



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

論獨特價值的堅持與追求

— 瑞士鐘錶廠商之個案研究

Questing Unique Value in Business

— Case Study of a Swiss Luxury Watch Company

劉琇玲

Hsiu-Lin Liu

指導教授：劉順仁 博士

Advisor: Shuen-Zen Liu, Ph.D.

中華民國 111 年 8 月

August 2022

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



論獨特價值的堅持與追求

—瑞士鐘錶廠商之個案研究

Questing Unique Value in Business

—Case Study of A Swiss Luxury Watch Company

本論文係劉琇玲君（學號 P08744018）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組完成之碩士學位論文，於民國一百一十一年八月三十一日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

劉順仁

（指導教授）

陳坤志

曾智揚

系主任、所長

劉順仁

致謝



在鐘錶行業裡面工作了近 30 年，對於瑞士鐘錶產業的歷史演變和面臨幾次的危機，都有很深刻的印象。當收到臺大 EMBA 入學通知時，心情是無比的開心振奮，對於校園的景觀和對老師們及同學們的相處充滿着美好的期待。明知畢業的門檻是一篇臺大 EMBA 學程裡的理論融入企業經營的觀點作成的論文報告。但是，我心裡早就設想篤定的不想以百達翡麗當成論文的標題或內文去寫。對於目前很夯的“傳承”議題我感興趣。當我的指導教授劉順仁老師問我要寫的題目時，我大垮垮的回答我想寫“傳承”這個題目。劉老師說“傳承”題目很大很寬要縮小在一個論點上，把論點做深入的分析。

經歷了寫作的琢琢磨磨竟然寫不出滿意的架構。當 2021 年 12 月初百達翡麗與 Tiffany 聯名款的鸚鵡螺藍創下拍賣會上的高價，造成全球百達翡麗和勞力士手錶在正常渠道的搶購潮引起的嚴重缺貨和奢侈鐘錶在灰色市場價格的漫天飆漲。這是一個在奢侈鐘錶市場很有趣的話題，所以我想換個題目寫奢侈鐘錶的灰色市場。

到了 2022 年的 5 月初，我看到很多同學都通過論文口試，拿到了畢業證書。而我還在摸索到如何把我的會計理論整合在我的灰色市場裡面，在任何的段點我都無法在灰色市場裡找到成本費用及利潤這些東西？灰色市場呈現的是我們非官方授權渠道的通路市場，它是行銷策略平台之一，但是無法用會計理論來分析，我面臨到了沮喪跟崩潰！雖然臺大 EMBA 的畢業證書不會給我加薪或者是升官，但是我總是要把它完成。

面對著申請口試論文的截止日期只剩下一個月，我的指導教授劉順仁老師提議我論文就寫我熟悉的百達翡麗吧！我突然感覺到心情穩定下來，對寫百達翡麗為題目的論文不再那麼抗拒，對於沮喪跟崩潰的心情也趨和緩。沈靜了幾天，讓百達翡麗整個的歷史過程跟它的所有經營理念等等，在腦海中跑了一圈，對於一個非常熟悉的品牌，就像家人一樣，從來不需太用心的去注意它很多的小細節。我著手準備百達翡麗的所有資料收集整理分析。劉順仁指導教授指導我論文架構的整理，論點的深度及著重重點的發揮。我突然發現，我竟然可以理出一篇論文的內容，期間也經吳有康先生輔助我許多的資訊。感謝劉順仁老師的不離不棄，在論文臨界本學年度終點站前給我鼓勵及幫助。也感謝兩位口試委員陳坤志老師跟曾智揚老師，在口

試論文上，給我許多論點的加強建議，讓論點更透徹跟豐富。也很感謝 108B 班上學長姐們在我論文口試時給予幫忙及到場加油鼓勵。

完成這篇論文經歷許多辛苦，雖然尚有許多不完善的地方，但期間給予我的學術成長很多，非常感謝我的指導教授劉順仁老師及口試委員陳坤志老師、曾智揚老師和臺大 EMBA 108B 同學們盛情厚意相挺！



劉琇玲 謹識
于臺大管理學院
民國 111 年 8 月

中文摘要



本論文之目的，是透過對瑞士著名鐘錶公司百達翡麗(Patek Philippe)的個案研究，探索企業如何在嚴峻的動態競爭環境中，長期創造並維持獨特價值與競爭優勢。此外，本研究也將討論百達翡麗如何因應數位轉型趨勢對於企業的挑戰。

台灣的產業是以競爭激烈的代工製造業為主流，以追求效率降低成本擴大規模為手段。相對而言，百達翡麗經營的對象大都針對「金字塔頂端」的客群，此客群把百達翡麗當成具有收藏價值的資產之一，而非是流行時尚的奢侈品牌。因為百達翡麗具有的獨特性、稀有性、尊榮性、甚至炫耀性及增值性與金字塔頂端客群的理念相合。而要滿足上述客群需求所需要的經營心態(mindset)，理念及決策方式，百達翡麗掌控得恰得其份。

本論文的重心是討論百達翡麗如何採用一系列環環相扣的活動來提升品牌價值。例如，一般產業(如電子業)成本管理的重點是降低成本(cost down)；然而，百達翡麗卻經常以增加成本來創造獨特性。具體而言，百達翡麗以高品質稀少性、客製化來提升品牌價值；以家族治理來提升產品傳家寶意象；以強大維修能力來提升品牌價值；以專業經銷商來提升品牌價值；以拍賣市場來提高品牌價值；以百達翡麗印記來提高品牌價值；以百達翡麗博物館來提高品牌價值。最後，本論文論證百達翡麗因應數位轉型趨勢的態度，看似略顯被動消極，卻是家族企業在產量受限之下，維護品牌價值與歷史傳承的合理作為。

本論文對於管理文獻及實務，有以下三個主要貢獻：首先，百達翡麗素有「錶王」美譽，如何在全球鐘錶產業中長期維持行業頂尖，必然有其經營管理卓越之處。然而由於百達翡麗不是上市公司，其家族又行事低調，管理文獻探討者甚為不足。本研究透過作者長期對鐘錶產業的觀察，將有系統地提出深入的分析，以彌補文獻之不足。其次，台灣企業主要的競爭優勢是倚賴成本控管及快速量產的能力。相對的，百達翡麗採取的經營活動往往是以提高成本來創造獨特性，並且以限量來創造稀有性。百達翡麗的成功，對於渴望以提高附加價值來增加售價及企業價值的台灣企業，將有很大的參考意義。最後，本論文雖然採用個案研究方式，但將會廣泛比較百達翡麗和其他奢華鐘錶品牌的不同策略及對數位轉型的不同因應方式，可以幫助管理者更加深入的思考經營中的變與不變。

關鍵字：百達翡麗、獨特價值、三問錶、鸚鵡螺、百達翡麗印記、博物館

THESIS ABSTRACT

ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION-MAKING
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Hsiu-Lin Liu

MONTH/YEAR : August 2022

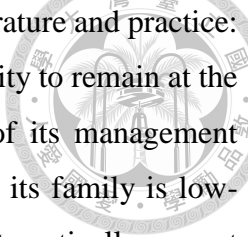
ADVISER : Shuen-Zen Liu, Ph.D.

TITLE : Questing Unique Value in Business— Case Study of a Swiss Luxury Watch Company

The purpose of this thesis is to explore how a company can create and maintain unique value and competitive advantage over time in a highly dynamic competitive environment through a case study of Patek Philippe, a leading Swiss watch company. In addition, this study will discuss how Patek Philippe responds to challenges facing the company in the global trend of digital transformation.

The industry in Taiwan is dominated by a highly competitive foundry industry that seeks efficiency and cost reduction as the ways to increase its scale. In contrast, Patek Philippe operates mostly for the "top of the pyramid" segment, which sees Patek Philippe as a collectible asset rather than a fashionable luxury brand. This is because Patek Philippe have its uniqueness, rarity, prestige, glitz and steady appreciation are in line with the philosophy of the top of the pyramid segment. Patek Philippe has the right mindset, philosophy and decision-making approach to meet the needs of this segment.

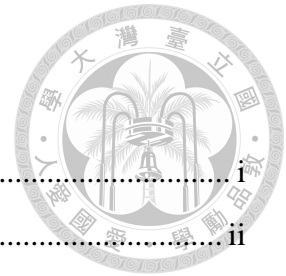
The thesis discusses how Patek Philippe adopts a series of interlocking activities to enhance value of the brand. For example, while cost management in general (e.g. in electronics) focuses on cost down, Patek Philippe often increases costs to create uniqueness. In addition, Patek Phillips creates its unique value by following activities: using high quality, rarity and customization to enhance brand value; using family governance to enhance the image of family heirlooms; using strong maintenance capabilities to enhance brand value; using professional dealers to enhance brand value; using auction markets to enhance brand value; using the Patek Philippe Seal to enhance brand value; using the Patek Philippe Museum to enhance brand value. Finally, this thesis argues that Patek Philippe's attitude towards the digital transformation trend may appear to be passive, but it is a reasonable way for a family-owned company to preserve its brand value and historical legacy in the face of production constraints.



This paper makes three key contributions to the management literature and practice: First, Patek Philippe's reputation as the "King of Watches" and its ability to remain at the top of the global watch industry for so long must be a function of its management excellence. However, as Patek Philippe is not a listed company and its family is low-profile, there is a paucity of management literature. This study will systematically present an in-depth analysis of the industry through the author's long-standing observation of the watch industry, in order to fill the gap in the literature. Second, the main competitive advantage of Taiwanese companies is their ability to control costs and rapid mass production. In contrast, Patek Philippe's business activities tend to create uniqueness through higher costs and rarity through limited quantities. The success of Patek Philippe will be of great relevance to Taiwanese companies that aspire to increase their selling prices and corporate value by adding value. Finally, although this paper adopts a case study approach, it will broadly compare the different strategies of Patek Philippe and other luxury watch brands and their different responses to the digital transformation, which will help managers to think more deeply about the changes and the changes in their operations.

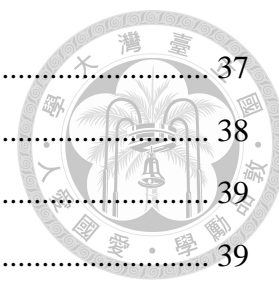
Keywords : Patek Philippe, Unique Value, Minute repeater, Nautilus, Patek Philippe seal, Museum

目錄



口試委員會審定書	i
致謝	ii
中文摘要	iv
THESIS ABSTRACT	v
目錄	vii
圖目錄	ix
表目錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究方法	2
1.3 研究貢獻	2
1.4 論文結構	3
第二章 百達翡麗的歷史與家族治理	4
2.1 百達翡麗發展簡史	4
2.2 瑞士鐘錶產業集團化的趨勢及影響	7
第三章 管理文獻之探討與延伸	17
3.1 波特的策略觀點	17
3.2 現代行銷理論	18
3.3 管理會計「成本-數量-利潤」模型(CVP Model)	19
第四章 百達翡麗如何以提高成本來創造獨特價值	22
4.1 百達翡麗的變動成本	22
4.2 百達翡麗的固定成本	23
第五章 建構百達翡麗經營管理活動圖	27
5.1 以高品質、稀少性、客製化來提升品牌價值	29
5.2 以家族治理來提升產品傳家寶意象	34
5.3 以強大維修能力來提升品牌價值	35
5.4 以專業經銷商來提升品牌價值	35
5.5 以拍賣市場來提高品牌價值	36

5.6 以百達翡麗印記來提高品牌價值	37
5.7 以來百達翡麗博物館來提高品牌價值	38
第六章 百達翡麗如何因應數位經濟	39
6.1 數位科技與顧客體驗	39
6.2 數位科技與線上銷售	40
6.3 百達翡麗與灰色市場	41
第七章 結論、限制與未來研究方向	44
7.1 結論	44
7.2 研究限制	44
7.3 未來研究方向	45
參考文獻	46



圖目錄



圖 1：亨利.斯登(Henri Stern)和兒子菲力.登斯(Philippe Stern)	5
圖 2：百達翡麗策略活動系統圖 (Strategy Activity System).....	29
圖 3：百達翡麗 150 週年三問錶 Ref.5178G.....	31
圖 4：百達翡麗三問錶系列 2020-2021	32
圖 5：Ref.5303R 超級複雜功能三問錶音錘	32
圖 6：Tiffany & Co.限量版 Ref.5711/1A-018	33
圖 7：Ref.6300A-010 複雜功能雙錶盤腕錶	37

表目錄



表 1：2019 年瑞士對世界各個市場的出口額和變動率	7
表 2：2021 年瑞士對世界各個市場的出口額和變動率	8
表 3：Swatch Group 的歷年的銷售管理費用和總銷貨收入的整理	11
表 4：百達翡麗應用 STP 策略意涵表	18
表 5：百達翡麗應用 4P 理論意涵表	19
表 6：百達翡麗關鍵策略活動成本&費用	28

第一章 緒論



本章就本研究的背景以及動機、研究目的及研究架構和流程等作大致性的說明。

1.1 研究背景與動機

本論文之目的，是透過對瑞士著名鐘錶公司百達翡麗(Patek Philippe)的個案研究，探索企業如何在嚴峻的動態競爭環境中，長期創造並維持獨特價值與競爭優勢。此外，本研究也將討論百達翡麗如何因應數位轉型趨勢對於企業的挑戰。本研究的動機，主要來自於在臺大 EMBA 學程就讀中課程上的教材與同學們上課時的討論，與我所認知百達翡麗的經營管理理念產生有趣的差異。甚至，部分教材和同學認為理所當然的決策和百達翡麗的做法背道而馳。這讓我換位思考百達翡麗的文化底蘊和它近兩百年來的企業發展歷史，覺得它是一個與眾不同，有趣又有深度的背景。所以我想把百達翡麗做成議題，讓同學了解百達翡麗與台灣代工業的不同。一番思索，我認為有可能是台灣的產業是以競爭激烈的代工製造業為主流，以追求效率降低成本擴大規模為手段。相對而言，百達翡麗經營的對象大都針對「金字塔頂端」的客群，此客群把百達翡麗當成具有收藏價值的資產之一，而非是流行時尚的奢侈品牌。因為百達翡麗具有的獨特性、稀有性、尊榮性、甚至炫耀性及增值性與金字塔頂端客群的理念相合。而要滿足上述客群需求所需要的經營心態(mindset)，理念及決策方式，百達翡麗掌控得恰得其份。對於處於「新富」或「暴富」階段的台灣(乃至於大陸)經理人，會因為同溫層的互動學習和資訊收集，來了解認識百達翡麗，但並不容易了解百達翡麗為何可以被尊稱為「錶王」。為了解決上述疑惑，我試圖疏理在臺大 EMBA 所學的各領域知識，建構一個可以理解百達翡麗經營管理行為的架構，作為自己在臺大 EMBA 學習的總結。



