Zara 的作業策略

西班牙連鎖服飾業者 Zara 憑藉著卓越的作業力，成為深具創新與競爭優勢的企業。速度是 Zara 成功的祕訣。每項商品從構想到門市上架不超過四週，門市經理直接回饋意見至公司總部以調整新商品。商品生產配置統一由西班牙的物流中心管理，其中，基本款品項約有 34% 由亞洲代工廠商製造、14% 在歐洲生產。而較高端的商品則有 49% 在西班牙剪裁與生產。

但 Zara 能維持現行的生產模式多久？尤其全球的實際成長機會其實是在亞洲市場，既然 Zara 已有 15% 的營業額來自亞洲，持續由西班牙控管與設計產品仍舊合理嗎？有些產品是在中國生產後，運到西班牙，再運回中國銷售。Zara 是否該設置第二個產品設計基地與物流中心？這些都是有趣的難題。

1.1 作業與供應鏈管理的組成要素

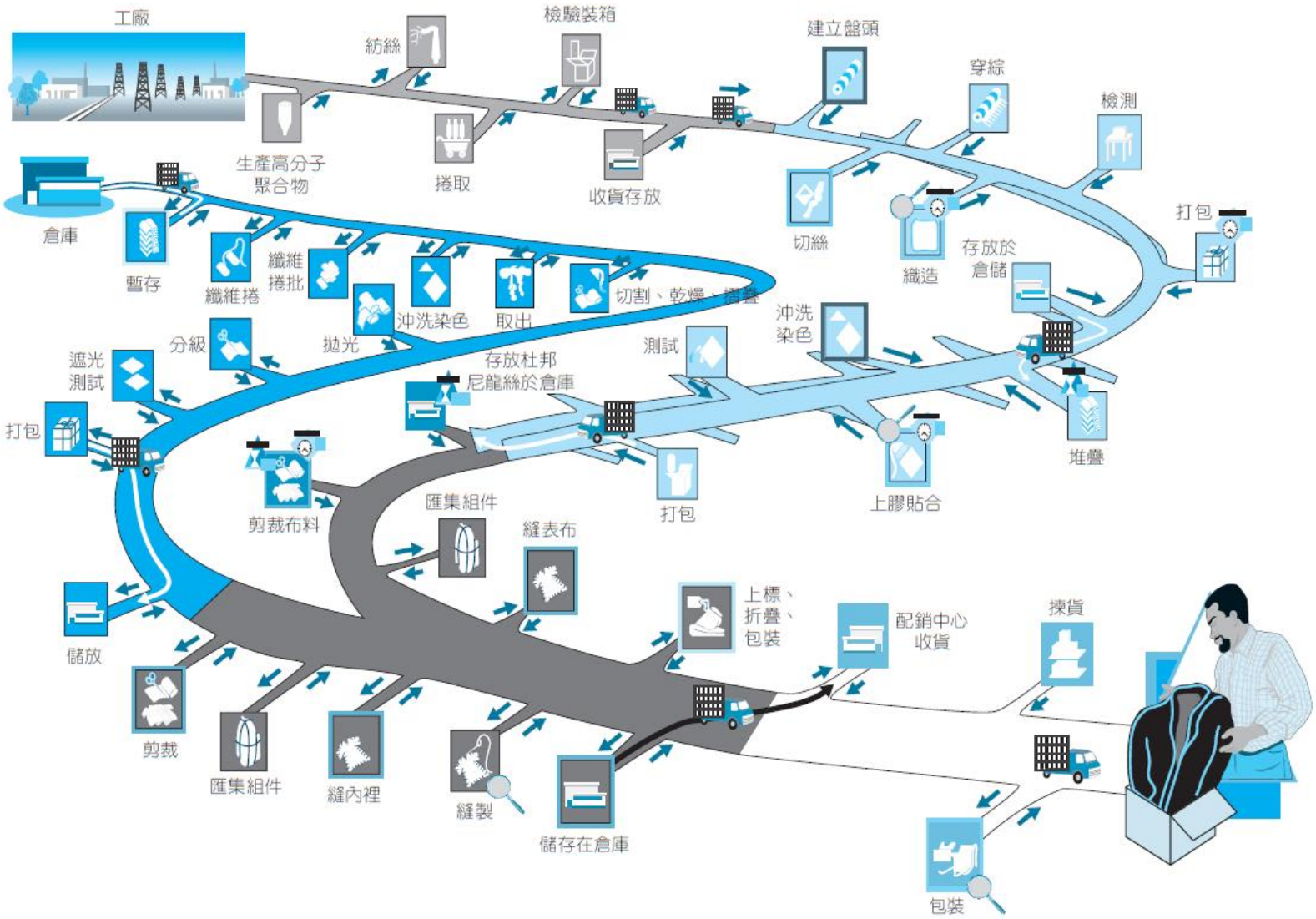
就主要企業功能而言，**作業與供應鏈管理 (operations and supply chain management, OSCM)** 涉及產品設計、採購、製造、服務、物流及配送等專業，針對不同的產品或服務，各項專業的組合與配合方式亦有不同。以銷售電視機的公司為例，相關的功能包含：設計電視機、採購物料、協調設備將物料轉換成產品、運送產品、與顧客交易並交付產品。某些公司則偏重於服務，以醫院為例，主要功能為資源（如：手術房、檢驗室、病床）管理，以便使病患盡早恢復健康。另外，如亞馬遜書店 (Amazon.com Inc.) 這類網路公司，致勝的關鍵則在於縝密地協調採購、網站服務、物流及配送等各項功能。面對互動日益密切的全球化經濟，運送原料、產品及服務的過程須仰賴科技的突破、思維的創新應用、神奇的數學運算、功能強大的軟體，以及傳統的原物料與人力的投入。如何在兼顧成本與滿足顧客需求下執行以上工作，取決於完善地整合作業相關的策略、提供產品與服務的流程，以及分析公司日常營運的決策。對商管學院的學生而言，作業與供應鏈管理攸關各個管理專業領域，本書目的在於提供學生作業與供應鏈管理的基本概念，以及了解作業功能對企業的重要性。

