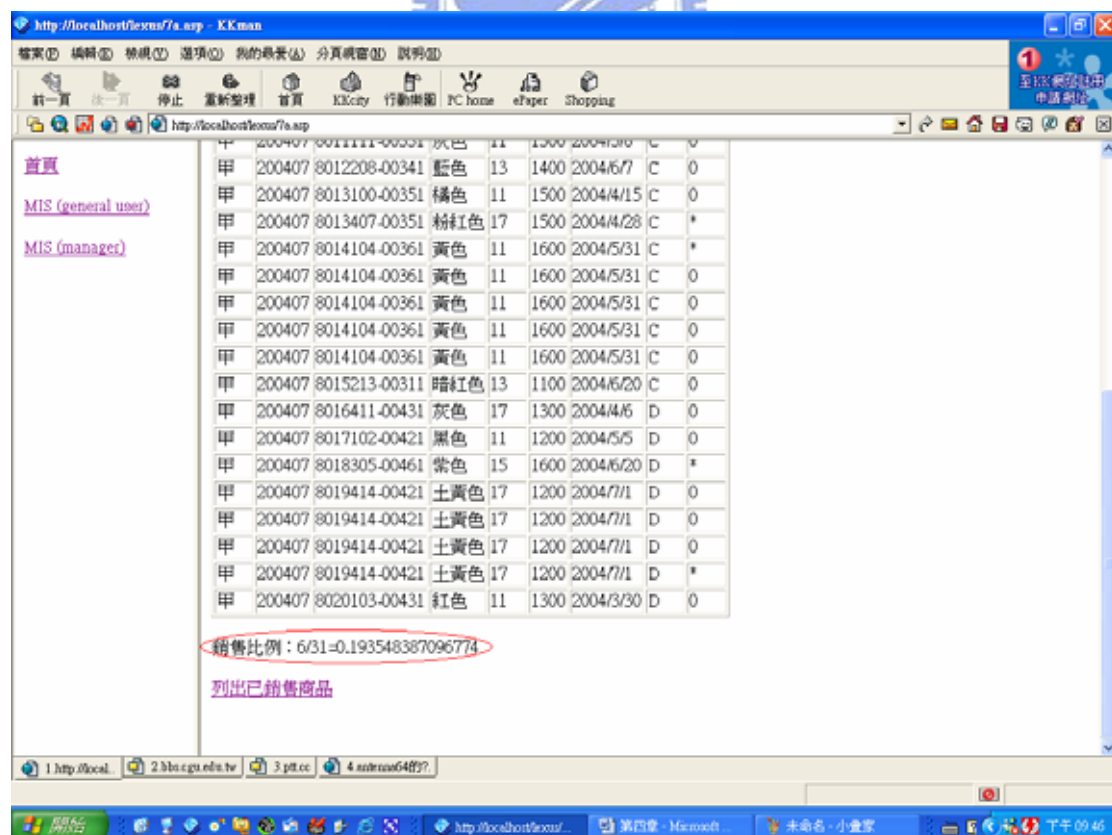


圖 4-17 銷售比例

同樣位於庫存總表下方，有一「列出已售商品」之連結（圖 4.18），按下此連結後，會進入圖 4.19 的畫面，此畫面呈現出該零售商已銷售的商品。根據此訊息，業務專員可以得知此零售商比較擅長銷售哪些商品服飾，進而與其他零售商進行商品的流通以增加銷售機會。