1.2 研究方法

本論文採用個案研究方法。一般的個案研究，係針對個案公司相關經營管理主管進行訪談，蒐集個案公司之資料、財報、或做問卷調查，以求對於個案公司有深度了解，進而產生對所研究議題的管理洞見(insights)。然而，此種研究方法，並不適用於百達翡麗，因為它是極為低調保守不上市的家庭企業，媒體採訪已非常見，更不可能讓公司成為個案研究的標的。本人由於事業經營的因緣與百達翡麗第三代及第四代的經營者曾有所接觸，並且透過公事上的或者私底下的互動，長期觀察其家族成員表現的價值觀、經營理念及管理決策。這些看似片段的觀察及經驗，經過近三年 EMBA 學程中各種課程的薰陶，似乎形成有機的發酵，讓我得以重新檢視百達翡麗家族的經營哲學與實踐。因此，本論文可以看成是一種「非典型」的個案研究。

1.3 研究貢獻

本論文對於管理文獻及實務，有以下三個主要貢獻：首先，百達翡麗素有「錶王」美譽，如何在全球鐘錶產業中長期維持行業頂尖，必然有其經營管理卓越之處。然而由於百達翡麗不是上市公司，其家族又行事低調，管理文獻探討者甚為不足。本研究透過作者長期對鐘錶產業的觀察，將有系統地提出深入的分析，以彌補文獻之不足。其次，台灣企業主要的競爭優勢是倚賴成本控管及快速量產的能力。相對的，百達翡麗採取的經營活動往往是以提高成本來創造獨特性，並且以限量來創造稀有性。百達翡麗的成功，對於渴望以提高附加價值來增加售價及企業價值的台灣企業，將有很大的參考意義。最後，本論文雖然採用個案研究方式，但將會廣泛比較百達翡麗和其他奢華鐘錶品牌的不同策略及對數位轉型的不同因應方式，可以幫助管理者更加深入的思考經營中的變與不變。由於就讀於 EMBA 的「會計與管理決策組」，無可避免要解釋此篇論文與會計的關係何在。本論文將策略大師波特(Michael Porter)所提出活動系統(activity system)創造的效益與各項活動的成本做連結，是策略管理與成本會計的整合，符合「會計與管理決策組」對於就讀學生的要求。

1.4 論文結構

本論文其餘章節的結構如下：第二章將介紹百達翡麗的品牌歷史及其家族傳承，並比較百達翡麗家族治理與其他上市鐘錶集團公司治理的差別。第三章將討論與本論文有關的管理文獻，包括波特的策略思維與活動系統論證，現代相關行銷理論，以及管理會計中成本數量利潤(Cost-Volume-Profit, CVP)模型的延伸。第四章討論百達翡麗如何以提高成本來創造獨特價值。第五章建構百達翡麗經營管理活動圖(activity map)，以系統性的說明其創造價值提高售價的特別能耐。第六章討論百達翡麗對於數位轉型趨勢的因應方式，並比較與其他奢華鐘錶品牌的不同之處。最後，本論文的第七章提出結論，並說明本論文的限制及未來研究方向。



第二章 百達翡麗的歷史與家族治理



百達翡麗是瑞士鐘錶產業中少數存續且經營績效卓越的家族企業。本章的目的是：(1)透過介紹百達翡麗的品牌歷史及家族傳承，為本論文後續章節中百達翡麗經營管理的討論奠定基礎。(2)介紹瑞士鐘錶產業集團化的大趨勢，以對比百達翡麗維持家族獨立經營的困難度與特殊性。

2.1 百達翡麗發展簡史

2.1.1 百達翡麗的創立

從百達翡麗(Patek Philippe)歷年不敗的經典錶款、精湛的製錶技藝或錶廠、博物館、沙龍及雜誌的高規模運作，都彰顯百達翡麗在錶壇至高無上的地位。此外，它也是日內瓦唯一碩果僅存的家族鐘錶品牌，它可以在原廠完成全部製錶流程，堅守著鐘錶傳統工藝。日內瓦瀕臨失傳的7種傳統製錶工藝分別有：製錶師，機芯工藝，雕刻工藝，金飾工藝，鏤空工藝，掐絲琺瑯，寶石鑲工。從創立之初到斯登(Stern)家族有聲有色的經營至今，都維持一貫的優雅作風，穩健地操持著自己的步調，推崇經典、秉持傳統，在瞬息萬變的環境中依舊保有自我的最高價值與品味。

百達翡麗在1839年由Antoine Norbert de Patek與同樣來自波蘭的捷克裔製錶師François Czapek一起在日內瓦成立製錶工場"Patek Czapek & Cie"。合作了6年，製造了幾款非凡的手錶。但Patek與Czapek在營運上沒有共識並產生分歧。於是兩人在1845年4月解除合作關係(聶築，2013)。

同年5月1日Czapek與Juliusz Gruzewskixu另立門戶。

同年5月15日Patek邀約出生於法國鐘錶工匠家庭的製錶師Adrien Philippe加入公司。公司於1851年1月1日正式加入Philippe的名字，易名為百達翡麗"Patek Philippe & Cie"。

在1851年倫敦舉辦的第一屆世界博覽會上，英國女皇維多利亞選購了一只百達翡麗藍色琺瑯金錶，同時；女皇的丈夫也訂購了一只獵錶。維多利亞女王鍾情於珠寶腕錶，百達翡麗也是她的最愛之一。1851年女王指定百達翡麗作為皇家的鐘錶供應商。此後百達翡麗的聲望便在世界各國的皇室貴族間走紅，從餽贈的禮

尚往來與紀念日的紀念品選擇都會優先考慮百達翡麗，從此品牌貴族化，也成為身分地位的象徵。

百達和翡麗先生對於卡拉特拉瓦十字架(Calatrava Cross)以騎士的劍和十字架組合在一起，象徵著莊嚴與勇敢的標誌，很像他們之間完美的合作精神。因此十字星 Logo 成為百達翡麗公司的品牌標誌之一。

1877 年 3 月百達先生(Patek)逝世享年 65 歲，其公司的職位由女婿繼承。

1891 年 76 歲的翡麗先生(Philippe)退休，職位由小兒子繼承。

1894 年 1 月 翡麗先生(Philippe)逝世。

2.1.2 斯登(Stern)家族的接續與發揚

百達翡麗從 1851 年起聲名遠播，但在 1929 年正逢全球經濟大蕭條，美國股票大跌，很多客人付不起錶款，百達翡麗財務也周轉不靈，公司面臨倒閉或是被競爭對手的收購。因此公司決定向百達翡麗獨家面盤供應商的老闆 Stern 斯登兄弟(Jean 與 Charles)求援。原本就與百達翡麗關係親密的 Stern 斯登兄弟財力雄厚，出手幫助百達翡麗渡過了難關。當創辦人的外孫想將公司出售，Stern 斯登兄弟對於百達翡麗有一份不捨的深厚情感。Stern 斯登家族並非出價最高，卻能脫穎而出的原因，是對百達翡麗獨特工藝精神的堅持和承諾及與創業的家族們深厚情感的契合。

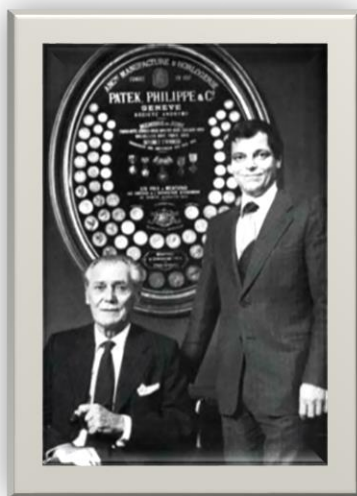


圖 1：亨利.斯登(Henri Stern)和兒子菲力.登斯(Philippe Stern)

資料來源：瑞士百達翡麗官方網站



於是在 1932 年 Stern 購買百達翡麗的股份，並在 1933 年完全收購。起初他們任命專業經理人作為主要的管理者。後來培養出熟悉面盤雕刻技術的亨利.斯登(Henri Stern)。他於 1934 年進入公司銷售部門後便開始主掌美國市場，並在美國成立經銷公司。1958 年繼任百達翡麗總裁。亨利.斯登(Henri Stern)於 1993 年他將公司傳給兒子菲力.登斯(Philippe Stern)。百達翡麗從歷史，理念，品質所保有的傳承過程中，形成了其在官網中寫出的十大價值，這十大價值分別為：獨立自主、尊崇傳統、革新創造、品質工藝、珍貴稀有、恆久價值、工藝美學、優質服務、情感傳承、承傳優質(Philippe, 2020)。這十大品牌精神激勵著百達翡麗追求精湛的製錶工藝，同時賦予了百達翡麗在鐘錶鑒賞家心中無與倫比的聲譽。

2005 年 9 月百達翡麗在中國上海設立第一個展售點。中國的改革開放經濟興起，更多的瑞士鐘錶品牌轉向中國市場，把中國市場當成一座金礦，大量的瑞士手錶布局中國市場。但是百達翡麗依舊維持原有的分銷渠道，並未改變美國目標市場的定位或擴充中國經銷點。當 2008 年金融海嘯，美國雷曼兄弟破產，次級房貸危機，2009 歐債危機，股市暴跌，全球經濟受創，導致生產過量的瑞士品牌手錶在中國市場一片慘淡。百達翡麗對於經營理念的堅持保守謹慎是這個家族企業 180 多年來都能處於穩健地位。百達翡麗不是沒經歷過經營難題，但是傳統的家族凝聚力讓每個難題都能面對走過。

2009 年，曾負責荷比盧市場和總部設計部門的泰瑞.斯登(Thierry Stern)出任百達翡麗總裁，成為家族第四代掌門人，他的父親菲力.斯登(Philippe Stern)擔任榮譽主席。管理權正式轉移到家族的第四代。

泰瑞.斯登(Thierry Stern)從小在父親掌管的家族業務下耳濡目染，對於百達翡麗手錶的設計工作充滿熱情及會計的進銷庫存管理也有一定的程度。百達翡麗除了是富豪階層的收藏品之外，更吸引著年輕多金的這一代在網絡上的熱論追捧及搶購風潮。泰瑞.斯登(Thierry Stern)熱衷年輕人使用的 IT 技術來參與百達翡麗的營運。泰瑞.斯登(Thierry Stern)了解百達翡麗市場的需求大於供應，但他為保證百達翡麗品牌的品質和稀有性而不追求經濟效益。現如今，百達翡麗經過近兩個世紀的跌宕起伏，也最終成就了“錶王”的美譽(吳楓琪，2020)。而泰瑞.斯登(Thierry Stern)在延續百達翡麗歷史傳統繼承的重要性，以及必須面對瑞士鐘錶產業集團化的國際市場競爭與挑戰。



2.2 瑞士鐘錶產業集團化的趨勢及影響

瑞士鐘錶產業早期大多是由家族企業所建立的品牌。因為家族經營人才的缺乏(沒有後代或後代不擅經營)，加上資本過小不敵景氣衰退的衝擊，大多數都被商業集團收購整併,大多數的鐘錶品牌都是由大型奢侈品集團經營(Roulet, 2020)。以鐘錶為主的商業集團代表有二：斯沃琪集團 (Swatch Group)及歷峰集團 (Richemont)。

根據2019年的瑞士鐘錶對世界各個市場的出口額排名可以發現，2019年銳志鐘錶的總出口額為217億瑞士法郎，台灣佔出口排名的第14名，瑞士對台灣的出口額度為3億瑞士法郎，佔總出口額的1.4%，而在2021年後，本文發現台灣的排名上升一名，為13名，比2019年出口額增加3%。台灣只有2300萬人口，卻也形成了一個不容小覷的市場。

表1：2019年瑞士對世界各個市場的出口額和變動率

排名	市場	百萬瑞士法郎	佔本年度的比例	跟上一年變動比率
1	香港	2,659.3	12.3%	-11.4%
2	美國	2,409.1	11.1%	+8.6%
3	中國	1,994.0	9.2%	+16.1%
4	日本	1,608.1	7.4%	+19.9%
5	英國	1,366.1	6.3%	+10.8%
6	新加坡	1,268.9	5.9%	+14.6%
7	德國	1,126.9	5.2%	+0.2%
8	法國	1,073.5	5.0%	+0.2%
9	意大利	969.8	4.5%	-4.2%
10	阿拉伯聯合大公國	933.6	4.3%	+2.4%
11	韓國	921.6	4.3%	+4.9%
12	西班牙	392.3	1.8%	-1.1%
13	沙特阿拉伯	322.4	1.5%	-6.4%
14	台灣	309.8	1.4%	+1.2%
世界總計		21,680.6		+2.4%

資料來源：The Swiss and world watchmaking industries in 2019
https://www.fhs.swiss/eng/2022_01_27_00_statistics.html



表 2：2021 年瑞士對世界各個市場的出口額和變動率

排名	市場	百萬瑞士法郎	佔本年度的比例	跟 2019 年相比的變動比率
1	美國	3,078.8	13.8%	+27.8%
2	中國	2,967.2	13.3%	+48.8%
3	香港	2,133.4	9.6%	-20.7%
4	日本	1,416.5	6.4%	-11.9%
5	英國	1,334.0	6.0%	-2.4%
6	新加坡	1,276.9	5.7%	+0.6%
7	德國	1,061.2	4.8%	-5.9%
8	阿拉伯聯合大公國	995.5	4.5%	+6.4%
9	法國	953.9	4.3%	-11.2%
10	意大利	859.6	3.9%	-11.5%
11	韓國	749.1	3.4%	-18.7%
12	西班牙	341.9	1.5%	-12.9%
13	台灣	318.9	1.4%	+3.0%
14	沙特阿拉伯	316.5	1.3%	-1.8%
世界總計		22,296.7		+2.7%

資料來源：The Swiss and world watchmaking industries in 2021
https://www.fhs.swiss/file/5936/communique_210112_e.pdf