作業與供應鏈管理
設計、執行，以及改進製造和傳遞公司主要商品與服務的系統。

OSCM 可定義為「設計、執行，以及改進製造和傳遞公司主要商品與服務的系統」。如同行銷及財務，OSCM 為企業內職責相當明確的管理功能，其關注的重點是管理生產產品或服務的整體系統。不論是生產實體產品或是提供服務，均包含一連串複雜的作業流程。

圖表 1.1 描述一個銷售男性透氣保暖外套的供應網路。圖中包含四種顏色

圖表 1.1　男性透氣保暖外套供應流程



路徑：藍色路徑代表外套內裡的刷毛保暖布料 Polartec 相關的生產活動。整批布料進貨後，經過適度的加工、染色、品檢分類後入庫儲存。淺灰色路徑是杜邦尼龍布料（用於外套表布）從高分子聚合物射出抽絲的過程。接著經由淺藍色路徑的步驟將尼龍絲製成布料。深灰色路徑包含組合各項物料縫製成外套的步驟。完成的外套先儲存於倉庫中，之後運送至零售商的配銷中心，經過揀貨與理貨後，寄送至顧客手中。整個供應網路有如物料與資訊流動的管線，物料與資訊會存放在其中幾個關鍵位置，以供未來使用。例如，Polartec 布料存放的位置靠近深藍色路徑、杜邦尼龍絲儲放在淺灰色路徑的尾端，兩種布料裁切後匯集至深灰色路徑起點的位置存放，路徑的末端則是成品儲存、等待顧客訂單、依訂單揀貨及送貨等一連串配銷步驟。



重要觀念 KEY IDEA

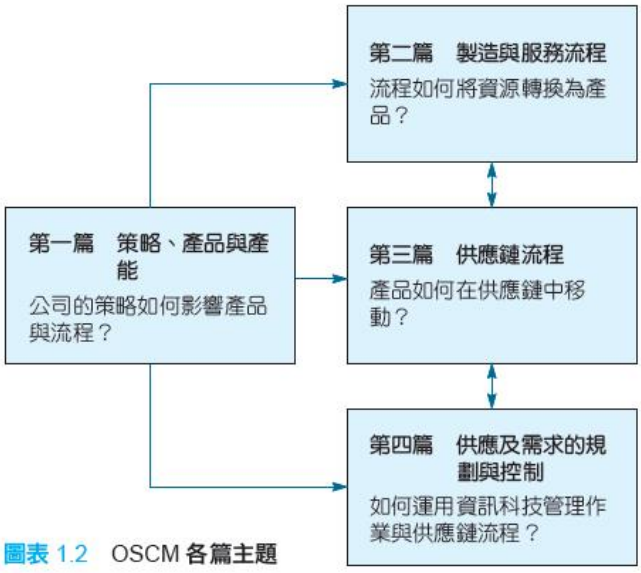
要了解一個供應鏈，可從網路圖最初的起點繪製到終點著手。

以上的供應鏈模式可以套用在許多商品或服務提供的過程，而供應鏈中的各個單位往往是由不同的企業所掌控，例如杜邦尼龍製造商、Polartec 製造商、外套生產商及零售商等。此外，各項物料須透過貨運公司運送，整個供應體系甚至跨越不同的國家，一項交易的成功，不僅需撙節許多步驟的成本、消除浪費，尚需仰賴各步驟間的協調合作。OSCM 的目的即是管理整個體系，讓各項流程能有效運作。