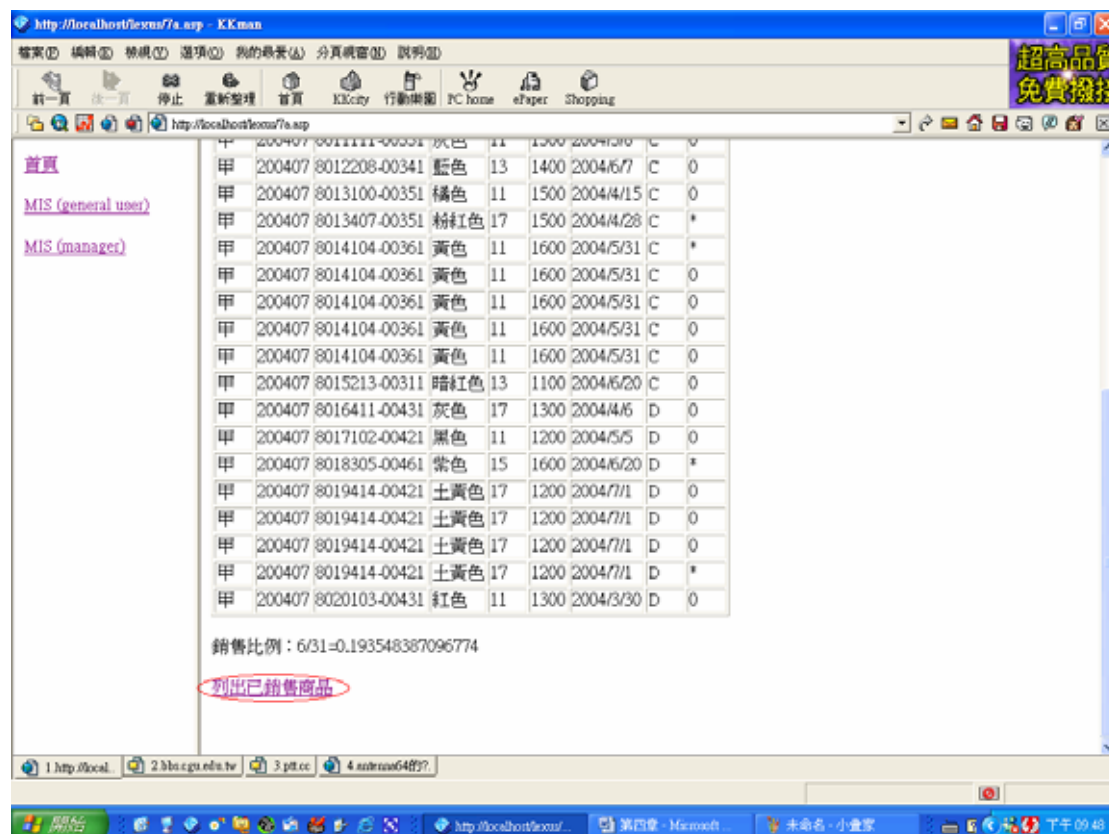


圖 4-18 列出已銷售商品之連結

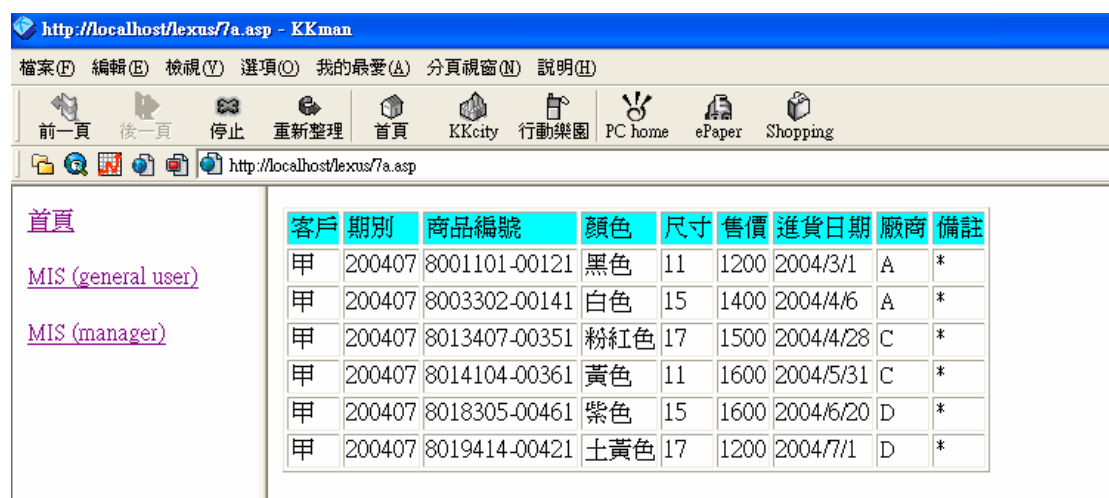
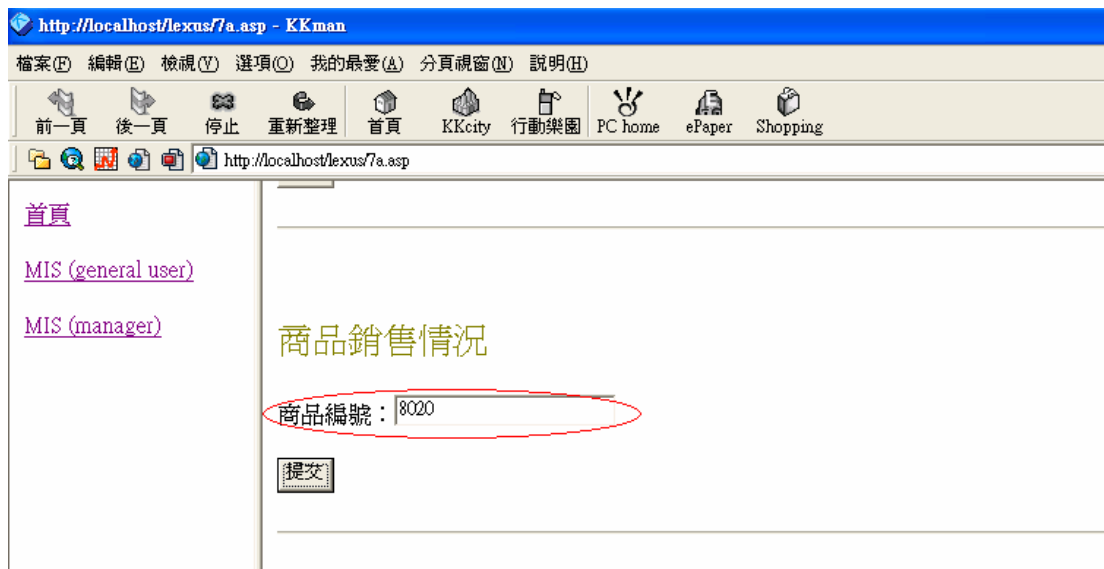


