

成功模式的失靈與復活

敗者，兵家常事



課程：失敗與成功之探索

組別：第一組

姓名學號：張峰維 4A015046

譚佳容 4A20H003

吳孟豐 4A212014

劉博源 4A212057

成功，是失敗經驗的累積

從我們小時候就經常聽到一句俗語
“**失敗為成功之母**” 想要知道如何成功，必須先從
許多失敗中取得經驗。

但!我們真的有那本錢失敗嗎?

古人云:**善學者，假人之長以補其短**。

從他人失敗之案例可以從中學習而不為之，從他人
走過的路上學習如何避免觸礁，如何走得比別人都
順遂。



成功企業的相似處

帶兵帶心

- 往往能帶領公司走向正確決定的好領導者，多是十分重情之人，但也會在掙扎之中做出正確決定之人。

瞭解市場需求以及創造市場需求

- 在蘋果多次的失敗，屢屢挫折下，發現了市場走向，創造了市場需求。
- 而UNIQLO也是一樣，做了許多改變只為了迎上市場需求，但又屢屢以失敗收場，在種種挫折下自己創造了市場需求，成就了現今平價服飾龍頭封號。

學習失敗的經驗

- 就算失敗過一次，仍有機會再次挑戰，即使跌倒也要抓一把米起來。每回失敗的經驗都可以讓人脫胎換骨。不要懼怕失敗。



蘋果APPLE簡介

蘋果公司（英語：Apple Inc.），原稱蘋果電腦公司（英語：Apple Computer），於2007年1月9日在舊金山 [Macworld Expo](#) 上宣布改為現名。蘋果公司是一家美國跨國公司，總部位於 [美國加利福尼亞庫比蒂諾](#)，致力於設計、開發和銷售 [消費電子](#)、[電腦軟體](#)、線上服務和 [個人電腦](#)。蘋果的 [Apple II](#) 於1970年代助長了個人電腦革命，其後的 [Macintosh](#) 接力於1980年代持續發展。該公司最著名的硬體產品是 [Mac](#) 電腦系列、[iPod](#) 媒體播放器、[iPhone](#) 智慧型手機和 [iPad](#) 平板電腦；線上服務包括 [iCloud](#)、[iTunes Store](#) 和 [App Store](#)；消費軟體包括 [macOS](#) 和 [iOS](#) 作業系統、iTunes 多媒體瀏覽器、[Safari](#) 網路瀏覽器，還有 [iLife](#) 和 [iWork](#) 創意和生產力套件。



蘋果成功原因

不斷 創新

- 賈伯斯說過：「**創新 = 借用與連結。**」借用不是一件可恥的事，但前提是，你得先知道別人做了什麼。連結，需要涉獵多元文化與豐富人生經驗。

注重 細節

- 蘋果除了有自己獨特的風格外，賈伯斯也特別注重操作介面以及使用體驗，**他會親自去體驗、感受產品的每個細節。**



蘋果成功原因(續)

吸取 經驗

- 蘋果懂得吸取經驗，懂得記取過往所給的教訓，他才能**不重蹈覆轍同樣的錯誤，不浪費時間在錯誤上。**

簡單 化

- 在這繁忙的時代，大家要的是簡單但不隨便，看了舒服卻擁有魅力。



蘋果成功原因(續)

勇於認錯

- 每個人都有犯錯的時候，賈伯斯也是，他也有決策錯誤的時候，但他不會逃避問題，而是**勇於認錯並及時修正、積極去彌補**。

以人性為中心思考

- 「**人們不是只想買個人電腦。他們想知道個人電腦能為他們做些什麼，我們就是要清楚的跟他們說明。**」成功的關鍵在於他們是為自己設計迷人的產品，他們只製造自己願意使用的產品，他們的成功並不是來自市場調查或團體，而是替客戶圓夢。**一個成功的賣方，是賣夢想，而不只是一件產品。**