今日要在全球市場中獲勝，企業策略必須能在複雜的供應網路下滿足顧客的喜好；此外，亦須在符合股東與員工的需求下，關注環境議題，發展永續策略。本書第一篇介紹作業策略、產品設計及策略性產能規劃等主題，有關策略擬定的概念會在本章後續進一步說明（圖表 1.2）。

作業及供應鏈在本書具有特殊的意義。「作業」是指將公司資源轉換成顧客所需產品之製造、服務或醫療等流程。這些流程將在本書第二篇做介紹。例如，製造流程係生產如汽車、電腦等實體商品的過程；客服中心提供顧客資訊即屬於服務流程；而急診室為發生意外的病患進行緊急救護則是醫療流程的例子。

「供應鏈」是指將物料／資訊送入／輸出公司製造或服務流程的程序，諸如運送商品的物流程序、置放與快速配送商品至顧客手中的倉管程序。從供應鏈起點將商品與服



圖表 1.2　OSCM 各篇主題

務提供給工廠與倉庫，以及在供應鏈末端運送商品與服務給顧客皆屬於供應的功能，這些流程將在本書第三篇做進一步的說明。

第四篇的主題是規劃作業與供應鏈資源的運用，內容包含如何依據顧客需求配置供應，以及運用整合性電腦系統進行這些規劃活動。

對於轉換流程的設計原則，包含如何組織不同型態的流程、如何決定流程的產能、擬定完成一單位產品的流程時間、如何監督流程的品質，以及規劃資訊系統以協調各個流程運作等主題，管理者皆應有所認識。

全球化的競爭及資訊科技的日新月異，使得 OSCM 領域持續地改變。網際網路讓可靠的即時資訊得以低廉的費用傳遞分享，企業可以從銷售點系統、無線射頻辨識標籤、條碼或是自動辨識系統獲得第一手的消費資訊，因此如何通盤掌握訊息，制訂良好的決策，已成為現代經營者的重要課題。

1.2 作業與供應鏈流程類型

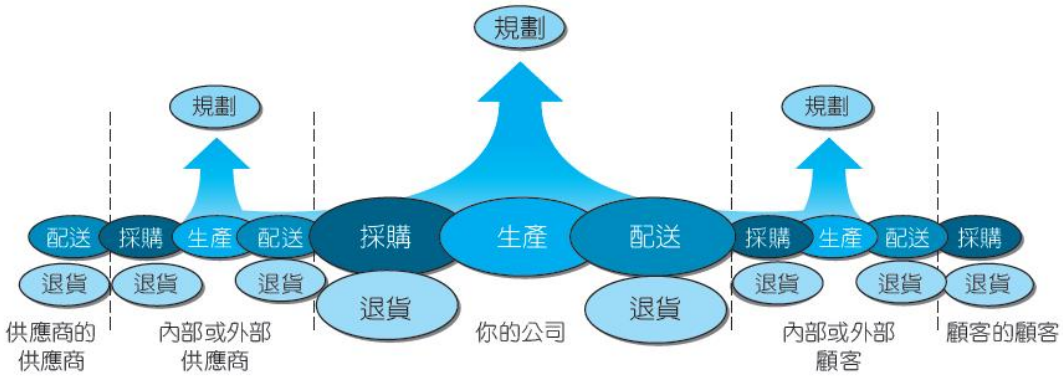
流程
將輸入轉換成輸出的單項或多項活動。

作業與供應鏈**流程 (process)** 可依民生用品或服務生產者的觀點，區分為規劃、採購、製造、配送與退貨等類別。圖表 1.3 描述在供應鏈各環節中應用的流程。流程內容分述如下：

1. **規劃：**此涵蓋供應鏈策略性作業的相關流程，用以決定一組運作供應鏈的行動方案。例如，公司必須決定既有的資源如何滿足預期的需求。規劃流程最主要的工作之一是發展監控指標，以使供應鏈能有效率地提供顧客優良的品質與價值。
2. **採購：**此流程是要評選出可提供公司生產所需物料與服務的供應商。除了議價、運送與付款流程外，亦需搭配用以監控及改善上、下游關係的指標。此類流程包含到貨、驗貨、領料及核撥款項予供應商等工作。
3. **製造：**此為產生主要商品或服務的流程，其中需要排定人員工作時程、協調物料與設備等重要資源。所採用的指標有速度、品質與人員生產力，以監督製造流程的運作。
4. **配送：**此亦稱為物流流程，包含選擇商品從倉庫運送給顧客的貨運人員、協調與安排供應鏈中物料和資訊的傳遞、倉儲網絡的設立與運作、管理顧客的訂單、處理顧客付款，以及開立發票等作業。
5. **退貨：**此為收受顧客退回的故障品、瑕疵品或過剩品的流程，並且提供顧客有關商品問題的售後服務支援。