圖 4-19 已銷售商品

(2) 商品銷售情況

於「商品銷售情況」輸入商品編號後（圖 4-20），便可得知該服飾商品的銷售比例（圖 4.21），若銷售比例達追加標準，便可直接按下「查詢廠商資料」的按鈕（圖 4-22），在得知廠商聯絡方式後（圖 4-23）進行下單的動作。相較於沒有建構資訊系統的中盤商，有建構資訊系統的中盤商可以更精確地掌握商品的銷售比例，以利進行暢銷商品下單或向加工廠要求滯銷品的折價。



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'http://localhost/lexus/7a.asp'. The browser's menu bar includes '檔案(F)', '編輯(E)', '檢視(V)', '選項(O)', '我的最愛(A)', '分頁視窗(N)', and '說明(H)'. The toolbar contains icons for '前一頁', '後一頁', '停止', '重新整理', '首頁', 'KKcity', '行動樂園', 'PC home', 'ePaper', and 'Shopping'. The main content area is titled '商品銷售情況' and features a form with a text input field labeled '商品編號' containing the value '8020', and a '提交' button below it. A left sidebar contains links for '首頁', 'MIS (general user)', and 'MIS (manager)'.

圖 4-20 輸入商品編號

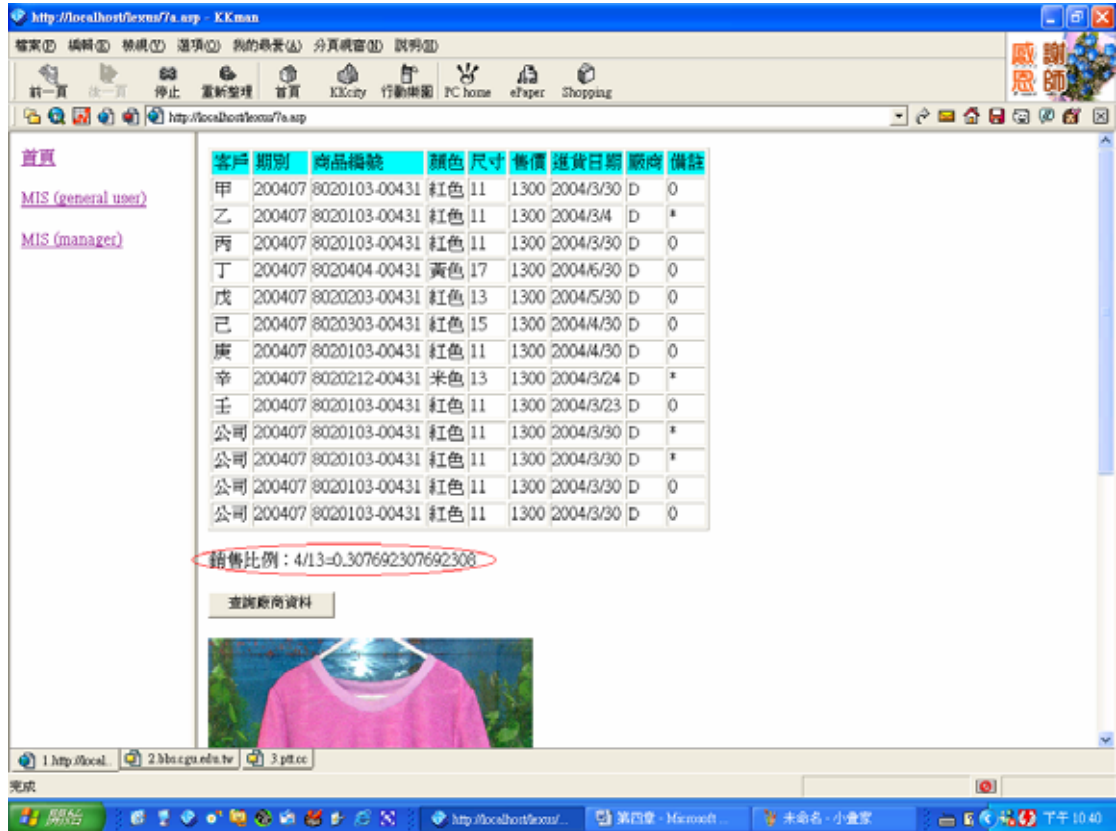


圖 4-21 顯示銷售比例



圖 4-22 查詢廠商資料

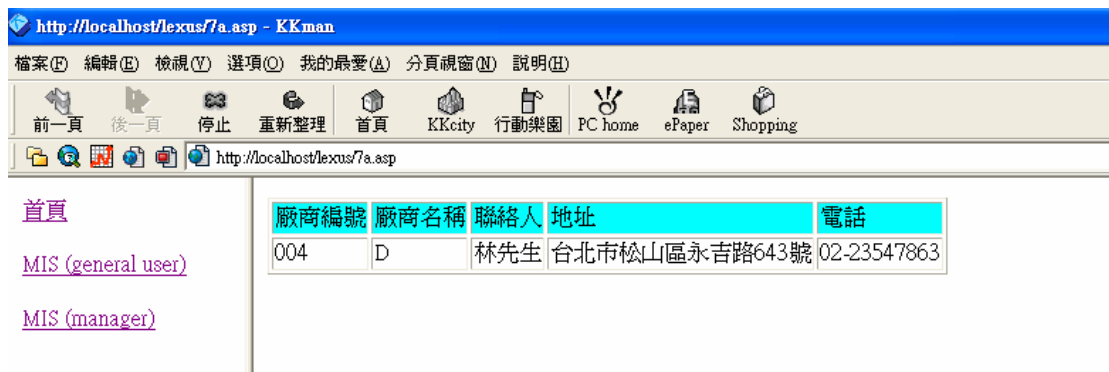


圖 4-23 廠商資料

(3) 廠商商品銷售情況

於「廠商商品銷售情況」輸入廠商名稱後（圖 4-24），可以得到該廠商之進貨總表（圖 4.25），接著將捲軸往下拉，可以看到該廠商商品的銷售比例（圖 4.26），這可以幫助中盤商衡量該廠商整體的表現。

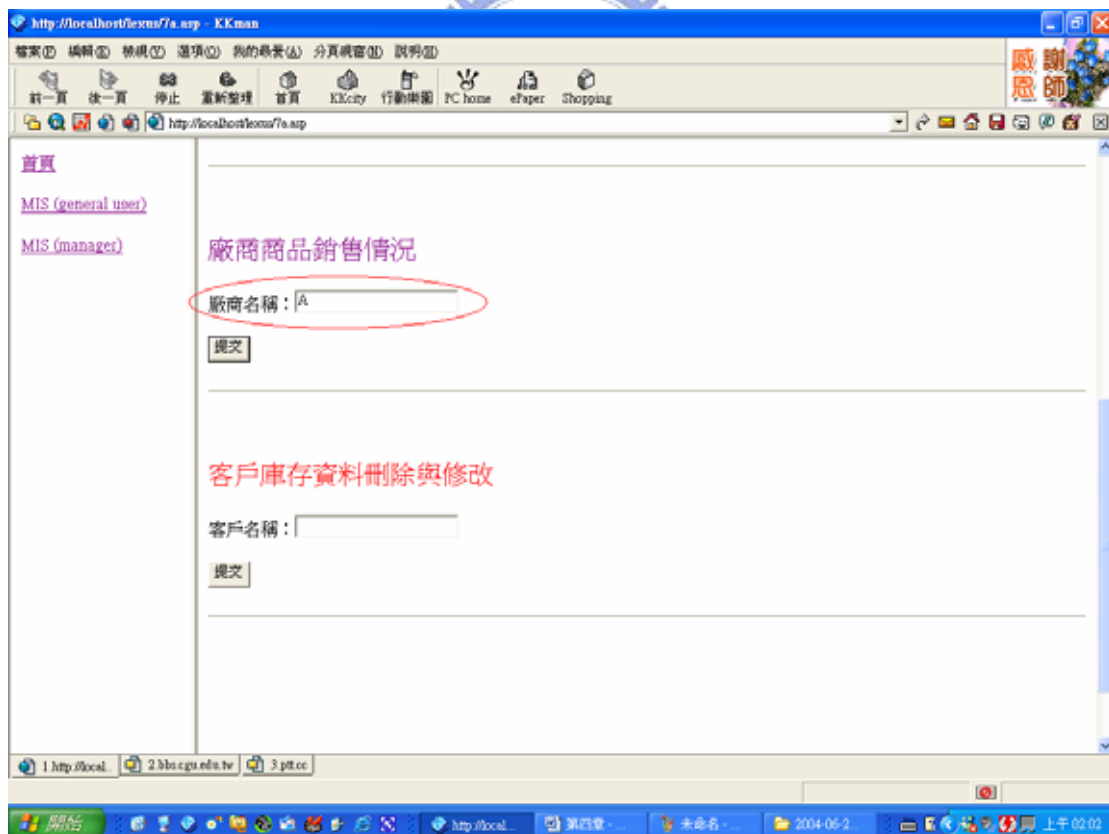


圖 4-24 輸入廠商名稱

客戶	期別	商品編號	顏色	尺寸	售價	運貨日期	廠商	備註
甲	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	0
甲	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	*
甲	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	0
甲	200407	8001111-00121	灰色	11	1200	2004/5/6	A	0
甲	200407	8002413-00131	暗紅色	17	1300	2004/4/6	A	0
甲	200407	8003302-00141	白色	15	1400	2004/4/6	A	*
甲	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
甲	200407	8005212-00151	米色	13	1500	2004/6/4	A	0
乙	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/5	A	0
乙	200407	8002413-00131	暗紅色	17	1300	2004/4/6	A	0
乙	200407	8003302-00141	白色	15	1400	2004/4/6	A	*
乙	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
乙	200407	8005212-00151	米色	13	1500	2004/6/4	A	0
丙	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/5	A	0
丙	200407	8001305-00121	紫色	15	1200	2004/3/1	A	*
丙	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
丙	200407	8003302-00141	白色	15	1400	2004/5/6	A	0
丙	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
丙	200407	8005212-00151	米色	13	1500	2004/6/4	A	0
丁	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/4/1	A	0
丁	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	*

