

## 全面推動內部改革

# 特力集團 打造台灣居家零售王國

特力從貿易業起家，成功轉型為台灣最大家居用品通路商。為提供消費者更好的服務，不惜重金打造全台首家大型居家百貨購物中心，特力集團董事長何湯雄說：「特力希望讓消費者清楚感受到，家的大小事，一輩子都是特力的事。」

◎撰文／孫慶龍 攝影／楊弘熙 圖片提供／特力集團

**當**2008年金融海嘯席捲全球，造成各行各業紛紛裁員因應不景氣時，卻有一家公司，不僅沒有裁員，還利用這百年難得一見的經濟危機大力招募新血，找來專業經理人積極進行組織整合與創新；當許多企業受金融海嘯影響，營運陷入虧損與困難時，這家公司卻能在如此景氣低迷的大環境下穩紮穩打，維持成立以來連續34年獲利、從來沒有虧損的經營績效。

這家公司就是特力集團，旗下擁有「特力屋」、「HOLA特力和樂」、「HOLA CASA」、「FREER」等四大零售通路。在1978年成立的特力，最早是一家員工人數僅5人，專營手工具出口，產品銷往歐美零售商的貿易公司。

在董事長何湯雄、李麗秋夫妻帶領下，現在的特力集團，成功整合貿易、零售兩大事業群，轉型成為國內最大，並擁有「HOLA」自有品牌的家居用品通路商，2010年集團合併營收高達

新台幣356億元，營運據點遍及全球16個國家。

## 貿易奠基 零售是成長關鍵

談起特力由貿易商成功轉型為家居用品通路商的過程，董事長何湯雄說，早期台灣由於物資缺乏，貿易業有很好的發展條件，因此孕育出許多的「大王」，包括：鞋子大王、帽子大王、雨傘大王、成衣大王等，都是在台灣貿易事業的黃金年代崛起，特力也是在這樣的環境下，以貿易業務奠定了企業的根基。

然而，隨著科技日新月異，資訊流通愈來愈透明，上下游業者可以直接跳過貿易商自行接洽，只扮演中間角色的貿易商存在價值也愈來愈低。

全球貿易環境丕變讓全球跑透透、累積豐富貿易經驗的何湯雄警覺，單純從事貿易業務無法帶給特力更進一步的成長，如果特力沒有自己的零售通路體系，未來的經營將會倍加艱辛。

也因此，1996年特力與英國零售業巨人翠豐集團（Kingfisher Plc）合資共同在台灣成立B&Q特力屋，正式進軍國內居家DIY零售市場，跨出特力在台灣居家產業零售通路事業的第一步後，1997年又成立另一個以居家裝飾品為主的HOLA特力和樂家居館，自此，何湯雄心目中特力在居家零售產業的兩大支柱就此齊備。

如今，特力集團旗下的特力屋已經是台灣最大居家修繕服務業者，至2010年底全台據點達23家，而HOLA特力和樂也成為國內最大家飾家用賣場，至2010年底全台據點達18家，兩個居家零售通路成功崛起，讓特力順利打下台灣的居家零售版圖。「從貿易業務跨足居家零售產業的這些動作，絕對是近年特力得以持續成長的重要關鍵。」何湯雄強調。

## 轉型契機 學習並吸收國外經驗

分析特力能夠順利從貿易商轉型為家居用品零售通路商，何



特力集團觀察全球消費趨勢，成立「特力和樂HOLA」，提供精緻且豐富的居家生活必備商品，滿足消費者一站購齊的需求。

湯雄歸功於長年經營貿易業務所吸收的國外經驗。

「貿易，就是和全世界做生意。」何湯雄解釋，從事貿易最大的優點，就是必須接觸世界各地的零售業者。透過與這些零售業者交流，讓特力觀察他們的營運方式與成果，不管好的、壞的，這些都是特力不用花錢就可以學習的零售經驗。除此之外，特力還能夠在與這些零售業者打交道的過程中，快速了解市場動態，迅速掌握全球消費趨勢。

以居家DIY零售市場為例，1978年Home Depot大型家居連鎖店成功取代了許多小型的五金行，這股國際潮流，讓何湯雄看到了台灣家居產業新的商機。他

## 特力小檔案

- 成立時間：1978年
- 公司規模：2010年集團合併營收新台幣356億元
- 集團董事長：何湯雄
- 主要營業項目：貿易事業、居家零售通路事業
- 重要發展與表現：
  - 1992年 特力掛牌上市
  - 1995年 與英國翠豐集團合資成立B&Q特力屋，雙方各持股50%
  - 1997年 成立特力和樂
  - 2004年 正式以「HOLA特力和樂」進軍中國大陸居家零售通路
  - 2005年 合併中欣實業
  - 2006年 購併東隆五金
  - 2007年 以34.6億元買下B&Q特力屋50%股份，B&Q退出台灣市場
  - 2011年 全台首家大型居家百貨中心（桃園南崁店）開幕

分析，觀察國外大型家居連鎖店的成功經驗，當國民所得來到1萬美元以上時，像五金行這類型的小店面就會變得難以生存，因此1993年台灣國民所得站上1萬美元的關卡開始，台灣就出現了居