根據 2020 年摩根斯坦利的瑞士鐘錶的報告書，瑞士鐘錶有大者恆大的現象，集團化趨勢越發明顯。本文接下來著重探討兩家鐘錶集團。

2.2.1 斯沃琪集團(Swatch Group)

斯沃琪集團(Swatch Group)也是時代變遷的產物，在討論斯沃琪集團(Swatch Group)之前，繞不開的話題為石英革命(Quartz Revolution)。

石英革命

幾個世紀以來，製錶工匠們不斷改良手錶的工藝，創造盡可能接近完美的基本機械系統，從而謀求使鐘錶時間盡可能精確，讓手錶精準到每天僅有數秒的誤差。但是使用石英技術製造的電子石英錶，居然可以精確到到一年之內只有數秒

的誤差。上世紀 70 年代，執全球鐘錶業之牛爾的瑞士機械錶在與日本石英錶的競爭中敗下陣來。這段歷史被業內人士稱為石英革命(Quartz Revolution)(畢拉多，2014)。這讓擁有悠久歷史的瑞士錶產業，一度面臨巨大石英革命帶來的巨大衝擊。

石英革命產生的歷史背景是，開始於 20 世紀 50 年代末的全球性第三次科技革命-數位化革命(Digital revolution)(Hodson，2018)。在上世紀 60 年代間，瑞士與日本都在研發更為精準的石英錶。比如，日本精工(Seiko)在 1969 年推出第一款商業化生產的石英錶，並大力投資石英產業與 LCD 技術。瑞士雖然在技術突破上更進一步，但沒有立刻投身石英錶產業的研發。石英革命的核心技術包括：使用石英機芯替代傳統的機械機芯，還包括使用 LED 或者液晶電子顯示屏代替傳統的機械指針。此外，相比於傳統的機械鐘錶，石英鐘錶的計時準確度大幅度提高，然而售價卻遠低於機械鐘錶(Thompson, 2017)。

受到這股石英錶革命的影響，根據 Perman (2013)的研究發現，僅僅是在 1970 年到 1983 年間，瑞士的製錶師從 1,600 人銳減至 600 人，鐘錶從業人員也僅剩為之前的三分之一左右，最後約為 2 萬 8 千人。而手錶的價格下降到幾十美元，而不是 20 世紀 70 年代的機械手錶的每只幾百或者幾千美元的價格。隨後，瑞士的兩大錶業集團 ASUAG(Société Générale de l'Horlogerie Suisse SA)與 SSIH(Société Suisse pour l'Industrie Horlogère)，在 1983 年 3 月合併為斯沃琪集團的前身 ASUAG/SSIH(而後演變為 SMH)，希望能夠拯救瑞士的鐘錶行業，並於 1998 年正式更名為我們現在所知悉的「斯沃琪集團(The Swatch Group)」品牌(Donzé, 2014)。

之後，斯沃琪集團為了提高利潤，採用塑料錶殼和自己生產的塑料錶帶，同時採用規模化的機器生產，錶內零件數也大大降低，也由原來的 91 個降低為 51 個。最終，在面臨石英革命衝擊的關頭，斯沃琪集團的策略獲得成功，在不到兩年內共售出了二百五十萬只手錶。

斯沃琪集團(Swatch Group)簡介

斯沃琪集團(Swatch Group)又名為史華曲集團，瑞士公司，是目前全球最大的鐘錶製造商，旗下擁有多個著名的鐘錶品牌，斯沃琪集團是世界上最大的手錶公司，旗下收購手錶品牌包括：斯沃琪(Swatch)、天梭(Tissot)、格拉蘇蒂(Glashütte-Original)、雷達錶(Rado)、浪琴(Longines)、雷恩(Léon Hatot)、歐米茄(Omega)、



海瑞溫絲頓(Harry Winston)、寶璣(Breguet)、寶珀(Blancpain)、巴爾曼(Balmain)、Calvin Klein、美度(Mido)、漢密爾頓(Hamilton Watch)、雅克·德羅(Jaquet Droz)、飛菲(Flik Flak)、雪鐵納(Certina)以及安杜拉(Endura)。

斯沃琪集團 (Swatch Group) 旗下的子公司斯沃琪 Swatch 由尼古拉·海耶克成立於 1983 年，是一家總部位於瑞士伯恩州比爾的時尚手錶製造商。該產品線是為應對 20 世紀 70 和 80 年代的鐘錶的「石英危機」而開發的。在 20 世紀 70 年代末期，瑞士機械鐘錶由於受到日本石英鐘錶的衝擊，接近半數的鐘錶企業破產倒閉，生產人員被迫裁減一半，造成了大量失業，許多鐘錶公司因此背負了巨額債務。在瑞士鐘錶業面臨生死存亡的關鍵時刻，尼古拉斯·海耶克力挽狂瀾，另闢蹊徑地推動了瑞士鐘錶行業發展，其經驗值得現在的鐘錶行業加以借鑑。海耶克自掏腰包收購了瑞士鐘錶企業 51% 的股份，瑞士鐘錶業自此踏上了復興之路。海耶克經過市場調查了解到，在銷往世界的手錶中 90% 是低檔手錶，這其中沒有一款是瑞士製造的。海耶克明確地意識到，瑞士也應當製造一種低檔手錶。於是在 1983 年，Swatch 集團誕生了。生產了一款色彩艷麗、設計前衛，由機械底盤、錶殼和鑲嵌板一體形成的只有 51 個零件的石英電子手錶，比日本的 151 個零件的石英電子手錶零件要少，售價 50 美元，瑞士製造。Swatch 的出現立刻在鐘錶業掀起了驚濤駭浪，短短一年時間，Swatch 銷量就突破 100 萬。Swatch 的業績給整個瑞士鐘錶業打了一針強心劑。1988 年，Swatch 銷量突破 5000 萬，瑞士鐘錶業起死回生。海耶克明白地認知到廉價的 Swatch 手錶，不是“瑞士製造”的保護傘，Swatch 只能暫時遏制日本鐘錶廠的進攻，製造業的核心仍然是技術。

海耶克為此提出了“產品金字塔”構想，產品分為四個層次：低端錶、中端錶、高端錶和奢侈錶。其中中端錶和奢侈錶為主要產品。這個“產品金字塔”構想的價位覆蓋全面，產品沒有出現空檔，為的是保護位於產品金字塔頂端的利潤區。為了很好地實施這種“產品金字塔”構想，1999 年，Swatch 開始進行大手筆的收購，寶璣(Breguet)、雅克德羅(Jaquet Droz)、格拉蘇蒂原創(Glashutte Original)等錶廠陸續被收購進來，斯沃琪(Swatch)集團形成了梯度完整的鐘錶品牌，掌握各個細分市場的機會。在奢侈錶層面，寶璣(Breguet)、寶珀(Blancpain)、歐米茄(Omega)與江詩丹頓(Vacheron Constantin)和伯爵(Piaget)針對獨立品牌百達翡麗(Patek Philippe)、勞力士(Rolex)競爭。在高端錶層面，浪琴(Longines)、雷達(Rado)與帝



舵(Tudor)、豪雅(Tag Heuer)、寶格麗(Bvlgari)等對陣。在中端錶層面，天梭(Tissot)、美度(Mido)與豪利時(Oris)、梅花(Titoni)競爭。在低端錶層面，Swatch與日本西鐵城、卡西歐等競爭。

事實上，除了斯沃琪(Swatch)集團、勞力士等大型鐘錶集團，瑞士鐘錶業很少有公司能獨立從頭到尾生產一只手錶。海耶克看到其中的玄機，開始大幅度收購生產鐘錶配件的製造廠。其中 ETA、Prederic Piguet、Nivarox FAR 三家舉足輕重，斯沃琪(Swatch)集團控制了瑞士機芯產量的 75%，並在某些關鍵配件上形成壟斷。自此，在整個奢侈錶市場，斯沃琪(Swatch)集團已從自由競爭躍升到寡頭壟斷。2020 年，ETA 公司將不再向 Swatch 集團以外的公司提供機芯。

表 3：Swatch Group 的歷年的銷售管理費用和總銷貨收入的整理

	銷售管理費用	總收入	銷售管理費用占總收入的比例
2015/12/31	12.79	84.51	15.13%
2016/12/31	12.16	75.53	16.10%
2017/12/31	12.67	79.60	15.92%
2018/12/31	13.58	84.75	16.02%
2019/12/31	12.45	84.23	14.78%
2020/12/31	7.9	55.95	14.12%
2021/12/31	10.06	73.13	13.76%

資料來源：<https://www.futunn.com/stock/SWGAY-US/financial-statement>

註：單位為億瑞士法郎，1 瑞士法郎約等於 30.7 新台幣

本文分析了近幾年的 Swatch Group 的銷售管理費用和總銷貨收入的情況，發現在 2020 年疫情爆發之前，Swatch Group 的銷貨收入大約在 8000 百萬瑞士法郎左右，在 2020 年減少到 5595 百萬瑞士法郎，2020 年比 2019 年減少了 33.57%。2020 年新冠肺炎的影響還是很重大的，但是在 2021 年之後的銷售量又有回升。其銷售管理費用占比沒有太大的變化。



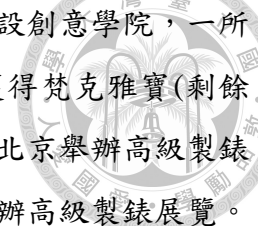
2.2.2 歷峰集團(Richemont)簡介

歷峰集團(Richemont)是由南非億萬富翁約翰·魯伯特在 1988 年建立的一家瑞士奢侈品公司。公司主要涉及的商業領域包括：珠寶、奢華手錶、皮具以及高級時裝等。歷峰集團(Richemont)具有極其悠久的歷史。1990 年，歷峰集團通過卡地亞建立了第一所致力於培訓奢侈品行業專業人士的學校。1991 年，Salon International de la Haute Horlogerie(現更名為 Watches & Wonders)由卡地亞(Cartier)創立，與名士(Baume & Mercier)、伯爵(Piaget)、Gérald Genta¹和 Daniel Roth²一起在日內瓦創建了一家獨家手錶沙龍。1993 年集團第二個十年的標誌是歷峰集團的奢侈品控股戰略分離為旺多姆奢侈品集團(Vendôme)，這是一家新成立的英國上市集團，其煙草業務併入樂富門國際(Rothmans International)。1994 年，成立於 1984 年的卡地亞當代藝術基金會搬到巴黎，隨後旺多姆(Vendôme)又收購了成立於 1814 年以英國槍械製造聞名的 Purdey，自維多利亞女王時代以來，Purdey 贏得了每位君主的皇家授權。1996 年，瑞士製錶商江詩丹頓也被納入旗下，其為歷史最悠久的手錶製造商，以其卓越的製錶工藝和精緻的風格而聞名於世界。1997 年，收購意大利高精度鐘錶製造商沛納海(Panerai)和法國皮具品牌蘭姿(Lancel)。1998 年，歷峰集團收購旺多姆的少數股東，從而獲得其奢侈品的 100% 所有權。在此期間，歷峰集團收購了樂富門國際(Rothmans International)的少數股東，並將其煙草權益與南非倫勃朗集團持有的股權合併。1999 年，歷峰集團(Richemont)和旺多姆(Vendôme)的管理和執行董事會結構合併。同年，樂富門國際(Rothmans International)與英美煙草公司的合併使歷峰集團成為擴大後的英美煙草公司 23.3% 的股東。2000 年，收購三個瑞士鐘錶製造商積家(Jaeger-LeCoultre)、萬國錶(IWC Schaffhausen)和朗格(A. Lange & Söhne³)加強了對奢侈品的關注，特別是在奢華手錶市場的部分。相對應的，集團對英美煙草的興趣由此開始減少。2001 年，歷峰

1Gérald Genta：瑞士著名鐘錶設計大師，1931 年日內瓦出生，2011 年去世，設計出很多經典的手錶款式。

2Daniel Roth：瑞士著名鐘錶設計師，1988 年創立了同名的品牌丹尼爾·羅斯，其手錶產量稀少，是各國鐘錶收藏家競相獵取的目標。

3 朗格（德語：A. Lange & Söhne），是德國名貴鐘錶品牌、1845 年由費迪南德·阿道夫·朗格（Ferdinand Adolph Lange）在德國的格拉斯許特（Glashütte）創立。世界上最著名的名貴鐘錶品牌之一，而朗格公司於 2000 年起成為瑞士歷峰集團（Richemont Group）的子公司。



集團將其在梵克雅寶的權益增至 80%。2003 年，集團在米蘭開設創意學院，一所為設計師、產品開發人員和傳播專業人士的學校。歷峰集團獲得梵克雅寶(剩餘 20%)和朗格(剩餘 10%)的全部所有權。2004 年，歷峰集團曾在北京舉辦高級製錶 Montres et Merveilles 展，這是第一次在紫禁城獨特的環境中舉辦高級製錶展覽。從 2004 年以來，若按營業額來計算，歷峰集團是世界第二大的奢侈品公司，排名在 LVMH 和開雲集團之間。

近年來，不僅有商業版圖的擴張，歷峰集團也更加關注在環保領域、企業社會責任等領域。比如：2005 年歷峰集團成為 RJC(責任珠寶業委員會)的 14 位創始成員之一，旨在促進黃金和鑽石全球供應鏈中，標準化的商業責任和規範。集團也是為推廣高級製錶而設立的高級鐘錶基金會的創始合作夥伴之一。此外還設立了卡地亞女性創業獎，旨在通過支持女性創業者的創造性，財務可持續性和對社會商業項目的積極性。2009 年，通過 RJC 努力減少排放和購買碳抵消，集團首次在其運營中實現碳中和。2010 年，按照嚴格的環境和社會責任標準建造的日內瓦高級鐘錶學院，傳播製錶知識和專業知識。2013 年，卡地亞慈善基金會也成立和運作，致力於提高最弱勢群體的生活水平，幫助他們發揮潛力。2014 年，歷峰集團通過卡地亞與蒂芙尼(Tiffany & Co.)、施華洛世奇(Swarovski)、LVMH、開雲(Kering)和寶田(Gemfields⁴)共同創立了有色寶石工作組(CGWG)。CGWG 旨在通過促進更好的實踐、開發工具和減少整個供應鏈的不利影響，支持行業負責任的有色寶石採購。2019 年，歷峰集團推出了轉型企業社會責任戰略，在歷峰集團的“追求更美好的奢侈品運動”的支持下，進一步加強了其在可持續發展方面的雄心。