圖 4-25 廠商 A 之進貨總表

客戶	期別	商品編號	顏色	尺寸	售價	運貨日期	廠商	備註
士	200407	8002202-00141	白色	15	1400	2004/4/6	A	0
壬	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/3/20	A	*
壬	200407	8005212-00151	米色	13	1500	2004/6/4	A	0
公司	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	*
公司	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	0
公司	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	0
公司	200407	8001101-00121	黑色	11	1200	2004/3/1	A	*
公司	200407	8001111-00121	灰色	11	1200	2004/5/6	A	0
公司	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
公司	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
公司	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
公司	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
公司	200407	8002203-00131	紅色	13	1300	2004/4/6	A	0
公司	200407	8003302-00141	白色	15	1400	2004/4/6	A	*
公司	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
公司	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
公司	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
公司	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
公司	200407	8004311-00131	灰色	15	1300	2004/5/7	A	0
公司	200407	8005212-00151	米色	13	1500	2004/6/4	A	0

銷售比例: 12/60=0.2

[列出已銷售商品](#)

圖 4-26 廠商 A 之商品銷售比例

同樣位於進貨總表的下，可以發縣現「列出已銷售商品」的連結(圖 4.27)，以獲得每個客戶與該廠商商品之銷售關係(圖 4.28)，此資訊可以幫助中盤商於往後分配服飾商品時，有可靠的參考數據，以增加商品銷售的機會，進而獲得更高的利潤。

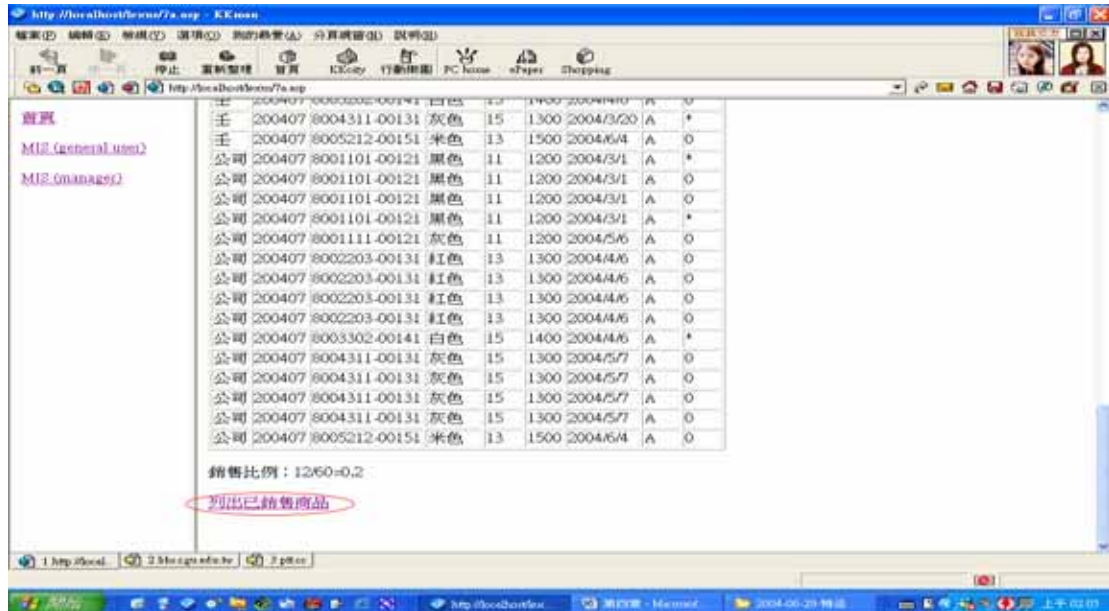


圖 4-27 列出已銷售商品之連結



圖 4-28 已銷售商品與客戶之關係

(4) 客戶庫存資料刪除與修改

管理者除了可以直接進入資料庫修改與刪除資料外，本研究亦提供管理者另一個管道來刪除與修改客戶庫存資料，也就是透過網路直接進行資料的修改與刪除，這也將提高管理者於此作業的彈性。

於輸入客戶名稱後，可以得到客戶庫存總表（圖 4.30），在此頁面，管理者可以直接透過網路進行資料的刪除與修改，按下修改按鍵後，會跳出圖 4.31 的畫面以利管理者進行修改，至於按下刪除按鍵則會將該資料刪除。