家DIY產業發展的可能性，「特力屋的成就，其實就是我們把外國經驗帶回台灣的成果。」

何湯雄笑著說：「當初聽到我要在台灣成立B&Q特力屋做居家DIY的時候，很多朋友都告訴



## 特力集團董事長何湯雄：

「貿易，就是和全世界做生意。  
透過與全球的零售業者交流，  
讓特力可以觀察他們的營運方式，  
並了解市場動態，掌握全球消費趨勢。」

我：『拜託，台灣男人都沒在做家事，怎麼可能會有人想DIY？』  
但是現在我可以很得意的告訴他們：『沒去過特力屋的台灣男人，就不能算是新好男人。』」

### 審慎評估 進軍中國大陸時機未到

順利開拓台灣市場後，英國翠豐集團很快就興起了進入中國大陸市場的念頭。「進入台灣DIY市場沒多久，1998年B&Q就找我們去中國大陸，不過我不敢去。」何湯雄進一步說明，1998年，中國大陸國民所得連1千美元都不到，加上人工太便宜，他評估DIY市場還看不到商機，因此特力屋並沒有和B&Q一起到中國大陸發展。

「其實B&Q剛去中國大陸的時候，單店每年都有50%的成長。」何湯雄說，1998年時中國大陸有很多「毛胚屋」，消費者買到的房子只有幾根樑柱，必須

自己裝潢才能居住，當時B&Q因為推出一個包含設計、建材的解決方案，大受消費者喜愛。

但是何湯雄卻認為：「那只是假象的DIY，因為中國大陸有太多便宜的建材。」果然不久之後，愈來愈多的中國大陸設計師帶著客人去B&Q「比價」後，反而在外面的建材行購買比B&Q便宜20%的建材使用，也讓B&Q在中國大陸的營運一落千丈。

如今，Home Depot已經撤出中國大陸，而B&Q中國大陸的業務也面臨鉅額虧損，國際大型家居連鎖店在中國大陸頻頻觸礁，顯示DIY目前在中國大陸還是行不通。何湯雄強調：「即使是中國大陸經濟快速成長的現在，國民所得仍低於5千美元的水準，DIY在中國大陸依然看不到機會。」

### 整合資源 勇敢跨足服務業

除了從貿易業務學習到的外

國零售經驗外，另一個被何湯雄視為開創特力集團未來黃金10年的重要關鍵，則是2008年所啟動，整併集團內部貿易、零售資源，並跨足服務業的這項改革。

回憶起這段改革之路，何湯雄說，2006年一場台灣卡債風暴，讓特力屋與特力和樂業績分別衰退13%與8%，接著2007年兩大通路仍分別持續衰退8%及3%，「連續兩年業績表現不佳，讓我明顯感受到特力在家居零售通路發展開始遇到了瓶頸。」

因此，2007年初特力進行了全方位的市場調查，發現在台灣75%以上住宅有裝潢過的家庭，都對裝潢後沒有提供後續服務，而大表不滿。「消費者不滿意裝潢後出問題，卻沒有人可以提供維修服務，我就想辦法讓特力可以滿足消費者的需求。」

何湯雄說，在市場調查過後，他告訴B&Q：「我們應該要往服務走」，沒想到B&Q卻不認

同這項決定，「所以我就決定花錢把B&Q的股份全部買回來，自己經營特力屋。」

而為了順利整合貿易與零售資源，2009年何湯雄延攬了前台灣IBM總經理童至祥擔任集團執行長，引進IBM管理模式，希望借重童至祥的整合與執行力，將集團貿易與零售的資源進行整併，「我的點子多，但執行力不足，童執行長正好補足了特力最缺乏的整合與執行力。」

「童執行長來的時候跟我說，能在5年內改造特力就很『lucky』了，3年的時間過去了，特力現在雖然還在學習之中，但也已經有了不錯的成果。」

何湯雄說，2009年是特力的台灣零售業整合年，特力也順利在2010年初，完成台灣零售通路四合一計畫，將旗下的特力屋、HOLA特力和樂家居館、HOLA CASA 和樂名品傢俱及FREER僑蒂絲等4家公司，變成同一家法人公司，並在2010年進一步整合中國大陸業務。在此期間，特力也接連推出居家修繕服務、終生服務等消費者所需的服務事業。

## 積極改革 營運能量即將引爆

「整併是一個慘烈的過程！」何湯雄說，從2008到2010年特力積極進行改造的3年間，有3位總經理離開，就不難想像過程



特力將貿易與零售整合後，營運優勢明顯增加，預計在2012年積極拓點，再創企業高峰。

中的艱辛，然而，苦盡甘來後，現在的特力集團，貿易、零售業務間變成了緊密的合作關係。

「以前特力是貿易不理零售，零售也不理貿易，整併之後，現在貿易與零售合在一起，資源共享，增加了特力營運上的優勢。」何湯雄說。

2010年特力從中國引進的九陽豆漿機熱銷，正是貿易、業務整合後，1加1大於2的最好典範。何湯雄說，九陽豆漿機是由特力的貿易部門取得總代理後，再由零售部門負責開拓市場，因此消費者除了在特力的HOLA通路體系可以買到，也可以在大潤發、全國電子、燦坤等國內大型零售通路採購九陽豆漿機。

為了進一步整合集團資源，提供消費者更好的服務，特力斥資新台幣19億元在桃園南崁打造占地700多坪的大型居家百貨購

物中心，不僅集團旗下自有品牌全數進駐，更引進南僑4家特色餐廳、成億壁紙等知名品牌。「這是台灣第一次出現結合家具、家飾、建材、設計裝修與市集的大型家居百貨，2011年7月底開幕以來人潮不斷，也證明這樣的營運模式在台灣是非常成功的。」

「我希望這個購物中心，不僅能讓消費者一次購足DIY、軟裝潢等居家商品，還能成為家庭歡度相聚時光的好去處，我推薦各位有機會一定要到DECOR HOUSE特力家居南崁店看一看。」何湯雄說。

展望未來，何湯雄強調：「為了專注集團內部改革，2011年特力幾乎沒有擴增通路據點，我預估再過半年的時間，改革就可以完成，屆時特力將會展現強大的爆發力，並且積極展開拓點計畫。」■