同時，其商業版圖已經開始面向各個國家。2012 年，Richemont 通過收購 Peter Millar 擴大其男士和女士時尚產品的影響力，該公司在美國的市場非常有實力，有高爾夫球的相關產品，也有強大的在線零售業務。歷峰集團最初持有 50% 的股本和 25% 的投票權。2018 年，歷峰集團收購了英國領先的二手高級手錶交易商平台 Watchfinder & Co.，集團也從手錶行業的細分市場中獲益。2000 年英國倫敦創立的品牌 Net-a-Porter(英國人氣店商奢侈品在線時裝零售商，2010 歷峰集團

4 寶田 Gemfields：世界最頂尖有色寶石奢侈品牌之一，業務橫跨勘探、採掘及行銷。Gemfields 已經開拓出一條世界領先的完整的從礦石到在國際市場上流通的祖母綠寶石管道。

購買大部份股權)也在 2015 年與 Yoox(優克斯義大利潮流網站以賣過季商品為主)集團正式合併雙方各佔 50%的股份。新的一個奢侈品店商巨頭誕生，在意大利證券交易所上市，全股交易中創建 Yoox Net-a-Porter。2019 年 Net-a-Porter(時尚奢侈品網上專賣)旗艦店在中國奢侈品專屬渠道的天貓奢侈品線上開業，標誌著 Yoox Net-a-Porter Group(YNAP)與阿里巴巴集團合資成立的風茂貿易(上海)有限公司正式開業，在互聯世界中進一步擁抱奢侈品的未來。

由於 2020 新冠病毒席捲全球，疫情下的商業也受到衝擊。2020 年面對來自 Covid-19 的前所未有的挑戰，歷峰集團旗下品牌展示了他們的獨創性和靈活性，在中國推出了獨家版本：手錶秀雲端。與此同時，歷峰集團旗下品牌：包括卡地亞(Cartier)、克洛伊(Chloé)、萬國錶(IWC)、萬寶龍(Montblanc)、伯爵(Piaget)、沛納海(Panerai)、積家(Jaeger-LeCoultre)、朗格(A. Lange & Söhne⁵)和江詩丹頓(Vacheron Constantin)繼續開發他們的網上產品，在中國的淘寶天貓奢侈品館開設了旗艦店。而其收購業務，在 2021 年仍在進行，2021 年歷峰集團收購比利時著名的、世界上歷史最悠久的奢侈皮具品牌 Delvaux，通過收購 Delvaux，加強了其在皮具品類頂峰的地位。

2021 年 1 月 20 日歷峰鐘錶珠寶集團(Richemont)於新聞稿中公布其 2020 年第 4 季營業額為 41.9 億歐元，經貨幣調整後較上年同期成長 5%。本年該集團營業額受新冠病毒疫情影響最明顯，僅 4 月至 6 月營業額就比上年同期減少了近一半。其後該集團於中國之營業額復甦最明顯，2020 年第 3 季度營業額較上年同期成長 80%。(資料來源：瑞士觀點報(Blick)日期：2021 年 1 月 20 日)

雖然 2020 年受疫情影響比較大，但是依據瑞士通訊社(SDA)2021 年 7 月 16 日新聞報導，瑞士歷峰集團(Richemont)在 2021 年第一季度營業額近 44 億歐元，較上年同期成長 121%。其中珠寶營業額約為 25 億歐元，較上年同期成長 132%；手錶營業額約為 8.49 億歐元，較上年同期成長 136%。網路銷售營業額約為 6.37 億，成

⁵ 朗格(德語：A. Lange & Söhne)，是德國名貴鐘錶品牌、1845 年由費迪南德·阿道夫·朗格(Ferdinand Adolph Lange)在德國的格拉斯許特(Glashütte)創立。世界上最著名的名貴鐘錶品牌之一，而朗格公司於 2000 年起成為瑞士歷峰集團(Richemont Group)的子公司。



長 79%。另所有部門及全球銷售額均成長，美洲、日本、中東及非洲地區漲幅最明顯。看來疫情緩解之後，銷售額也有所回增。

智能手錶崛起

日本石英錶之後，瑞士鐘錶面臨另一個挑戰，就是智能手錶的崛起。從 2010 年起，智能手錶在世界鐘錶市場上的市佔率不斷增加，特別是該現象在 2015 年蘋果手錶推出後尤為明顯，鐘錶產業面臨的一個新挑戰：智慧穿戴手錶衝擊傳統手錶產業。

曾經瑞士鐘錶產業日漸式微，直到百達翡麗的菲力·斯登(Philippe Stern)為首的一些鐘錶行業高層提出新的策略，比如瑞士鐘錶可以在奢華度和工藝美學上競爭，而不是只在精準度方面競爭。這個想法終於奏效，事過數十年，瑞士鐘錶業利潤可觀，但並沒有在這場爭奪戰中取得最終勝利。下一場類似石英錶的挑戰將是與蘋果公司的 iWatch 之類產品的技術較量，由蘋果和谷歌所產生的這種手錶使用全球衛星定位技術，可能會比石英錶更加精確。蘋果公司的 iWatch 於 2015 年 4 月上市，這對活躍於入門級市場(低於 200 瑞郎，約合 209 美金)的“瑞士製造”手錶構成沉重打擊。短短 4 年的時間，僅蘋果這一品牌在 2019 年的銷量就超過了所有的瑞士製造鐘錶。特別是近來，中國的華為、小米等也持續推出智能穿戴手錶，這些智能穿戴手錶的出現，無疑是對傳統的手錶產業帶來巨大的衝擊。

科技一直在發展中，技術將如何與工藝較量，傳統的製錶產業要將如何面對挑戰，將會一直是一個問題。在面臨一次次危機，而依然存在的機械錶行業，說明傳統的鐘錶仍然有其不可替代的價值，相信還是有很多人會喜歡機械錶、收藏機械錶，甚至將手錶一代代傳下去。

通過前面的對百達翡麗特別是斯登家族在百達翡麗中的重要作用，以及瑞士鐘錶集團化趨勢的介紹，特別是斯沃琪集團(Swatch Group)和歷峰集團(Richemont)的介紹，可以看出其家族企業的管理扮演了重要的角色，而家族企業和集團聘請的經理人在管理風格方面，存在重大差異。

任何上市公司，在資本市場追求投資報酬率的壓力之下，幾乎都會以追求成長為目標。而集團中所聘僱的專業經理人，通常在績效的壓力之下，也主要在追求短期利潤。相對的，家族企業比較強調傳承永續而非快速成長，更加重視長期

的穩健經營而非短期利潤。然而，家族企業若固守傳統，不能與時俱進，不能延攬優秀人才，很容易在經濟蕭條時期陷入財務危機。百達翡麗如果想要基業長青，勢必要突破家族企業的侷限，保持經營管理的卓越性，這就是本論文想要探討的議題。



第三章 管理文獻之探討與延伸



本節討論與本研究相關的管理文獻，並且說明其核心觀念如何應用於本研究。具體而言，本節將由策略、行銷及管理會計三個不同層面進行討論。

3.1 波特的策略觀點

百達翡麗的策略思維和管理大師波特(Michael Porter)的策略觀非常一致。波特(1996)首先指出，一般人對於策略最常見的錯誤觀點，是以為營運效率(operation efficiency)就是策略。這種誤解導致企業聚焦在競爭如何以同樣的資源做出更大的產出，或者是在同樣的產出下極小化生產成本。其後遺症是容易造成同質性的產品或服務過多，好價格難以維持，殺價競爭利潤微薄的惡性循環成為常態。

下述波特對於策略的三個觀點，啟發本文分析百達翡麗個案的主要觀念架構，茲簡述如下：

- (1) **策略就是創造獨特性(Uniqueness)**。簡單而言，只是「互相模仿」(me-too)，競爭高效率或低成本，產品無法創造消費者的獨特經驗，以波特的觀點就不算是有策略。所以，波特非常不客氣的指出日本的企業有高度「互相模仿」的習慣，大部分都沒有策略，這也是日本企業為什麼雖然在 1980 年代盛極一時，但卻無法長久保持競爭優勢。本論文認為百達翡麗之所以能歷久不衰，就在與它非常努力(並且花很高成本)的在保持與眾不同的獨特性。
- (2) **策略的本質就是取捨(Trade-off)**，而知道什麼不能做比什麼能做更重要。在本論文後面的章節，會討論百達翡麗放棄看似獲利極佳的產品。這樣的決策短期或許有所損失，但我認為百達翡麗不會只為消費市場上火紅的單一明星產品，而改變近兩百年來傳統的企業精神。因此，百達不做的事情很多，也包括對於數位轉型的一些決策(將於第六章中討論)。
- (3) **策略的執行必須靠建立一系列環環相扣的獨特活動**。我認為這是波特策略觀點與會計結合非常重要的地方。策略不能只是大方向，還要靠許多環環相扣的獨特活動，而這些活動所構成的系統，波特主要說明它們的策略效益，但會計觀點可以進一步的說明其成本耗費。百達翡麗往往進



行很多成本極高的活動(例如所有零組件自己在瑞士生產)，我認為這些會構成競爭對手很高的障礙，有助於其獨特性的維持。

行銷理論在不斷發展，也有一些現代的行銷理論對本文仍有啟發。對現代的行銷理論的介紹如下。

3.2 現代行銷理論

「現代行銷學之父」科特勒 (Philip Kotler) 曾說:「商業行為的本質是價值交換，不是僅有利益交換。」科特勒提醒企業，顧客具有思想、情感、行動，企業必須反思自己是否已經掌握了滿足顧客精神需求的元素，並且成為企業的承諾與信念，這是致勝關鍵。科特勒並且強調:「銷售的目標是為了滿足客戶的需求，行銷的目標是為了找出他的需要。」要了解何謂百達翡麗創造的獨特價值，科特勒的觀點非常重要。更深入而言，企業的理念與使命，就是與消費者的心靈產生共鳴，讓消費者覺得欽佩和感動(戴國良，2022)。

行銷學中構成公司行銷戰略核心三要素可以用「STP」來代表：

(1)Segmenting(市場細分)，(2)Targeting(目標市場)，(3)Positioning(市場定位)

表 4：百達翡麗應用 STP 策略意涵表

STP 策略	百達翡麗的策略
<p>Segmenting(市場細分) 細分市場是具備有類似需求傾向的消費者購成的群體</p>	製造最頂極奢侈複雜多功能鐘錶，獨一無二，限量。
<p>Targeting(目標市場) 把消費者看作一個特定的群體</p>	金字塔頂端消費能力強的群族，社會菁英，新富階級。
<p>Positioning(市場定位) 企業產品塑造有利的與眾不同的鮮明個性，並將其形象生動的傳遞給顧客求得顧客認同，並與其他企業嚴格區分開來</p>	多項專利發明，奠定品牌在鐘錶市場深厚基礎定位，世代傳家的鐘錶。



此外，市場營銷4P理論也幫助我們了解百達翡麗，4P理論為Product(產品)、Price(價格)、Place(定位)、Promotion(促銷)。4P理論具體應用到百達翡麗的意涵整理如下表：

表 5：百達翡麗應用 4P 理論意涵表

4P	具體意涵
1.Product	萬年曆錶、三問錶、陀飛輪、星象、複雜多功能錶、鏤空、微雕、琺瑯、潛水錶、懷表、珠寶錶、K金錶。
2.Price	訂價在台幣幾十萬至百萬千萬，有特殊稀少產品必須向總廠詢價。接受客製化製品。
3.Place	社會金字塔頂端客群，社會菁英，新富階級。
4.Promotion	稀少、珍貴、獨一無二、傳承、終生維修、百達翡麗印記。

百達翡麗公司沒有因市場稀缺供不應求而擴大產能。從這些營銷方式以經濟學的觀點，百達翡麗公司並沒有追求利潤極大化。但是百達翡麗是私人企業，不會有財報公開的會計成本及利潤考量，自然有其取捨的原則策略。是一般市場結構追求利潤極大化有不同的觀點。

本文著重探討百達翡麗的行銷和經營策略，奢侈品的行銷是一種特殊的行銷模式，跟其他的商業模式不會一樣(Kapfer and Bastien, 2012)，其指出奢侈品要創造夢想，不會輕易的迎合客戶，也不太會回應顧客額外的需求。通過高昂的售價，奢侈品可以滿足人們用以區別不同社會階層的需求。而且奢侈品也不會讓客戶輕易買到，越難得到，其想要得到的慾望反而會更強烈，上述奢侈品的行銷和經營策略，可以幫本文更進一步理解百達翡麗的決策與行為。

3.3 管理會計「成本-數量-利潤」模型(CVP Model)

Rajan., Datar, and Horngren(2015)的《Cost Accounting》的教科書中，有詳細介紹了成本-數量-利潤(Cost-Volume-Profit)(CVP model)的分析方法，是成本會計的一種分析方法。它是一個簡化模型，可用於衡量企業的經營管理活動，通常以生產數量為分析的起點，以利潤為目標。在一定期間，把成本總額簡化為固定成



本和變動成本兩部分，再同時考慮收入和利潤，使成本、產銷量和利潤的關係統一於一個數學模型。

為了簡化分析的數學模型，對分析做了假設：比如，只生產單一產品；或者如果生產多種產品，但可以換算為單一產品計算。

在現實中，成本和收入的關係可能是非線性的，分析也會更複雜，但線性CVP模型仍然是有用的。CVP模型的線性方程如下：

$$\pi = P * N - (F + vc * N) \quad (1)$$

- π ：預期目標利潤
- P：單位價格
- N：銷售數量
- F：固定成本
- VC：變動成本
- N：生產量

CVP模型分析的一個關鍵部分是總收入等於總成本(固定成本和變動成本)的點。在這個盈虧平衡點，公司不會有收入或虧損。這個盈虧平衡點可以是在更詳細的CVP分析之前進行的初步檢查。


$$(P - vc) * N - F \quad (2)$$

$P - vc$ ：單位價格-變動成本，為單位邊際貢獻

當上面的等式=0時，接著通過求解P，只銷售單一產品。Johnson and Simik (1971)引用了加權平均邊際貢獻的觀念，利用CPV的概念對價格進行分析，可以得到單位產品價格的公式為：

$$p = VC + F/N \quad (3)$$

VC為變動成本，N為銷售數量，F為固定成本，利用這個公式可以得到目標價格。百達翡麗的變動成本為會隨著產量變化而變化的成本，比如生產用的原物料。而百達翡麗也有固定成本，比如，自製機芯的鐘錶師薪水，比如，技法很特別的琺瑯工藝師，可能會從年輕時就開始培養，有的甚至會終生聘用。諸如此類