圖 4-29 輸入客戶名稱

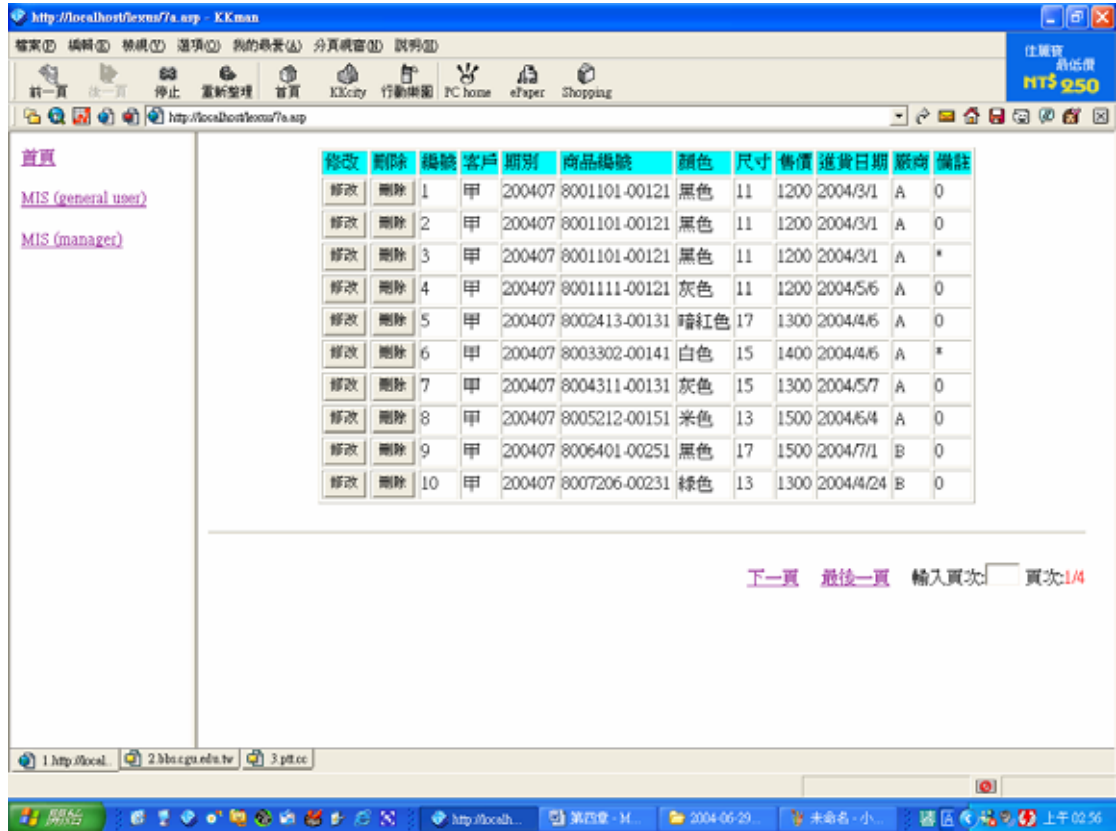


圖 4-30 客戶庫存總表之刪除與修改

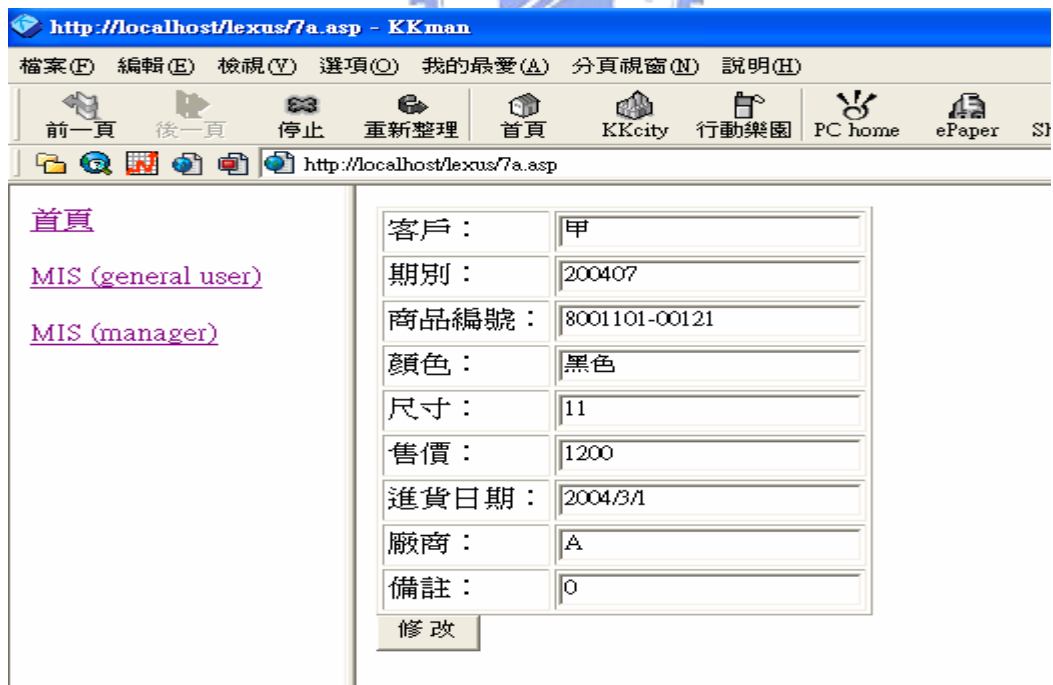


圖 4-31 內容修改

第五章 結論與未來研究方向

5.1 結論

隨著景氣以及供需的變動，女裝成衣產業經歷了許多不同的交易模式，而其中最重要的莫過於寄賣。寄賣的出現，導致了中盤商經營上的困難。於經濟景氣蓬勃的年代，中盤商的銷售比例較高，因此仍然有獲利可言，而感受不到寄賣的威脅；但是若處於景氣低迷的時代，中盤商之銷售比例往往過低，甚至因而導致倒閉。