蘋果行銷手法

產品策略

- **他們以人性化及簡單為出發點，帶給消費者一種既高級又時尚的品牌形象**，原本只推出黑、白兩色供消費者選擇，近年來手機市場競爭激烈，所以推出了金色及玫瑰金色兩種配色，以及今年最火紅的 iPhone 7 也推出全新配色紅色，成功吸引更多消費者。又加上前年推出前所未有的 3DTouch 技術為賣點，讓 iPhone 使用起來更方便，蘋果至今還是朝人性化的概念發展，一直站在消費者的角度來開發每一個新產品，消費者自然地就會被吸引。



蘋果行銷手法(續)

促銷策略

- 蘋果在新機種尚未推出前，會不定時釋放一些關於新產品的消息，消費者就會產生好奇感，便開始注意蘋果新機種的最新消息，也會產生期待感和購買的慾望。

通路策略

- 蘋果在世界各地都有設立直營店，提供售後服務，雖台灣沒有直營店，不過有傳聞今年會進駐台灣 101，台灣也有好幾家蘋果公司授權的服務據點，均為蘋果原廠授權，不受地方限制，不論在哪蘋果都有提供送修服務。○



蘋果經歷

Lisa 電腦

Lisa 是蘋果在1983年生產的一部個人電腦，也是全球第一個使用圖形使用者介面的個人電腦。跟之後2000年推出麥金塔電腦做比較，麥金塔像是建立在 Lisa 電腦之上所設計出來的，但兩者不是同系列產品，Lisa 的系統更為先進。在1986年時，Lisa 就宣告退出市場，原因是沒有考慮到消費者對於價格的接受程度，導致銷量不佳，麥金塔也因為銷售不如預期，一年後便停售。



蘋果牛頓

1993年蘋果首次販售世上第一台個人數位助理「Newton」，吸引全世界的目光成為焦點。雖然成功取得關注，但因為價格太貴、尺寸及手寫輸入等問題，推出五年後便下市，可說是蘋果失敗的產品之一。但這個失敗，讓全球看見科技的創新。



蘋果經歷(續)

iPod

2001年推出的 iPod，成功使蘋果的音樂播放器成為主流。雖然它不是市面上第一款便攜式 MP3，但外觀精美的設計加上簡單的操作模式，因而大受好評，配合蘋果自家的 iTunes 音樂下載系統，馬上就擊敗了 Sony 的 Walkman 系列成為全球市佔率第一的便攜式音樂播放器。許多人因它的價格高昂，一開始並不看好這項產品，可是它卻是史上銷售速度最快的 MP3 播放器。



iPhone

2007年蘋果踏入了智慧型手機的市場，推出了「iPhone」，搭配使用獨家的ios作業系統，同時融合了電腦和 iPod的功能，變成一台劃時代的完美鉅作，觸控螢幕也帶給世界全新的操作手感，使用起來就跟 iPod一樣簡單，沒有複雜多餘的按鍵。iPhone 的成功，來自於蘋果統整界面的功力，還有對於一般人生活需求的了解。另外，轟動全球的「iPhone」，就是由失敗的「Newton」改良而成的。至於iPhone 或蘋果其他3C產品能成功多久，無法斷定，就繼續拭目以待吧。



蘋果產品

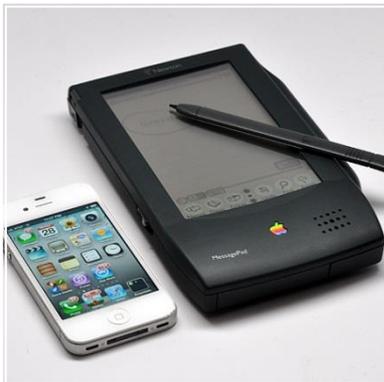
Apple 1



Apple Lisa



Apple Newton



Apple iPod Nano



Apple iPhone7



優衣褲UNIQLO簡介

■Uniqlo 是全球第四大、亞州第一的大型服裝業，在日本是無人不知、無人不曉的休閒服裝業者。1963年5月，[日本山口縣宇部市](#)的男性服飾店「Men 's Shop OS」（公司名：小郡商事）成立。1984年6月，該公司在[廣島市中區](#)袋町開設了綜合服飾店「Unique Clothing Warehouse」（ユニーク・クロージング・ウェアハウス），當初簡稱為英文縮寫「UNI-CLO」。1988年3月，在[香港](#)與當地商人共同設立一間商品採購公司 [宇寧製衣廠有限公司](#)時，由於註冊商號人員誤將「C」填寫為「Q」作商業登記名稱，此後社長柳井正將錯就錯也把日本全部店名全改為使用「UNI-QLO」作為[商標](#)。