人事成本、折舊、攤提、租金支出、廣告費等的固定成本。比如，百達翡麗經營自己的博物館，博物館的營運費用；百達翡麗也有經營自己的雜誌，如果是百達翡麗的客戶，就會收到《百達翡麗》雜誌，現在有 7 種語言的版本，也要把這些營運費用考慮進去，這些成本會跟價格正相關。而百達翡麗採用的價格策略為限量，所以 N 不會無限擴大，這些區別於一般的 CVP 模型的分析，也就是百達翡麗的產量受限之下的 CVP 模型。

產量受限制之下的 CVP 模型

百達翡麗的商業模式卻和一般的公司的商業模式不一樣。一般公司的商業模式，因為在市場上的價格無法一直提高，所以會通過擴大生產的數量，讓生產的數量超過損益兩平的數量，追求營收的成長要靠量帶動，進而擴大利潤。

由於百達翡麗是限量的產品，在產量受限的情況下，或者有意保持限量的情況下，無法或者不必要通過數量帶動利潤的成長，只能在價格上提高，保持產品的高單價，從而來達到預期的利潤；或者是通過審慎的規劃產品組合，來尋求合理利潤。本文也會在下一章進行探討百達翡麗如何通過提高成本來創造獨特的價值，分析其變動成本和固定成本。

第四章 百達翡麗如何以提高成本來創造獨特價值

成本的定義是為了創造價值或效益所必須消耗的資源。本節將進一步探討百達翡麗為了創造「獨特價值」所必須消耗的成本。特別有趣的是，一般產業(如電子業)成本管理重點是降低成本(cost down)；然而，百達翡麗卻經常以增加成本來創造獨特性。

4.1 百達翡麗的變動成本

百達翡麗很重要的成本項目之一是零組件，而零組件中最重要的是鐘錶的心臟機芯。機芯的成本結構，對於一般的瑞士鐘錶公司而言是變動成本。因為瑞士鐘錶產業有完整成熟的產業分工，絕大多數的鐘錶公司會選擇向專業機芯廠商購買機芯。事實上，這也是比較容易降低成本的方法。百達翡麗由機芯部分外購走向機芯完全由瑞士工廠自製，其成本結構意涵是由純粹變動成本，變成部分變動(variable)部分固定(fixed)的混合成本(mixed costs)，而且成本大幅提高。值得注意的是，在機芯自製的情況之下，機芯的變動成本主要是金屬材料。而機芯的勞動成本，並非一般成本會計教科書中所謂的變動成本，反而應該是固定成本。其原因是，機芯技術非常複雜，百達翡麗這些師傅必須長期養成培訓，幾乎都是終生雇用享有高額工資，當然是固定成本而非變動成本。機芯如此，鐘錶中的零組件亦然。即使是瑞士著名品牌，其零組件除了向瑞士供應商購買之外，也有相當比例向亞洲國家購買(台灣也是重要供應商)。

另外一個大幅增加零件成本的原因，是百達翡麗對過去所生產的所有鐘錶型號承諾具備永久維修的服務。也意為著零配件的永久儲備，會讓具有歷史紀念價值的”古董百達翡麗”的功能運走正常，實有必要。然而，光是這些過去鐘錶型號的零件儲備料庫存，就是一個龐大的成本。



4.2 百達翡麗的固定成本

4.2.1 完全垂直整合生產的成本意涵

1996年菲力·斯登在任期間他決定將原本分散在日內瓦各個地方的部門，比如行政、新技術研發、設計、機芯、零件製作、精細打磨、組裝等部門，整合集中到 Plan-les-Ouates 總廠，成為全球唯一自己可以在原廠內完成手工製造組裝流程的錶商，從頭到尾掌控流程、精細度，控制生產量。不再向其他鐘錶零件商購買機芯和零配件，避免在組裝上受限制和缺少獨特性。2018年新工廠完工，接連著錶殼、錶帶、鑲嵌等也搬入新工廠，讓供應環節更加穩定。在新的工廠裡百達翡麗培養新的製錶師，持續新的技術研發及恢復舊有的手錶模型，百達翡麗擔負著家族企業的長遠規劃。制訂「百達翡麗印記」規章(Patek Philippe Seal)，為品牌建立深厚的根基。

4.2.2 百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)的成本意涵

我們從百達翡麗的官網可以了解到百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)，被視為高品質的一個象徵。第三任總裁菲力·斯登(Philippe Stern)在2009年公布放棄日內瓦印記，採用百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)。他在位期間做了許多重大的決策推動許多改革，至今影響深遠，也為品牌紮穩深厚根基。這印記標誌並不預示著質量新時代的到來——而是對於質量始終如一的守護。百達翡麗印記規定，機芯的走時精準度必須確保每天的誤差介於-3/+2秒之間。為了遵循日內瓦製錶傳統，百達翡麗印記對機芯部件的手工精緻度的處理也有著極其嚴苛的要求。它印證所有材料的品質卓越、珍貴寶石的晶透完美無瑕以及寶石鑲嵌師的精湛技藝⁶。

在2009年以前，百達翡麗百年來一直是採用瑞士官方日內瓦印記認證規範，作為品牌在品質上的檢測認證。在申請日內瓦印記的品牌中，百達翡麗的產品幾

⁶ 參考資料：百達翡麗官網：

<https://www.patek.com/chs/%E7%99%BE%E8%BE%E7%BF%A1%E4%B8%BD/%E5%B7%A5%E5%9D%8A%E4%BB%8B%E7%BB%8D#%E7%99%BE%E8%BE%E7%BF%A1%E4%B8%BD%E5%8D%B0%E8%AE%B0>



乎佔了九成以上。然而，百達翡麗對自家品牌完美、嚴謹的要求，已超越日內瓦印記的(Geneva Seal)標準，因此制定百達翡麗”雙 P”印記，提供給自家產品使用。

而日內瓦印記(Geneva Seal)是什麼呢？

日內瓦印記(Geneva Seal)已有一百多年歷史，1886 年由日內瓦市政府與瑞士聯邦政府共同成立的鐘錶檢測單位(維基百科)。是為了機械錶芯和材質設立標準保持日內瓦製錶品質和聲望的單位。在 19 世紀，日內瓦製造的優質產品已經在全球享有盛譽。但是，隨著製錶業流向瑞士之外的地方，世界各地的製造商開始偽冒日內瓦是他們的原產地，提供品質低劣的手錶，這是對日內瓦製錶行業的聲譽產生了重大威脅。為了應對這個局面，日內瓦印記於 1993 年重新修訂了必備三項條件，日內瓦印記認證 12 條守則。以保護日內瓦地區廠商的聲譽免受侵害，同時排除在日內瓦地區以外的鐘錶商申請，鞏固在日內瓦當地製錶行業的地位，製造商自己須自願將他們的機芯提交到日內瓦印記認證機構檢測。機芯必須完成一系列測試才能獲得日內瓦印記，該印記評估了工藝和材料的質量。時至今日，它仍然刻在幾個瑞士製造手錶品牌的機芯上，包括江詩丹頓(Vacheron Constantin)、卡地亞(Cartier)和蕭邦(Chopard)。

由於測試是一項非強制性的，只有少數製造商的機芯會被提交檢測，從 1925 年起與日內瓦印記標章組織聯繫的企業更少。百達翡麗幾乎是唯一一個接受檢測的客戶，百達翡麗在一個多世紀以來一直是這一標誌的有力捍衛者。

當江詩丹頓(Vacheron Constantin)在本世紀下半葉重新回歸時，日內瓦印記的知名度再度飆升，到了世紀之交，該印記已被歷峰集團內的眾多企業廣泛使用。

另一方面，百達翡麗認為，其品質已經超出了日內瓦認證的要求和範圍。對於百達翡麗在業界中享有如此高聲譽和如此精通行業的公司來說，唯一自然的結論似乎就是創建他們自己的印記標章。Stern 家族認為更大的挑戰是要達到他們自己的基準，而不是日內瓦印記所賦予的狹窄標準。對於百達翡麗印記組織規範將成立一個內部立法機構和管理機構，作為一個獨立的機構，以保證嚴格遵守其規則。現在，隨著新印記標章的每一個細節，以及監督機構成立，在 2009 年的春天，百達翡麗放棄了與日內瓦印記組織合作了 122 年，百達翡麗放棄日內瓦印記聲明：“從今以後，製造商的所有機械機芯都將刻有獨家的百達翡麗印記。通過對產品

的獨特的纏繞在一起的雙“P”標誌，代表著百達翡麗毫不妥協的質量理念，如今這已經是行業中最嚴格的標準標誌。



百達翡麗印記由此誕生。百達翡麗是一家高度先進的垂直整合製錶商，幾乎所有組件都在內部製造。它是一個技術要求高、藝術優雅且具有歷史意義的品牌，毫無疑問是現代鐘錶行業最傑出參與者之一。換句話說，百達翡麗印記是百達翡麗創建卓越製錶認證的證書。在過去的若干年中，大多數百達翡麗手錶背面都可以找到有“PP”符號，也就是百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)，此外，根據其官網資料，百達翡麗印記是製錶行業唯一涵蓋終生維修保養服務的品質印記，確保自1839年起製作的每一只手錶作品提供保養、維修服務。

最後，百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)定義了百達翡麗時鐘的原則。這是對卓越的奉獻，近年來，百達翡麗印記經常推動著日內瓦印記(Geneva Seal)更加強其審核標準，這也促進了日內瓦湖沿岸鐘錶廠商之間品質的競爭。

4.2.3 百達翡麗博物館的成本意涵

此外，百達翡麗博物館，不僅向外界展示了百達翡麗的發展歷史，也向外界展示了對品質的一貫追求。百達翡麗博物館是百達翡麗榮譽總裁菲力·斯登(Philippe Stern)建立。他分享他對日內瓦製錶工藝的熱愛及日內瓦製錶傳統的輝煌，並確保將這一文化遺產傳承給後代。而在管理會計學科的角度考慮，可以看成是增加品牌價值的行銷卻也增加了管理成本。

日內瓦的百達翡麗博物館於2001年11月落成，館內收藏了不只是自家百達翡麗的懷錶和手錶，也包含16世紀以來各種製錶藝術作品及經典非凡的各種古董鐘錶，是世界上最重要和最負盛名的鐘錶收藏博物館之一。古董收藏品大約2,500件鐘錶、古老製錶工具與機械、珍貴物品和木雕、琺瑯彩繪工藝、肖像微型畫⁷。邀請參觀者踏上一段美妙的鐘錶演進的歷史旅程，穿越五個世紀的日內瓦、瑞士和歐洲鐘錶藝術，並提供百達翡麗自1839年以來的生產全景。博物館還擁有一個

⁷資料來源：【生動的鐘錶之旅】百達翡麗博物館歡慶20周年
<https://watchviews.com/2021/11/patek-philippe-museum-celebrated-its-20th-anniversary/>

超過 8000 本關於時間和時間測量出版物的圖書館。百達翡麗博物館向大眾展現了百達翡麗自身作品的發展歷程以及 16 世紀至今藏品橫跨瑞士、德國製錶工業，500 年的整個日內瓦鐘錶業的發展歷程。



百達翡麗通過建立自己的博物館，向大眾宣傳其品牌的發展歷史，製造過程，以及各個年代的代表的作品，也從側面反映了整個日內瓦鐘錶業的發展歷程，特別是可以看到其對品牌品質的追求，這個也讓大家更加了解百達翡麗以及其背後的故事，這也是一種很有文化質感的行銷手段，很得到消費者的認可。

百達翡麗博物館歷年來已吸引 6 萬人次前往參觀，其展示樓層有三層，據旅遊景點的推介說，這個博物館可能需要 3-4 個小時的參觀行程，可見其展示品豐富，這些成本的投入，背後產生了巨大的價值，鐘錶不僅僅作為一個知曉時間的物品，更作為藝術品供大家在博物館欣賞，無疑提高品牌的附加價值。

這就是前文所說的百達翡麗的商業模式和其他產品模式的不同之處，通過「成本-數量-利潤」模型(CVP) Model 可以知道，其他的公司面對競爭，會擴大產品產量，來帶動營業收入的成長，從而不斷增加利潤。而百達翡麗並不是採用生產擴張的方式；相反，其產品經常是限量發售，在無法大量擴張其產量的情況下，追求品質工藝的極致和精湛，獨一性和稀缺性。用百達翡麗印記來區分與日內瓦印記的手錶產品和百達翡麗博物館的模式來說明其發展歷程，把手錶當做藝術品來增加品牌的附加價值，同時傳達追求手錶產品質量的信念，從而獲取客戶對其品牌的認可。讓品牌可以用較高的價格來進行銷售，讓公司能獲取足夠利潤，使得公司能夠長遠的經營發展下去。

第五章 建構百達翡麗經營管理活動圖



以提升品牌價值來提升產品價格，是百達翡麗經營管理最重要的目標。而此一目標的達成，有賴於建構下列環環相扣的管理活動。百達翡麗在其官方網站有指出其品牌的十大價值，在這十大價值精神之下，百達翡麗採用如下的策略進行提升品牌價值。比如：以高品質稀少性、客製化來提升品牌價值；以家族治理來提升產品傳家寶意象；以強大維修能力來提升品牌價值；以專業經銷商來提升品牌價值；以拍賣市場來提高品牌價值；以百達翡麗印記來提高品牌價值；以百達翡麗博物館來提高品牌價值。本文接下來會對上訴各個方法進行細緻的討論。

Porter(1996)指出，策略活動系統圖(Strategy Activity System)是由策略定位和策略活動構成。根據百達翡麗所提出的十大價值主張和本章將討論的管理經營活動，本論文嘗試畫出其策略活動系統圖如下。系統圖中，深藍色大圈圈是策略定位，本色小圈圈則是由定位衍生出的策略活動。