為了使中盤商擺脫寄賣所帶來之威脅，本研究藉由實務經驗以及更深入的實地訪談，歸納整理出相對應的策略。包含對成衣加工廠的策略以及對零售商的策略。



其中關於對零售商的策略中，本研究發現女裝成衣產業會因為寄賣而出現四項特色作業：(1) 對零售商庫存的盤點、(2) 服飾商品波段性降價、(3) 零售商之間服飾商品之流通以及 (4) 調貨。

為了使上述四項特色作業以更有效率的方式的進行，本研究實作一管理資訊系統。藉由 ASP 與 MICROSOFT OFFICE ACCESS 的搭配，將零售商庫存資料，零售商基本資料以及場商基本資料上網，來增加上述四項特色作業的彈性與效率。

此外，本論文之最大特色在於，目前學術界所探討的寄賣或者 VMI 都僅止於與加工廠（製造者）有直接關係的寄賣或 VMI，但是本論文所研究的是中盤商與零售商之間的寄賣，而非與加工廠（製造者）有直接關係的寄賣。

最後，希望本論文所提之方法與架構，可為實施寄賣之女裝成衣產業之中盤商有所幫助。

5.2 未來研究方向

1. 協同產品開發：

目前成衣加工廠的研發部門，都是根據國外的新品發表會，再加上研發人員本身的巧思，而設計出服飾商品，而這樣設計出的商品，並不見得就是中盤商、零售商甚至是最終消費者所喜愛的商品，也因此容易導致存貨的增加。基於此原因，本研究認為未來可以藉由協同商品開發，也就是讓零售商以及中盤商都可以參與產品開發的過程，因為零售商是最接近最終消費者的，所以他們最確實了解最終消費者的需求。此外，除了季初一起進行產品開發之外，於季中，零售商與中盤商也要時常將最新的消費者需求訊息回饋給成衣加工廠，這樣成衣加工廠才可以得知商品暢銷原因，以及商品不暢銷原因，以利修改以及做為日後決策之參考依據。由於中盤商於供應鏈中處於比較不利的位置，因此，若由中盤商來主導協同產品研發將可達更好的效果。

2. Data Mining：

目前中盤商將貨物分配給零售商，都是採平均分配的方法，但是這樣並無法保證可以將適合的商品分配給適合的零售商，以增加銷售機會。而且若將不適合此零售商的服飾商品送至該零售商，則服飾商品容易變成滯銷品而成為季末存貨。為了解決這個問題，未來可以應用 Data Mining 技術，先將每個零售商的背景資料，如年齡層、地區、教育水準以及當地的消費型態等輸入資料庫，接著將每件服飾商品的特色，如設計、款式、價格、色彩、品質以及素材等資料也輸入資料庫。藉由 Data Mining 技術，比對出哪幾款商品適合哪些零售商。這樣一來，便有機

會提高零售商的銷售比例，進而增加獲利以及減少庫存。



參考文獻

英文部分：

- 【1】Gilbert Churchill, Jr. and J. Paul Peter, 「Marketing : Creating Value for Customers, 2nd ed. 」, Boston : Irwin McGraw-Hill (1998)。
- 【2】Lau, H. L. and H. S. Lau, ” Decision Models for Single-Period Products with Two Ordering Opportunities” , International Journal of Production Economics, Vol. 55, No. 1, pp.57-70. (1998)。
- 【3】Iyer, A. V. and M. E. Bergen, ” Quick Response in Manufacturer-Retailer Channels” , Management Science, Vol. 43, No. 4, pp.559-570. (1997)。
- 【4】Thall, N., ” Leading Retailers Extend QR Programs” , DM Technology Supplement, 36, 46. (1991)。
- 【5】Fisher, M., J.H. Hammond, W.R. Obermeyer and A. Raman , “Making Supply Meet Demand in an Uncertain World” , Harvard Business Review, May-June, pp.83-93. (1994)。
- 【6】Khouja, M., ” The Newsboy Problem with Multiple Discounts Offered by Suppliers and Retailers” , Decision Sciences, Vol. 27, No. 3, pp.589-599. (1996)。
- 【7】Fisher, M., ” What Is the Right Supply Chain for Your Product ?” , Harvard Business Review, March-April, pp.105-116. (1997)。
- 【8】Fisher, M. and A. Raman, ” Reducing the Cost of Demand Uncertainty Through Accurate Response to Early Sales” , Operations Research, Vol. 44, No. 1, pp.87-99. (1996)。
- 【9】Kouvelis, P. and G. J. Gutierrez , ” The Newsvendor Problem in a Global Market: Optimal Centralized and Decentralized Control Policies for a Two-Market Stochastic Inventory System” , Management