UNIQLO商品大賣原因



UNIQLO行銷策略

✓ 產品策略

- **為了顧客的需求與慾望**，因此 Uniqlo 品牌設計出眾多款式的服飾來**滿足大眾的需求**。主要市場包括：T恤、保暖內搭衣、襯衫、背心、毛衣、外套、羽絨外套、牛仔褲、皮帶、襪子、內搭褲、圍巾.....等

UNIQLO行銷策略(續)

✓ 通路策略

- **Uniqlo 供應鏈管理：追蹤顧客偏好，把握銷售良機。**
Uniqlo 在上市前一年尋找原料開發與採購，經由提案研發來設計樣式，等到樣品確認，對向原料製造商、企劃部來行銷推廣。接著商品對到生產部 進行品管、監控生產流程。在生產製造時，生產部實施生產計劃—**「匠」計畫**，此計劃是藉由技術諮詢及指導，來與外部工廠合作。

UNIQLO行銷策略(續)

✓ 推廣策略

- Uniqlo 風靡臺灣的消費者，使的**電視新聞、報章雜誌**都有他們的**廣告宣傳**。利用問卷調查，我們了解消費者的喜好，讓「時尚潮流」不在只是特定人群而是大眾化。而在阪急門市的人員銷售服務，**店員以和藹可親的態度來服務消費者**。在顧客購買衣物後不合身時，Uniqlo 還**提供衣物修改**的服務。○