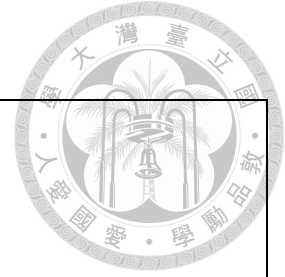


表 6：百達翡麗關鍵策略活動成本&費用

<p>A. 獨立鐘錶設計師: 規劃創新設計，外型與性能至臻完美。定位為高端顧客群，客製化設計。 零組件創新，保有完全創新自由。(固定成本)</p>		
<p>B. 製錶工匠群: 獨立垂直整合製錶零配件。183年來擁有 100 多項專利品項，材質的精選配比不惜成本，百達翡麗印記，百達翡麗日內瓦七項傳統工藝。 確保實現兩位創始人(Patek&Philippe)的理念: 創新，製作生產全世界最精湛的鐘錶。慢工細活，量產管理。 專業製錶知識。(固定成本)</p>	<p>C. 監督: 獨立監管機構進行管理。每一只錶在裝配前多次的零件檢測，裝配完成後，以動態直接測試調校。確保走時精準。(固定成本)</p>	<p>D. 形象廣告: 百達翡麗品牌底蘊，文化，精神，價值觀，傳承。 “沒有人能擁有百達翡麗，只不過為下一代保管而已。” You never actually own a Patek Philippe .You merely look after it for the next generation 。 保值增值，關愛後代。 (編列預估費用)</p>
	<p>E. 特選代理或自營商: a.授權代理商。 b.直營商(專賣店)。 每年銷售量維持 3%~4% 增長。 (編列預估費用)</p>	<p>F. 全球 450 家銷售點: 精選銷售經驗豐富的高端鐘錶經銷商，縮減經銷商的家數。讓經銷商不會產生惡意競爭。維持品牌的尊榮優越感。確保服務品質及技術。</p>
		<p>G. 形象公益: a.百達翡麗博物館。 b.百達翡麗拍賣會。 (編列預估費用)</p>
		<p>H. 各授權代理維修店: 顧客享有與日內瓦同等級的接待服務。 終身保修，擁有與日內瓦維修保養技師受訓分級技術。</p>

資料來源：本研究整理

百達翡麗經營管理活動流程

成本結構：A. 設計 → B. 生產 → C. 監督 → D. 形象廣告

通路關鍵合作夥伴：E. 代理 or 直營 → F. 經銷 → G. 形象公益 → H. 售後維修

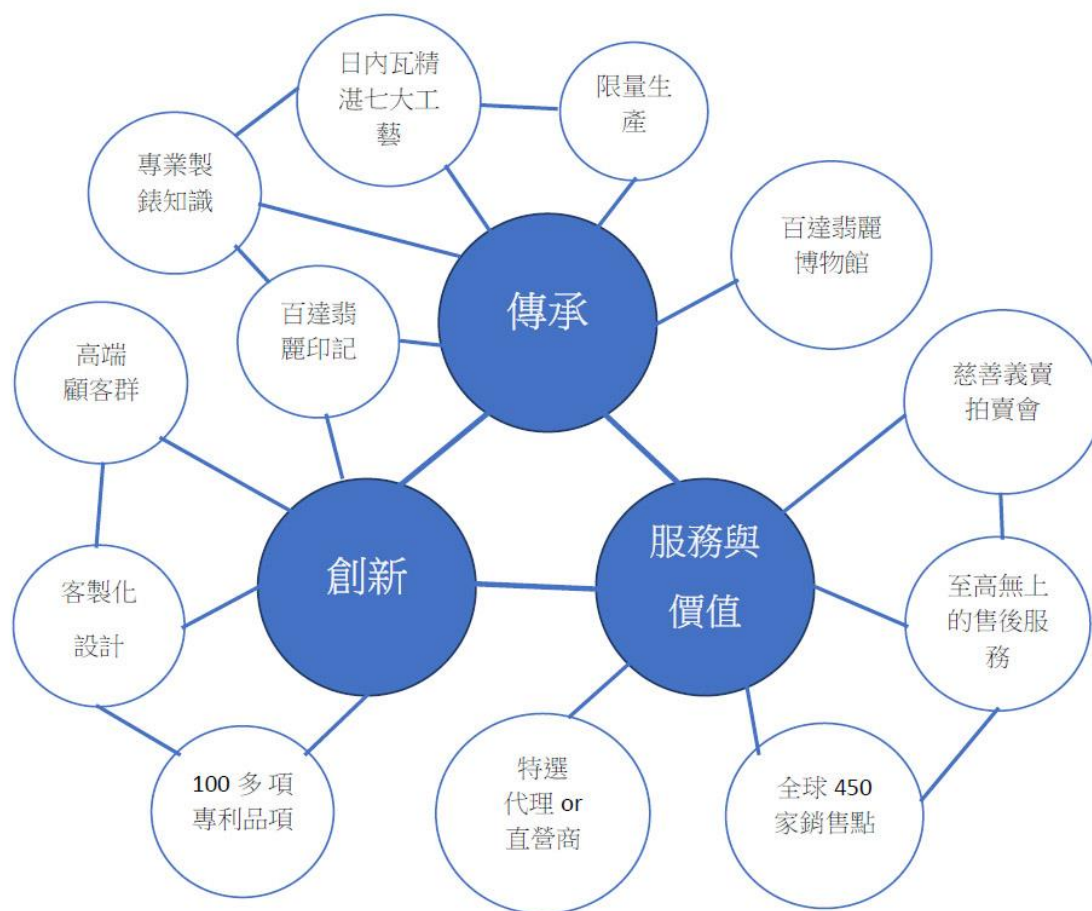


圖 2：百達翡麗策略活動系統圖 (Strategy Activity System)

5.1 以高品質、稀少性、客製化來提升品牌價值

百達翡麗的三問功能錶始終佔據著眾多複雜錶款中一個重要地位。從第一款計時三問錶至今，百達翡麗打造了無數珍貴的複雜功能三問錶，如今大部分被收藏於全球著名的博物館裡。市面上僅存有少數的古董計時錶，是收藏家們珍愛的收藏品。十九世紀中葉起，日內瓦鐘錶機芯的生產已具產業領導地位，Victorin Piguet Fils 製錶工坊便是其中之一。百達翡麗與 Victorin Piguet Fils 建立了特殊的密切合作關係，Victorin Piguet Fils 在部分複雜錶功能的機芯提供給百達翡麗，機芯的改良及部件組裝和打模拋光等過程，需再經百達翡麗工廠的製錶技師在廠裡用手工完成。複雜精細的處理工序，需耗費大量的精力和時間，百達翡麗複雜功能錶的產量就十分有限。

2021 年的 12 月底，百達翡麗公司根本無視於錶壇議論紛紛討論停產的 5711/1A 鸚鵡螺，也不太作解釋。反而在聖誕節前夕霸氣的發布全球限量 15 只的三問報時腕錶 Ref.5750P 系列。錶迷們在 Nautilus 的激情未平，而對另一嶄新的複雜三問報時腕錶激情再起。百達翡麗的三問錶向來是百達翡麗引以為傲的系列之一。

三問錶的報時功能曾被稱為最複雜的製錶技術之一。何謂三問：就是以重複敲打不同音調來鳴報當下的每時、每刻、每分鐘。根據百達翡麗官方網站的介紹，三問報時腕錶可以發出三種不同高低的聲音：低音鳴報小時，高低合音鳴報刻鐘，高音則鳴報分鐘。假設時間為 03:49，三問報時腕錶將發出三聲低音錶示 3 點，三聲高低合音錶示 45 分(3 刻)，以及四聲高音錶示 4 分⁸。其工藝非常複雜，其獨特的零組件更是多達到 100 多個，每個零組件都需要符合極其嚴苛的尺寸，也需要極其豐富的經驗和精湛技藝的工匠才能控制複雜機芯的音簧和每一個環節。由於工藝極其複雜，在 20 世紀 60 年代期間，錶商很少願意再製造三問錶。在 1989 年百達翡麗的總裁 菲力.斯登(Philippe Stern)又重新開始製造三問錶，而且和瑞士的瑞士洛桑聯邦理工學院(EPFL)以及日內瓦工學院合作研發多年，採鉑金取代不銹鋼音垂，對聲音的要求也更為苛刻。他認為三問錶是可以更有機會呈現它的與眾不同和價值，所以菲力.斯登(Philippe Stern)總裁投入三問錶的不斷的改良。在 1989 年推出嶄新的三問錶，至今仍是 PP 三問錶主力機芯的 R 27 PS 機芯，在各方面性能早已穩定無虞。

1989 年是百達翡麗的 150 週年。菲力.斯登(Philippe Stern)總裁以改良後全新的三問錶(R27 PS 機芯首度推出)做為百達翡麗 150 週年慶的紀念款之一。

⁸ 參考資料：百達翡麗官方網站。From <https://www.patek.com/chs/%E7%99%BE%E8%BE%E7%BF%A1%E4%B8%BD/%E4%B8%93%E4%B8%9A%E6%8A%80%E6%9C%AF/%E4%B8%89%E9%97%AE%E6%8A%A5%E6%97%B6>



圖 3：百達翡麗 150 週年三問錶 Ref.5178G
資料來源：瑞士百達翡麗官網

百達翡麗的複雜三問功能錶，產量是非常的有限。因為複雜的三問功能錶組裝嚴謹細心，花費的時間很漫長，組裝完成後的成品要經過保持運行的測試和複查。每一只問錶的出廠必須通過四個驗證指標，第一，經過製錶師本人的檢驗。第二，進入消音室內透過特殊材質，測試回音，記錄音痕及總參數的分析，音頻音量的清脆度同時產生和諧的共鳴，報時的時間長度，並且幾乎需要達到完全相同標準。第三，由負責複雜功能的高級製錶師進行測試。當複雜三問錶通過以上三項驗證時，這只問錶就會被送入百達翡麗總裁辦公室。每一只問錶的樂音都需經過總裁親自測試，這是總裁的工作，但並不表示每一只問錶都能通過總裁的核准。當通過總裁的測試核准後，才會由總裁親簽測試合格。問錶測試嚴格的標準是百達翡麗印記準則之一。每一只複雜功能錶所花費的驗證時間甚至需 2 至 3 年。1989 年後，繼續有多款華麗的三問錶問世，功能齊全，款式精美，是奢侈品手錶發展長河裡絢麗的一程。比如，率先面世的是 3974 型號萬年曆三問錶，2020 年 7 月在佳士得的拍賣會上，這款手錶拍賣出 68.7 萬瑞郎(折合台幣 2000 多萬)⁸；不久後，百達翡麗再推出 3979 型號三問報時錶，在佳士得的成交價為 26.9 萬瑞士法郎。自此，百達翡麗三問錶其他款式陸續面世，但是由於工藝複雜，每年的手錶數量也是很少，展現這個日內瓦製錶名家的奢華美學，也向世人展現了，充滿了敬重傳統工藝，追求高品質和稀少性來提升公司的品牌價值。因此要擁有一只百達翡麗複雜功能三問錶，是非常不容易的事。要製造一只複雜功能三問錶更是不容易。唯有百達翡麗專注嚴謹為我們及我們的後代留存如此精湛的工藝足以傳家。



圖 4：百達翡麗三問錶系列 2020-2021
資料來源：瑞士百達翡麗官網



圖 5：Ref.5303R 超級複雜功能三問錶音錘
資料來源：瑞士百達翡麗官網

萬年曆錶是以非常精準的鐘錶零件來計算複雜時間運行公式，製成一系列的衛星齒輪系統運作自轉一圈需時四年的形式。萬年曆的製造複雜度高及追求內部機械精美的設計，在製作的工藝精準技術需長時間的耐力，可以想像要製成一隻萬年曆是非常困難，導致萬年曆的產量非常少，如果再具備三問功能或其他功能就成為超級複雜功能錶。產量更少價位更高。

百達翡麗為什麼會停止生產它最暢銷的產品?2021 年 4 月百達翡麗總裁泰瑞.斯登(Thierry .Stem)宣布將於當年停產最熱門的鸚鵡螺(Nautilus 5711/1A)不鋼製運

動錶時⁹，許多人都發出這樣的疑問。本章的目的是分析百達翡麗的策略定位與其創造限量稀有的作為。

首先，簡單回顧一下百達翡麗鸚鵡螺系列歷史。百達翡麗鸚鵡螺不銹鋼錶與另一款標誌性不銹鋼錶的歷史密切相關，即愛彼皇家橡樹運動錶，其在 1972 年的誕生定義了全新的不銹鋼豪華腕錶類別。隨著皇家橡樹系列的日益成功，百達翡麗也決定開發一款具有最高品質的獨家運動錶。對於百達翡麗來說，這款新錶對其整體營銷戰略相當重要，因為它必須在延續傳統的同時刷新品牌形象。目標是新一代充滿活力的商業經理人。



圖 6：Tiffany & Co. 限量版 Ref.5711/1A-018
資料來源：瑞士百達翡麗官網

百達翡麗的鸚鵡螺運動系列自從推出後，由於簡潔大方的外觀和精緻的機芯，一直是全球熱門暢銷產品，也是市場上最保值和升值最快的手錶，可謂一錶難求。當停產消息公佈後，其價格更是一漲再漲。2021 年底，百達翡麗推出了 Nautilus 5711/1A-018，這是一款為 Tiffany & Co. 設計的 170 只限量版，以慶祝雙方合作 170 週年。1851 年 Tiffany 成為瑞士百達翡麗公司第一個授權的美國經銷商，2021 年 Tiffany 正式併入 LVMH 集團。該錶款被宣佈為停產前的最後一個 5711 型號，錶面採用經典的 Tiffany 藍，具有非凡的紀念價值。而這 170 件作品中的第一件，在

⁹ 參考資料：<https://www.jiemian.com/article/5692123.html>

菲利普斯鐘錶公司舉辦的 2021 年紐約鐘錶拍賣會上以 650 萬美元(約當時 1.8 億台幣)的價格成交，創下了鸚鵡螺系列所有在線銷售的新世界紀錄。



5.2 以家族治理來提升產品傳家寶意象

根據安永 2021 年的一份名為《家族企業永續傳承十大關鍵因子》¹⁰中指出，截至 2020 年底，在臺灣的企業的總數共約有 157 萬家，其中約 155 萬家為中小企業，占全企業的比例高達 98.93%。