Science, Vol. 43, No. 5, pp.571-585. (1997)。

- 【10】 David Simchi-Levi and Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi,
「Designing and Management the Supply Chain Concepts, Strategies, and
Case Studies」, The McGraw-Hill Companies (2001)。
- 【11】 James Aitken and Paul Childerhouse and Denis Towill, ” The impact
of product life cycle on supply chain strategy” , international
journal of production economics, Vol. 85, 127-140. (1996)。
- 【12】 Fabio Casati, Umesh Dayal, and Ming-Chien Shan, ” E-Business
Application for Supply Chain Management” , Proceedings of 17th
International Conference on Data Engineering, April 2-6, 2001 pp.71
- 78 。



中文部分：

- 【1】楊金福，「企業資源規劃（ERP）--理論與實務」，滄海書局，2001年2月出版（2001）。
- 【2】黃俊英，「行銷學二版」，華泰書局，2002年2月出版（2002）。
- 【3】王俊男，「以作業流程角度探討與實作一物流業知識管理系統」，碩士論文，國立交通大學工業工程與管理研究所（2003）。
- 【4】經濟部商業司，「服飾店經營管理實務」，2000年12月出版（2000）。
- 【5】經濟部商業司，「商業自動化及電子化輔導推動計畫成果彙編」，2002年12月出版（2002）。
- 【6】姜智偉，「快速回應系統之二階層多次折扣存貨模式」，碩士論文，國立中央大學工業管理研究所（1999）。
- 【7】陳鴻仁，「經濟部工業局自動化工程服務機構登錄申請簡報」，財團法人中國紡織工業研究中心，2004年2月出版（2004）。
- 【8】陳鴻仁，「紡織專用研發設計行銷資訊整合系統」，經濟部工業局九十三年度製「造業自動化技術能力提升計畫」「整合性自動化技術輔導計畫」提案簡報，2004年1月出版（2004）。
- 【9】王貳瑞，「流程管理」，華泰書局，2001年12月出版（2001）。
- 【10】何耀仁等，「2003 紡織工業年鑑」，經濟部技術處，2003年7月出版（2003）。
- 【11】何耀仁等，「2002 紡織工業年鑑」，經濟部技術處，2002年7月出版（2002）。
- 【12】鮑文仲，「大陸及港澳地區成衣服飾業現況與發展趨勢分析」，中國紡織工業研究中心，1997年6月出版（1997）。
- 【13】范曉梅，「流程導向之知識管理系統模組構建與實作—以 TFT-LCD 新產品研發流程為例」，碩士論文，國立交通大學工業工程與管理研究所（2003）。
- 【14】鐘日隆，「台灣紡織業設計研發策略之研究—設計研發組織的觀點」，碩士論文，國立台灣大學資訊管理研究所（2003）。

- 【15】郭代華，「什麼是「商業快速回應系統 QR/ECR」？」，資訊與電腦，1997年5月號，135-139（1997）。
- 【16】盧舜年、鄒坤霖，「供應鏈管理的第一本書」，商周出版，2002年9月出版（2002）。
- 【17】林文仲，「我國人造纖維紡織業導入供應鏈管理關鍵成功因素之研究」，碩士論文，國立台北科技大學商業自動化與管理研究所（2000）。
- 【18】經濟部商業司，「92年度商業e化及物流業e化輔導推動計畫成果彙編」，2003年12月出版（2003）。
- 【19】經濟部中小企業處，「92年度產業別網際網路資料庫及電子商務計畫成果彙編」，2003年12月出版（2003）。
- 【20】王家隆，「零售商之退貨與訂價模式」，碩士論文，國立中央大學工業管理研究所（2000）。
- 【21】王家隆，「退貨政策下多次折扣存貨模式」，碩士論文，國立中央大學工業管理研究所（2000）。
- 【22】楊坤福，「考慮存貨下零售商對季節性商品的最佳清倉價格」，碩士論文，國立中央大學工業管理研究所（2000）。
- 【23】鄭惟江，「供應合約架構下兩供應商混合供應存貨模式」，碩士論文，國立中央大學工業管理研究所（2000）。
- 【24】林英星等譯，「國際行銷學」，新陸出版（1998）。
- 【25】林宏澤，「構築高效能供應鏈的秘訣 電子化VMI得導入策略」，惠第一專刊，第一期，2003年2月（2003）。
- 【26】黃彥達譯，「庫存管理」，藍鯨出版有限公司，Tony Wild 著，IT Management 04，2003年1月（2003）。

網站部分：

【1】 行政院主計處普查局：<http://www.dgbas.gov.tw/census~n/welcome.htm>

【2】 台北市雜誌商業同業公會：<http://www.magazine.org.tw/>

【3】 經濟部統計處：<http://210.69.121.6/gnweb/>

【4】 Google搜尋引擎：<http://www.google.com.tw/>