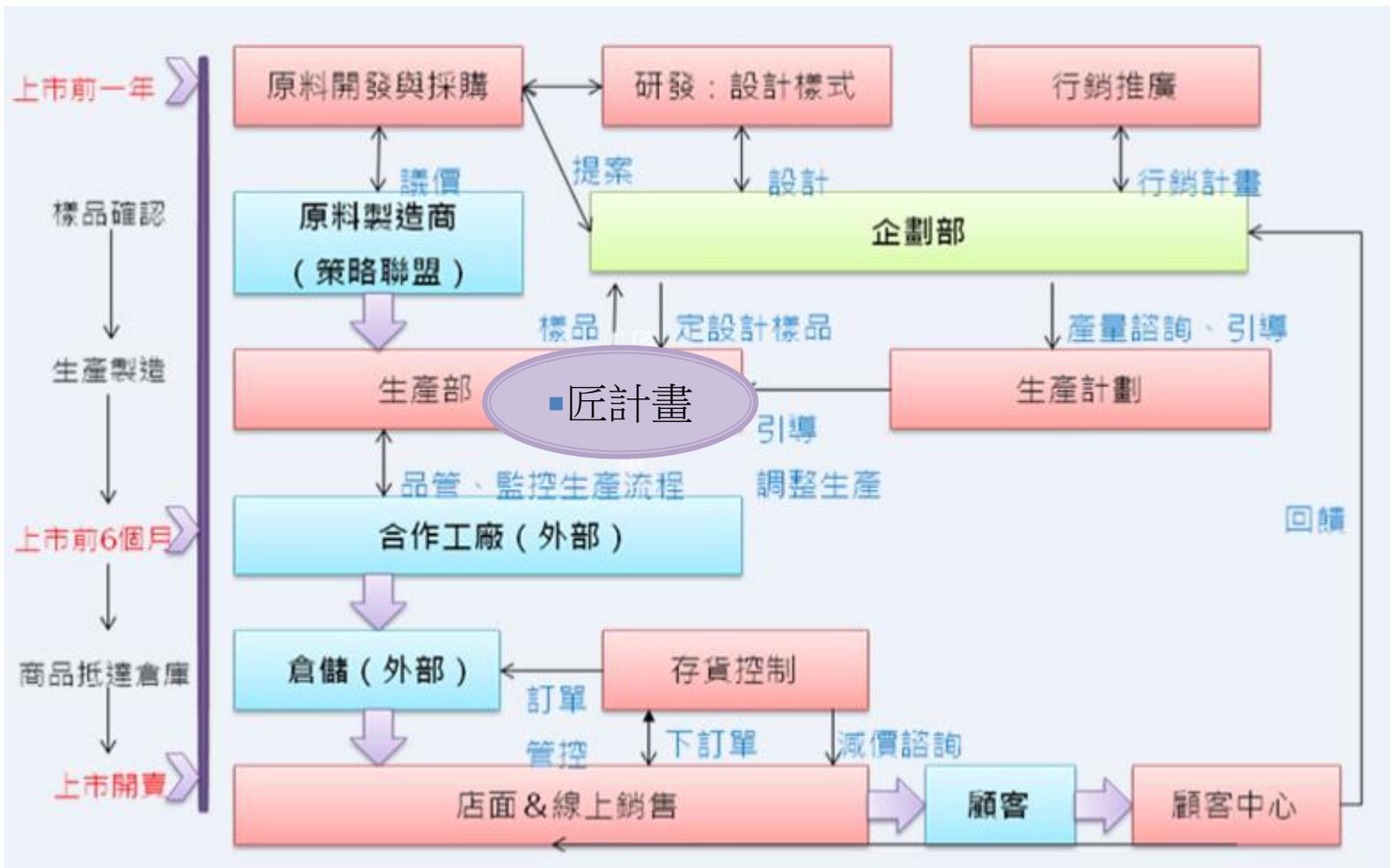
UNIQLO經歷-「永不滿足現狀」



1995年10月，剛在廣島證券交易所上市的 Uniqlo，直營店突破百家，集團一片欣欣向榮，正可謂意氣風發。但柳井正發現，當時委託中國工廠生產的衣料品質，有很大的問題，而為了提高衣服品質柳井正大膽的在各大報紙和雜誌上刊登廣告：以一百萬日圓徵集對 Uniqlo 的不滿。未料，消費者抱怨的信件如雪片般飛來，總共收集了近1萬條意見，幾乎都與商品品質有關，看著自己公司的產品被批評得一文不值，這讓他意識到，雖然在營收上獲得成功，但 Uniqlo 產品的品質其實還未夠水準。



UNIQLO 經歷- 「供應鏈管理」



UNIQLO 經歷- 「匠·計畫」



■他在上海和廣州分別成立了生產管理事務所，派遣專人駐點，取代以往「出差式」的監督工廠方式，並派遣年長、技術熟練的日本技術工人到中國工廠進行技術指導。這些努力帶來了豐碩的成果，產品的品質獲得了顯著的提升。

UNIQLO 經歷- 「給予人才犯錯空間」



- 2002年，柳井正接觸了一位致力於改革農業生產技術的專家，打算跨足生產生鮮蔬菜領域，當時 Uniqlo 的董事柚木治，因為娘家剛好也從事蔬果批發生意，便自告奮勇擔任新事業 FR Foods 的負責人，沒想到僅一年半時間，新事業就虧損了26億日圓，Uniqlo 母公司迅銷不得不關閉 FR Foods，退出蔬果市場。
- 為了表示負責，柚木治向柳井正遞出辭呈，但柳井正告訴他：「**我需要你還錢，請你活用這次失敗的經驗，還我十倍！**」於是柚木治收回辭呈，繼續待在集團奮鬥，並且在2010年起擔任 GU（Uniqlo 旗下副品牌）社長，現在 GU 年營收已突破一千億日圓，累積的營業利潤早已超過柳井正所要求的「十倍奉還」。