在百達翡麗官方網站上，可以了解到，百達翡麗是由百達先生(Antoine Norbert de Patek)和翡麗先生(Adrien Philippe)創立於 1839 年，現在也是日內瓦碩果僅存的獨立製錶家族企業。1932 年，斯登家族入主百達翡麗，百達翡麗通過斯登家族的接續，讓百達翡麗品牌得以持續經營下去，現如今公司的管理決策由榮譽主席菲力.斯登(Philippe Stern)、總裁泰瑞.斯登(Thierry Stern)和 CEO 克勞德.培尼(Claude Peny)共同作出。瑞士很多鐘錶品牌的經營，都離不開家族。然而，大部份家族都因為經營不善，品牌最後被集團企業所併購，百達翡麗是極少數體質健康仍然由家族掌控的品牌，非常難得。

百達翡麗非常巧妙的利用自家家族傳承的傳統，建立產品的「傳家寶」意象與企業經營永續傳家的連結。試問，對於富人而言，一個傳家之寶豈能售價便宜？百達翡麗作為鐘錶奢侈品牌的一線產品，從腕錶之家¹¹網站上的產品價格，最低的產品的型號為 TWENTY~4 的 4910/10A-011 系列的市場價格約為 40 萬台幣，而最高產品百達翡麗古典錶型號為 5016A-010 的市場價格約為 2 億台幣。產品系列眾多，甚至有一些產品是限量款，因時間的堆疊，價格可能還會上漲。有一些特別訂製品或更具有其獨特意義存在的產品，其價位都不低。這些價格不菲及具有特殊意義的產品，會被當做傳家寶，送給下一代當做禮物，或者傳承給下一代。同時，家族傳承的內容也與時俱進。例如，百達翡麗以前廣告中主要的意象是爸

¹⁰ 參考資料：https://www.ey.com/zh_tw/family-enterprise/ten-success-factors-of-sustainable-inheritance-of-family-enterprises

¹¹ 參考資料來源：腕錶之家，<http://watch.xbiao.com/patek/s1.html>



爸傳承手錶給兒子，現在廣告上則增加媽媽以手錶傳承給女兒。此一改變反映以炫耀性的珠寶傳承給女兒的觀念在富人圈中逐漸落伍，而價格昂貴但低調奢華的手錶更受女性青睞。

隨著科技的進步，機械錶經歷過石英革命，現在基本上人手一支手機，但為什麼現在的人們還是會繼續購買機械錶呢？劉永義(2021)採用 Osterwalder et al. (2012)的《Business Model Generation》與 Osterwalder et al. (2014)的《Value Proposition Design》這兩本書作為分析工具，再加上個案研究法、次級資料分析法和半結構式訪談法，指出百達翡麗的客戶會把手錶當成藝術品般收藏與欣賞，關注產品的品質、傳承傳統工藝，堅持其「傳承」的價值主張，百達翡麗作為家族企業，加強了產品「傳家寶」與事業經營永續傳家的連結，相輔相成。


5.3 以強大維修能力來提升品牌價值

百達翡麗，對於日內瓦鐘錶史上有代表性的其他品牌手錶也當作寶物珍藏，呈列在日內瓦百達翡麗博物館裡，記錄日內瓦最傲人的鐘錶工藝歷史傳統。

百達翡麗自 2009 年脫離日內瓦印記的認證，自己制定了一套嚴苛檢視的認證機制從零件到全錶功能，美感，技藝，價值，以及售後服務等範圍全盤歸入機制。對於修理技術的傳承延續，設置三個製錶技師培訓中心。每一個地區的代理商必須要有一個全然可以與日內瓦錶廠維修部門相同技術的技師團隊，技師分等級，新培訓的技師每年要熟練一個組合單元，培訓一個完整的技師須 10 年的功夫。對於每一系列的產品皆能永遠提供維修，包括所有零配件的保存，包括特殊石材的錶盤，只要送回原廠，或以鐘錶型號向原廠申購，只要是原廠生產的鐘錶，零配件一定可以更換。對於奢侈古董鐘錶，世代永續傳承的理念可以確切達成。

5.4 以專業經銷商來提升品牌價值

百達翡麗總廠對生產的每一系列的鐘錶獨到專精，每一隻手錶品質生產過程嚴格把關，不容妥協。生產出最有誘惑魅力的尊貴手錶。但百達翡麗卻沒有建立直銷通路。完全由在地已有鐘錶經銷通路的經銷商代理。在一個非集團的製錶商



來說是精明的決策。古人言：強龍不壓地頭蛇。可以利用經銷商經年累月堆疊累積的人脈情感和通順的通路讓百達翡麗風華絕代般的優雅進駐最奢華的店櫥窗。不用支付豪華租金店面和人事成本。百達翡麗只管生產最優質的鐘錶，控制生產成本和國際形象廣告行銷方向，可以省卻許多須面對各個不同消費者不同反應和不同需求的瑣碎問答和服務。在 2006 年期間，百達翡麗為了提升經銷商的銷售水平，淘汰了一些業績沒達到標準的店家。沒有獲得百達翡麗經銷代理權的店家在外人的眼裡有被降級的感覺。但是百達翡麗採取的是，只有最優秀的店家才能嚴格要求百達翡麗銷售人員和維修技術人員的水準。

百達翡麗對於經銷商每年有營業額的要求，但在於面臨全球暢銷熱門產品產量不足時，就會採取配貨方式。這種配貨方式，只有百達翡麗公司說了算。

百達翡麗家族對於產品的要求限量生產，品質精湛與具稀有性。對於百達翡麗情有獨鍾的收藏家們都希望能擁有一只限量的百達翡麗。因科技日新月異，近年來瑞士奢侈品手錶也跟進的採用太空特殊科技材質堅硬而質輕，顛覆傳統的貴金屬材質，創造了瑞士鐘錶的新寵兒。但是百達翡麗依舊只專注自己的專業，做自己熟練的產品，維持百達翡麗的傳統，以貴金屬為製錶原料來製造複雜功能的高階手錶。對於價值的維護堅持不變，這也是百達翡麗在鐘錶業界一直受人敬重的地位。

高級鐘錶經銷店家的行銷模式除了高雅的宣傳廣告和豪華店門外，站在第一線的銷售人員傳遞品牌歷史與精神和最新商品訊息、甚至傾聽熟客心事及客戶的反饋，長期建立信任感的同時也建立顧客的高忠誠度。店家在對銷售人員的培訓不容易，是需很長的歷程。長期的歷程也是累積高端客群名單的方式。

5.5 以拍賣市場來提高品牌價值

2000 年後百達翡麗在世界拍賣市場上的成交價不斷創新高。在"世界前十的錶類拍賣紀錄"(List of most expensive watches sold at auction)中，截止至 2018 年 12 月拍賣金額超過 500 萬美金的有 7 款由 PP 保持，超過 200 萬美金的 PP 保持 46 款。其中，有少部分的拍賣價是百達翡麗自己競價推高。也有些錶款最終被 PP 自行購買並收藏於日內瓦的百達翡麗博物館裡。百達翡麗博物館裡也收藏具有歷史定位


紀念的其他品牌手錶，是瑞士鐘錶的紀錄館。"鐘錶拍賣會上每次最貴的鐘錶和最貴的紀錄，幾乎都由百達翡麗囊括和創造。"截至 2019/11/9 日內瓦佳士得(Only Watch)拍賣 P.P Ref.6300A-010 複雜功能不銹鋼雙錶盤腕錶，拍賣成交價 CHF 3100 萬(約 9.3 億台幣)，是目前全世界最貴的拍賣價手錶。拍賣市場令人振奮的拍賣價，往往也是提升品牌形象最好的例子。



圖 7：Ref.6300A-010 複雜功能雙錶盤腕錶
資料來源：瑞士百達翡麗官網

5.6 以百達翡麗印記來提高品牌價值

在 2009 年，第三任總裁菲力·斯登(Philippe Stern)創立了百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)，就如本文的第四章中對百達翡麗印記的介紹，百達翡麗是一家高度先進垂直整合的製錶商，幾乎所有組件都在自家工廠內部製造，百達翡麗為了保證這些標準在生產的各個環節得到切實執行，百達翡麗創建了自己的品質印記。超越日內瓦印記的基準，要求走時的精密度必須每天的誤差在(-3, 2)秒之間，而且對鐘錶機芯的零部件的裝飾有著非常嚴格的要求，百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)代表了品牌對品質的追求，更是推動了日內瓦印記(Geneva Seal)評估要求和加強鐘錶產業的標準。百達翡麗印記適用於百達翡麗公司生產的所有機械鐘錶。為確保實現條件的公開透明，百達翡麗印記的標準形成了一個詳細的書面標準，並交由一家獨立的監管機構負責監督。百達翡麗印記被整個製錶行業公認為非常苛刻的標準和嚴謹的檢查流程，確保百達翡麗的品質。



百達翡麗印記(Patek Philippe Seal)代表了百達翡麗對品質的追求，更是推動了對日內瓦印記(Geneva Seal)的評估要求和加強鐘錶產業的標準。同樣對於製錶師和寶石鑲嵌師的技藝有著更高的要求，同時也是給鐘錶消費者可以買到更精湛的產品。縱使過了很多年，這些印有百達翡麗印記的手錶和鑲嵌著珠寶的錶，仍具有保值和增值的價錢，印記無疑對百達翡麗的品牌價值有著顯著的提升。

5.7 以來百達翡麗博物館來提高品牌價值

通過間接成本的投入，也就是百達翡麗博物館的持續運營，來提高其品牌價值。百達翡麗博物館的票價僅一張 10 瑞士法郎，每年大概 6 萬人的遊客，可以一睹近 500 年來 2,500 件種類繁多造型絕美的鐘錶手錶和各式精美的琺瑯肖像微型畫。

博物館給這些收藏品有一個存放和展示的空間之外，也向世人展現其品牌精神，比如對質量的追求，對手錶的藝術創造。除了這些手錶原有的功用之外，也賦予其成為一件藝術品，那就更有收藏價值了。也會進一步吸引消費者購買、持有、贈送甚至收藏。這些無疑對百達翡麗的品牌價值又是一種提升。

全球多數歷史悠久富有人的家庭，都有蒐集藝術品的傳統，也都有藝術品在長期持有後享受高倍數價值增長的經驗。因此，百達翡麗博物館所呈現的歷史感與價值感，會使其消費族群更加以投資價值的角度看待購買百達翡麗鐘錶，而不認為這是一次性的昂貴消費。

第六章 百達翡麗如何因應數位經濟



數位經濟是 21 世紀的產業趨勢，而 2019 年開始的全球新冠肺炎(COVID-19) 疫情，由於造成實體經濟的限制與跨國移動的封鎖，更加強數位策略與工具的重要性。以亞馬遜(Amazon)為趨勢代表，電子商務的銷售範圍已經由平價商品擴大至奢侈品；包括 LVMH 在內的全球精品廠商，紛紛提出其數位轉型策略，連位於精品產業頂端的鐘錶廠商也沒有例外。


有關百達翡麗如何因應數位經濟的挑戰這個議題，我將由下列三個角度來討論：數位科技對顧客體驗的價值，線上交易對百達翡麗的重要性，以及百達翡麗是否應該積極參與灰色市場。

6.1 數位科技與顧客體驗

2020 年起，新冠肺炎疫情衝擊全球。疫情帶來的是消費者收入減少、外出不便、甚至強迫其改變消費習慣來避免感染的風險，全球奢侈品因此規模縮減 (Bain&Company, 2020)，瑞士鐘錶業也難以倖免。因此，許多較保守的瑞士鐘錶品牌也開始思考新的方式來因應新冠肺炎的衝擊。例如，以數位科技帶來新的顧客體驗。

瑞士新興鐘錶品牌 MB&F 創始人兼創意總監布奢(Maximilian Büsser)，對於數位科技在新冠疫情中越發重要的角色，有以下的觀察。“新冠疫情讓我們重新思考與客戶溝通的方式。我們與客戶的聯繫更加緊密，因為我們沒有等待他們親自進入商店，而是在數位平台上不斷與他們互動。今天的我們比兩年前要強大得多。”數位科技擁有低(甚至零)增額成本(incremental costs)的優勢，不拘場所及時間的方便性，以及疫情中不需要實體接觸的安全性。

但是，奢侈品行業卻和普通的行業不一樣，新的數位科技帶來的顧客新的體驗是為了打開通路，讓顧客更容易了解商品，但是對於百達翡麗這樣的奢侈品，卻不適用，根據 Kapffer and Bastien(2012)的理論，奢侈品的通路是不讓客戶輕易購買到奢侈品，因為一件奢侈品越難購買，消費者對其慾望的可能性就越強。雖然奢侈品有很高的利潤，但是很難看到整條大街都是奢侈品店，如今網絡商店的技術不難，但是也很難看到百達翡麗用推廣網絡商店的通路，來提高銷量。也可



以在百達翡麗的 5711 產品上窺見一二，根據美國二手奢侈品電商平台 theRealReal 發佈的《2021 年線上二手奢侈品報告》¹²，2021 年，百達翡麗旗下明星產品——Nautilus Ref. 5711 藍盤不銹鋼腕錶因宣布停產，造成二手市場更瘋狂搶購，二手市場上 Ref.5711 直接漲了數倍，Thierry Stern 在《紐約時報》採訪中解釋稱，該停產策略是為了品牌長遠發展考慮，防止品牌過度商業化。可見數位科技可以快速反應市場，也可能讓顧客跳過對奢侈品等待過程的體驗，這對奢侈品行業的策略來講，卻不是很常見的現象。而百達翡麗的經營策略，目前看來比較符合 Kapffer and Bastien(2012)所說的理論。或許這樣可以帶來更好的顧客體驗。

6.2 數位科技與線上銷售

在數位銷售似乎無孔不入之時，百達翡麗一直堅持實體銷售。然而，2020 年 3~4 月百達翡麗宣布¹³，由於新冠疫情影響，百達翡麗將打破慣例，第一次允許其全球授權經銷商(authorized dealer network worldwide)，可以暫時性的透過線上銷售(online sale)其鐘錶產品，但是對於品牌本身而言，他們短期內並沒有拓展自己品牌電商業務的計畫¹⁴。百達翡麗並不是唯一遲遲不採用線上銷售的奢華鐘錶廠商，此一小眾陣營中尚包括勞力士(Rolex)，愛彼(Audemars Piguet) 等著名品牌。這些目前營運績效仍然卓越的廠商，對於數位轉型的遲疑，不能武斷的視為經營理念的落伍或接受新思維的抗拒。例如，百達翡麗在電子商務方面一點也不活躍，暫時也沒有看見這樣的計劃。百達翡麗仍然繼續培養與客戶和零售商網絡的個人關係，這些零售商通常是像百達翡麗這樣的家族企業，與百達翡麗品牌有著相同的傳統價值觀，似乎也沒有鮮明的表現出擁抱數位行銷與線上交易的熱情。