重要觀念 KEY IDEA
不論公司位在供應鏈哪個階段，皆需要規劃、採購、製造、配送及退貨流程。

上述流程不僅適用於組裝或流體商品製造，亦可應用於生產非實體產品的



圖表 1.3
供應鏈流程

資料來源：Supply-Chain Council (www.supply-chain.org)

供應鏈流程。各活動間的協同運作能力，關係著供應鏈能否以合宜的成本提供高品質的產品與服務。

1.3 商品與服務特性的差異

商品與服務之間主要有五項差異：

重要觀念 KEY IDEA
服務不具有實體形體，相較於商品生產流程，服務流程通常具有高度變化性及時間相關性。

1. 服務是無形的流程，難以具體量測；商品則是流程的有形輸出，具有實體。這個差異相當重要，因為服務創新難以如商品創新取得專利保護，使得企業提出新的服務理念或構想時，必須在對手複製前快速地擴展市場。
2. 服務流程中必須與顧客接觸，即使很簡短，與顧客互動往往是服務不可或缺的要素。設計服務設施時，應考量顧客參與的情況，特別是當顧客必須親身參與服務的進行時。相對地，顧客通常不需親身參與實體商品的生產，因此設計生產設施時多半以效率為考量重點。
3. 除了高度依賴硬體科技的服務外（如自動提款機、語音答錄、網際網路自動交換服務），服務一般具有因顧客或服務人員態度的不同，而有所差別的異質性，即便是照本宣科的客服中心，也可能發生預料之外的結果。相對地，實體商品可以依據嚴密的規格、幾近相同的品質生產，當出現不良品時，可加以重製或是做為廢品處理。
4. 服務流程具有無法保存性，不能像實體商品般儲存，如同我們無法搭乘上個星期的航班或是回到過去的某一天。
5. 服務規格的定義與衡量常是以一組影響五感的特性為依據，包含：
   - 支援設施（位置、裝潢、佈置、建築的合宜度、設備）。
   - 輔助品（餐飲服務中餐點的選擇性、一致性、品質）。

圖表 1.4
商品－服務光譜

純商品	商品為主	服務為主	純服務
食品業	家具業	旅館業	教育
化學製品	資料庫代管	航空業	醫療諮詢
出版業	汽車業	網路服務業	理財規劃

商品 ←——————————→ 服務

資料來源：Anders Gustofsson and Michael D. Johnson, *Competing in A Service Economy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), P. 7.

- 顯性服務（人員的訓練、服務績效的一致性、可用性，以及服務項目的完整性）。
- 隱性服務（服務人員的態度、氣氛、等候時間、情境、隱私與安全，以及方便性）。

商品－服務光譜

大多數的產品同時具備商品與服務兩個部分。圖表 1.4 顯示企業不同的經營重點，從「純商品」到「純服務」的分布情況。純商品產業大多屬於低毛利的一般性商品，常藉由增加服務項目形成差異化，以期增加獲利，例如提供顧客物流服務、資料維護或諮詢建議等。

對於以商品為主的企業而言，服務在業務中占有相當的比重，例如汽車廠必須配送大量的零組件至保養廠，以便為車主進行汽車維修服務。

以服務為主的公司則須結合實體商品，例如有線電視系統業者除了架設線路與進行維修服務外，亦會提供用戶高解析度的電視訊號盒。至於理財顧問公司等純服務業者，實體商品雖然不一定是重點，但仍可能影響服務的績效（如授課用書、試算表或專業參考資料等）。

產品－服務組合

產品－服務組合
企業在有形產品外提供服務活動，以為顧客創造附加價值。

產品－服務組合 (product-service bundling) 是指企業在有形產品外，提供顧客服務活動（如維修、供應替換零件、教育訓練、整體系統設計或研究開發）。代表性的企業如 IBM，公司定位為服務業，視有形商品為整體解決方案的一小部分。此項策略成功的基礎，是在規劃服務時，能就總體業務進行整合性的考量。產品－服務組合策略並不一定適用於所有的製造業者，最近一項調查即發現，一些製造公司雖然因推動服務化而增加營收，但獲利率卻低於部分製造導向的公司。究其原因，在於實施服務化策略所增加的收入，無法彌補額外投資所衍生的相關成本。

星期的航班或是回到過去的某一天。

5. 服務規格的定義與衡量常是以一組影響五感的特性為依據，包含：
   - 支援設施（位置、裝潢、佈置、建築的合宜度、設備）。
   - 輔助品（餐飲服務中餐點的選擇性、一致性、品質）。

表 1.3
應鏈流程

要觀念 KEY IDEA
務不具有實體形體，較於商品生產流程，務流程通常具有高度化性及時間相關性。