UNIQLO 經歷- 「反省集團育才方式」

- 柳井正在2009年，喊出集團2020年要達到營收5兆日圓的目標，要達到這樣的目標，全體員工都必須成為國際化人才，快速培養大量店長型人才，Uniqlo 規定新進員工經過半年培訓就要上戰場成為店長，使得新進員工離職率居高不下。
- 底層員工反彈，讓柳井正開始反思，過去引以為傲的「以店長為主體」的管理模式，是否需要做調整？2014年3月，柳井正在全社大會上公開承認：「**到目前為止，我經歷過許多失敗。當中最大的失敗，就是把公司定位成一家以『店長』為主的企業。**」
「**錯把部下當零件。**」



蘋果即時



UNIQLO 經歷- 「全球經濟戰略」

- 當年靠著「刷毛外套」大成功在日本已經如日中天的 UNIQLO 決定在 2000 年 6 月「前進倫敦」與外國企業決一死戰！
- 柳井正自己訂下：「3 年開出 50 家店，3 年轉虧為盈」的目標沒想到，不僅大賠特賠，原本已經開幕的 21 家店在 2003 年 3 月，已經倒掉 16 家。



■ 業績不好的原因是：

- ✘ 將**經營全權交給當地的英國幹部與團隊負責**。英國是個階級社會，經營人、幹部、店面員工之間很容易壁壘分明，趨於保守。一開始就不可能達成不分階級、攜手同心炒熱氣氛的UNIQLO經營方式。
- ✘ **知名度不夠**。倫敦擠滿了歐美知名品牌，一般廣告宣傳，根本無法吸引民眾關注這個來自遠東的休閒品牌。



UNIQLO 經歷- 「全球經濟戰略」(續)

- UNIQLO 在 2002 年 9 月 在 中 國 大 陸 上 海 同 時 開 了 二 家 店 。 然 後 2005 年 在 北 京 開 了 二 家 ， 但 這 四 家 全 都 虧 損 連 連 ， 結 果 不 到 一 年 就 收 掉 了 。
- 中 國 大 陸 事 業 包 含 了 英 國 方 面 的 反 思 ， 因 此 挑 選 在 日 本 大 學 留 過 學 ， 進 入 UNIQLO 累 積 經 驗 的 中 國 籍 職 員 擔 任 總 經 理 (社 長) 。 柳 井 以 為 ， 這 樣 就 能 貫 徹 日 本 UNIQLO 的 風 格 ， 但 這 位 總 經 理 打 算 「 在 中 國 大 陸 打 造 新 的 UNIQLO 」。 2005 年 好 不 容 易 在 美 國 首 次 開 店 ， 三 家 店 都 開 在 紐 澤 西 州 郊 區 的 購 物 中 心 ， 完 全 缺 乏 知 名 度 ， 最 後 也 都 是 默 默 收 攤 。



UNIQLO 經歷- 「全球經濟戰略」(續)

- UNIQLO 扭轉海外展店劣勢的關鍵，是「**全球旗艦店**」。
- 旗艦店開設在全球主要城市，功能在利用UNIQLO最高水準的行銷手法與視覺提案，展示研發中的最新內容，發揮品牌功能。
- 柳井正會找到全球旗艦店這個新的解決方案，是來自對美國展店挫敗的反省。在車水馬龍的大城市，有許多對服裝有興趣又敏感的民眾，這才是做生意的地方。所以UNIQLO後來就徹底改變全球戰略，**進軍該國最大城市的繁華地段氣派開店**，先提高知名度，再增加店家數量。



UNIQLO產品



■ UNIQLO刷毛外套

■ Uniqlo x KawS



■ Uniqlo x KawS x Snoopy



■ Uniqlo 經典素T



結論

- 續航力是成功很重要的關鍵

依現今觀念的驅使下“成功”變成了:持續產生利潤，並以投資或創新，使企業獲利得以延長。反之則是“失敗”的表現。

白話而言，若想要成為成功經營者，除了上敘創造市場需求外，如何跟上、甚至是創造時代潮流，也是必然的作法。

就如同書本裡提到的:**在上一個世代用過往方法創造成功佳績的龍頭企業，無法在下一個時代如法炮製同一種成功模式。**



謝謝大家

**THANKS
FOR
LISTENING**