¹²2021 Luxury Consignment Report。From <https://realstyle.therealreal.com/wp-content/uploads/2021/01/Final2021Resale-Report.pdf>

¹³參考資料：<https://www.luxurywatcher.com/zh-Hans/article/30225>

¹⁴參考資料：<https://www.luxurywatcher.com/zh-Hans/article/30225>



6.3 百達翡麗與灰色市場

6.3.1 灰色市場的基本結構與行為

灰色市場(grey market)由來已久，近年來隨著數位科技的發展更加蓬勃，連奢華品牌都不得不思考是否要經營灰色市場的議題。灰色市場是指品牌商的產品在非官方的分銷渠道銷售。灰色市場可稱是次級市場和二手市場混搭而形成的第三方市場。這些產品時常以低於市場價出售給消費者。這種銷售方式並不按品牌公告價格出售，而是隨灰市的市場機制波動，價格難以控制。也常因授權分銷渠道缺貨，而造成灰市價格水漲船高超出公告價的幾倍數成交。灰色市場是合法的，與非法的黑市不同。在灰市出售的手錶大都是合法廠家的商品，與在品牌精品店出售的手錶是同樣生產商。

首先，製造商或品牌所有者將產品出售給地區總代理商，然後總代理商將產品出售給授權的經銷商(零售店)，這些零售店將產品出售給最終消費者。這些經銷商，常被要求要有高級氣派的店面，而且常常在 5 到 6 年之間就要重新裝修一次店面和每年被要求有高額度的進貨量。這些都需要有長期經營及擁有信任度累積客戶群和很有財力的店家，才有辦法拿到奢侈品的代理權，門檻並不低。

在正常情況消費者將在授權的零售店選購產品。但是並非總是如此。官方分銷商常會因賣不出的庫存而受困，或是被要求在售出舊貨之前無法購買新產品系列。甚至在某些情況下，分銷商只在收到貨後才知道品牌希望他們銷售的型號，這會導致庫存積累。當經銷商或零售店有多餘滯銷或大量存貨時，他們選擇以折扣價將滯銷的庫存賣給其他經銷商(或非經銷商)。即使可能沒有盈利，但向未經授權的經銷商出售滯銷貨是最簡單解決現金流的辦法。通常品牌會設定最低價格政策，主要是要授權分銷商在銷售價格的限制。但是，當他們將產品出售給未經授權經銷商時，就沒有最低價格限制。這就是為什麼我們會發現高價位的手錶在灰市上的售價比經銷商(零售店)價格低很多，這些未經授權經銷商以低於限制價將產品出售給消費者。不同的名稱可能會聯想到不同的形象，但有些消費者並不清楚，也會將未經授權的經銷商與授權經銷商同等看待，唯一明顯的區別是買到更低的價格。由於零售店家在產品上產生銷售損失，消費者在灰市可以買到比零



售店更低的價錢，這同時也是會影響到品牌的聲譽。在未經授權的經銷商可能在購買產品的國家內轉售產品，也可能將產品出售到要價更高的外國。如果選擇後者，則該產品將成為平行輸入產品。

灰市手錶的特徵是其售價及可以找到稀少的限貨品。反之，搶手貨卻又缺貨的品牌在灰色市場上形成超公價的購買行為及倍數的成交價，是灰色市場的權利(商機)及共識，所以決定市場價格的不再是瑞士的公告價，而是灰色市場的報價。當熱門商品品牌商以供貨量不足，限量配貨給經銷商，讓經銷商無法滿足大眾消費者的購買慾望時，消費者會轉向灰市尋找貨源，形成一種飢餓行銷。灰市的價錢就會水漲船高，以供需不平衡，物以稀為貴，價格飆漲倍數。

當品牌商的熱門錶款，以生產量不足以供應授權分銷商，品牌商就會以限量分配給各區總代理商，當總代理商拿到貨時就以配貨的方式分配到各個分銷點。但常常 A, B, C 經銷商拿到手錶而 D, E, F 經銷商沒有手錶，所以 D, E, F 經銷商繼續等待，等待下一梯次是否輪到他們。通常 A, B, C 經銷商會以已拿到的手錶來搭配另一只錶款，大約會是同等價位的手錶一起出售，奢侈品常用的搭貨現象。以消費者的思考方式認為既然熱門暢銷貨，就大量生產讓想買的人都可以擁有。

但只有品牌商才了解自己各個型號的生產量，縱使熱門產品我們往往都不會知道真正的生產量是多少，如何供貨如何分配。這也是品牌商的資訊商業機密。品牌授權經銷商只能依照原廠指示配合，在資訊上是不對等的。

6.3.2 灰色市場的競爭與經營

勞力士和百達翡麗等領先品牌的銷售額中高達 99% 來自授權批發渠道。但該行業的兩大巨頭斯沃琪和歷峰集團卻努力擴大零售網絡，同時也非常依賴批發渠道。對於一些產量小的品牌商來說並沒有足夠的貨品展示在精品店家，透過經營網絡行銷的情況更是明顯。

摩根士丹利評估，品牌沒有在線上服務等於將在線渠道讓給灰市的競爭者。隨著全球數百萬潛在客戶現在也會在網上搜索瀏覽關於瑞士的手錶和想要知道購買手錶的供貨情況和價格。有些品牌目前主要專注於為美國市場推出自己的交易



網站。縱使不推出自己的交易網站，品牌也會採取行動，例如通過與平台、信息網站和博客的伙伴關係和商業合作。但是，不是每個人都對在線上渠道熟練和充滿興趣，因此對於熟練線上的消費者來說可以有更多的收穫。

瑞士著名品牌 MB&F 公司自己也積極經營(Pre-Owned)市場。MB&F 價格由 5 萬以上到五百萬以下。MB&F 是創新的手錶品牌，所以這種做法符合他們的品牌精神，也可以享受再行銷的好處，二級市場是非正常經銷渠道的灰色市場。再行銷最具成本效益，產品除了品牌力和成本結構定價外，利用網路數位再行銷，清晰的文字敘述和有質感的圖片視覺效果，會吸引實際的線上點閱創造出更多觀眾喜歡的內容，在數位網路上建立產品與客群關係，加強提高產品忠誠度。降低客戶開發成本(Low Cost)增加產品舊客戶名單分類，創造高利潤(High Profit)。

6.3.3 對百達翡麗參與灰色市場的省思

百達翡麗因量少，常常造成通路市場稀缺，沒有熟識代理渠道的消費者，往往就在灰市尋價購買，形成灰市的熱絡交易量。

百達翡麗，是奢華成功者的象徵。手錶造型設計優雅尊貴，以“傳承下一代”為宣傳廣告詞，常站在世界的頂級拍賣平台製造熱話題，屢屢創造出驚人超高價的形象，作為公益活動宣傳，也帶動灰色市場搶購瘋潮。

部分市場觀察家認為，以世界的潮流趨勢及中國年輕群族對奢侈品牌熱衷參與的情況，瑞士手錶產業是否將必須為年輕的下一代改變商業模式。而灰色市場也將會不斷的增長擴大，不會可能再回的原有的傳統交易模式。進而質疑百達翡麗是否過於消極被動。

以我個人的觀察，百達翡麗是一個鐘錶製造商，用於經營及開發灰色市場轉售的資源非常有限。他們只對於他們自己的零售商提供合理的合作條件。其次，百達翡麗不允許也不認同灰色市場可以來決定零售價格。那就可能出現類似 5711 鸚鵡螺(不鏽鋼運動錶)在灰色市場的價格賣得比日曆錶或三問錶還貴的情況。這是對傳統工藝的不尊重，對品牌價值的打擊，反而得不償失。

第七章 結論、限制與未來研究方向



7.1 結論

百達翡麗能擁有”錶王”之尊不只是限量稀缺性和質感。而是因為在鐘錶領域中的各種技術分類，百達翡麗都是超標全能的，錶殼機芯都可自供。它的萬年曆、三問、計時錶、懷錶、鏤空、微雕、陀飛輪、琺瑯、星象、潛水、珠寶錶樣樣精專。百達翡麗布局全球不輕忽任何地區，因為世界經濟是輪流轉的。尤其是歐洲、亞洲、美洲同時並行發展，品牌知名度在全世界都具有極高影響力。顧客是代代傳承的，如果顧客斷層品牌就消失了，要再重新建造就很難，等於是新的品牌。百達翡麗家族的傳承也是品牌與顧客間建立的傳承。百達翡麗雖然稀少，市場供不應求，但每年保有一定的量產，讓百達翡麗公司在全球營銷布局都有很好的豐碩業績。

7.2 研究限制

本文著重探討瑞士乃至世界著名的鐘錶品牌百達翡麗的個案，但是本文研究也有一定的限制，首先，由於百達翡麗並非上市公司，並沒有財務報告公佈出來，包括產量和成本之類的數據；此外，百達翡麗作為家族企業，現在由斯登(Stern)家族的接續與發揚，其家族又行事低調，就連鐘錶的產量都是通過有限的報導推測一二，無法從其官網上直接找到有關準確的數量的訊息。總之，非上市公司和家族企業的屬性，造成本研究無法取得其精確的財務數字，也就是本文最大的限制。

好在本研究透過作者長期對鐘錶產業的觀察，了解很多行業之外所無法了解的行業內情，這樣的世界頂級奢侈品鐘錶和其他的行業的管理的確有著很不一樣的思維。在臺大 EMBA 學程接受了三年經營管理課程的訓練，協助我有系統地進行深入的分析百達翡麗，以彌補奢華品牌類別管理文獻之不足的缺憾。



7.3 未來研究方向

未來不管是否為上市公司、家族企業或者是世界頂級奢侈品行業，其實還有很多可以值得探討的地方，比如銷售模式和產量策略。

首先，以奢侈品銷售模式而言，最近受到新冠疫情頗大的影響。目前仍然無法判斷疫情將會何時結束，以及未來會是如何發展，疫情會是暫時性或永久性對於數位科技的採用(如允許代理商線上銷售)帶來何種影響，奢侈品行業會是加快採用數位科技嗎？比如，是否會用多平台線上銷售渠道，擴大其銷售量呢？還是仍舊採取實體銷售為主？畢竟發現百達翡麗的 5711 型號手錶在疫情期間，哪怕是二手的價格，已經接近十萬美金，是官方售價的兩倍之多¹⁵，這個時候，如果進行線上銷售，可能會讓那些不方便出國或者去實體店購物的買家，也能在家進行購買其產品，疫情如果持續下去，百達翡麗會改變其銷售模式嗎？目前無法做出定論，有待後續觀察。

此外，百達翡麗 2020 年產量跟上一一年相比，下滑了 16%，而且銷量也下滑了 20%¹⁶，反而價格在二手市場上上漲很多。面對疫情和之後的可能的情况，或許品牌方會有不同的管理策略，繼續維持生產量還是擴廠增產，這也會關乎百達翡麗的後續的發展。

最後，百達翡麗的富人客群，似乎對於數位科技沒有太大的熱情，仍然維持著相當傳統的消費模式。然而，其下一代成長於數位科技的氛圍，是否會擁抱新的數位科技體驗，是否會改變對於傳家寶的珍視，仍屬未知。由於本文篇幅有限，疫情發展尚不明朗，消費者偏好不好斷言，未來對百達翡麗或者類似的公司，仍然有非常多可以探討的地方。

15 參考資料：<https://www.jiemian.com/article/5692123.html>

16 參考資料：<https://realstyle.therealreal.com/wp-content/uploads/2021/01/Final2021Resale-Report.pdf>

參考文獻



- 吳楓琪，2020。一代“錶王”是如何煉成的？現代商業銀行。
- 畢拉多，2014。石英革命第二波。《時尚時間》，(8),32-43。
- 劉永義，2021。台灣奢侈品手錶價值主張與價值適配研究-以百達翡麗(Patek Philippe)為例(Doctoral dissertation)。
- 戴國良，2022。圖解行銷學。五南圖書出版股份有限公司。
- 聶築，2013。百達翡麗傳奇。《大市場》，(3), 28-35。
- 蘇富比，2021。了解百達翡麗三問錶的歷史，from <https://www.sothebys.com/zh-hans/%E6%96%87%E7%AB%A0/10%E5%88%86%E9%92%9F%E4%BA%86%E8%A7%A3%E7%99%BE%E8%BE%BE%E7%BF%A1%E4%B8%BD%E4%B8%89%E9%97%AE%E6%8A%A5%E6%97%B6%E8%85%95%E8%A1%A8%E7%9A%84%E5%8E%86%E5%8F%B2>。
- Bain & Company(2020) https://www.bain.cn/news_info.php?id=1445
- Donzé, P. (2014). **A business history of the swatch group: The rebirth of Swiss watchmaking and the globalization of the luxury industry.** Springer.
- Hodson, R. (2018). **Digital revolution.** *Nature*, 563(7733), 131-131.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). **The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands.** Kogan page publishers.
- Patek Philippe's Thierry Stern: Past, Present, Future. WatchTime . (2009). Retrieved 15 October 2020, from <https://www.watchtime.com/featured/patek-philippes-thierry-stern-past-present-future/>
- Perman, S. (2013). **A Grand Complication: The Race to Build the World's Most Legendary Watch.** Simon and Schuster.
- Philippe, P. (2020). THE TEN VALUES OF PATEK PHILIPPE. Patek Philippe SA. Retrieved 16 September 2020, from <https://www.patek.com/en/company/the-manufacture#values>.
- Porter, M. E. (1996). **What is strategy?**

Rajan, M., Datar, S. M., & Horngren, C. T. (2015). **Cost Accounting**, Global Edition. Pearson Education UK.

Roulet, C. (2020). **Mega-brands drive the watchmaking market**. *FHH Journal*.

Retrieved 22 November 2020, from <https://journal.hautehorlogerie.org/en/mega-brands-drive-the-watchmaking-market/>

Swiss watch exports in 2019. From

https://www.fhs.swiss/eng/2020_01_28_statistics.html

Thompson, J. (2017). Four Revolutions Part 1: A Concise History Of The Quartz Revolution. HODINKEE.

