

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

亞瑟士

文＝劉仁傑 老師

亞瑟士 (ASICS) 不僅以傳統高機能鞋，主打歐美市場有成，復古版 Onitsuka Tiger 也正撼動全球休閒市場板塊。2024 年獲利率大幅領先競爭對手 NIKE 與愛迪達，成為創業 75 週年的最佳賀禮。分布在日本各地旗艦店都湧入了大量人潮，包括慕名前來的各國觀光客。

作者結緣亞瑟士始於 1989 年，留學時訪問過總公司與山陰廠、2014 年以精實專家獲邀交流，近期則關注其數位轉型。本文從世代傳承、公司治理與精實數位轉型觀點，探討亞瑟士的登峰路徑。



亞瑟士山陰廠在 1988 年即導入精實系統



作者簡介

現任東海大學榮譽教授、大阪公立大學客座教授
精實系統知識應用聯盟主持人 (<http://lean.thu.edu.tw/>)
曾任美國賓州大學華頓商學院訪問學者

傳承創新進軍全球

亞瑟士的前身鬼塚 (Onitsuka) 創業於 1949 年，稍具規模的 1960 年代，曾幾度面臨跳票的經營危機。此期間，透過 NIKE 的前身 BRS 銷美，卻面臨 NIKE 成立後的挖角與侵權。獲得巨額和解金的同時，留下 NIKE 技術來自 Onitsuka 之美譽。因應運動器材總體化潮流，1977 年合併了 GTO 與 Jerenk、更名亞瑟士；2002 年重拾 Onitsuka 專業品牌。不論是 ASICS 源自「有健康的身體才有健全的精神」(Anima Sana in Corpore Sano)，或回歸 Onitsuka Tiger 有成，都饒富哲理，堆砌了豐富的企業文化。

歷史十分諷刺，NIKE 創業之初也曾面臨財務危機，獲得日商岩井資助才度過難關。尾山基 1976 年任職日商岩井，曾負責 NIKE 日本分公司的籌設，1980 年與鬼塚社長的長女結婚，1982 年轉任亞瑟士銷售部門，2008 年接班社長、引領少康中興。

尾山社長接任後，營業額從 2007 年的 2,262 億提升到 2015 年的 4,284 億日圓，成長 89.4%，海外營業額比率也從 6 成增加到 8 成。2016-17 年的小幅衰退，讓他決心強化公司治理與品牌經營，2018 年網羅了三菱商社的廣田康人接任社長。廣田社長用 5 年的時間，在 2023 年即將營業

額推升到5,704億，更要是將過去平均3%的獲利率一舉提升到9.5%。他並於2024年1月交棒給2018年從外商網羅，歷經數位長與IT董事的富

永滿之。最近公布的2024年營業額與獲利率，分別創造了6,785億日圓與14.7%的歷史最高峰，海外營業額更突破了85%。

廣田社長貫徹了他接任社長的四大主張：價值暨目標共有、重視獲利率、跨部門整合型產品開發、數位轉型。整體而言，他首先將亞瑟士的價值觀轉成兩個具體數字：資產報酬率（ROA）與獲利率，做為大家的共同目標。其次是用創業社長最喜歡的頂尖C計畫（CHOJO），以一年的時間進行跨部門整合型開發，挑戰NIKE領先的厚底機能鞋。結果以日本體壇盛事「箱根馬拉松接力賽」為例，從2021年使用者佔有率0開始，逐年提升到2025年的25%，最新的Metaspeed系列跑鞋成為最吸睛的傑作。

用精實數位轉型支援變革

價值共有與橫向整合原本就是日本模式或精實系統的強項，廣田社長的重要貢獻是建構公司治理機制，匯集力量共同達成目標。在這個過程，富永滿之引進的數位轉型，發揮了非常具體的貢獻。兩者相互結合的精實數位轉型，將亞瑟士的變革推到了最高峰。

富永社長在最近的專訪中指出，亞瑟士的創業哲學「價值共創」，是數位轉型成功的基礎。他透過1) 回應更多運動愛好者需求的產品與服務、2) 利害關係人，兩者間的價值共創，達到了將品牌普及到全球使用者的目標。

他說，2018年到任時，電子商務銷售額僅占4.1%，遠低於全球所有的品牌。2023年已經提升到17.9%，逐漸拉近了與競爭對手的距離。在這個過程，他建構了前店後廠型銷售機制與供應鏈管理。

前店是指隨著「OneASICS」平台會員數的增加，增設與顧客的連接點。他透過開發ASICS Runkeeper APP、購併FitnessKeeper、Race Roster與njuko等專業入會網站，讓會員倍增至2000萬人。這個平台從會員取得穿何種鞋跑多少路的數據，連結服務提供，包括贈送繡名T恤、預約按摩等，形成一種生態系統。相對於過去路跑活動持續效果大約只有3天，這個生態系統可綿延達6個月，讓最終



復古風格的 MEXICO 66 鞋款



Onitsuka Tiger 各地旗艦店人潮洶湧

使用者與品牌製造商直接對話，帶動服務與銷售。

後廠則是透過ERP整合、供應鏈優化，達到全球高精度的產銷供貨管理。簡言之，這是按照前述銷售情況的後勤支援管理，關鍵在於各地的資訊整合與銷售明細的可視化。正因為需突破不同國度的個人資料保護與商業習慣，亞瑟士從歐洲切入，逐步普及到美、中、澳、日，花了3年的時間才全面落實。這個資訊整合系統所提供的共同資訊，不僅讓銷售預測準確，並使庫存及其背後的產線計劃，緊密相扣，這是獲利率大幅提升的幕後推手。

堅持價值共創的公司治理

猶記得1989年訪問亞瑟士山陰廠，親睹這個最早推動精實系統的製鞋基地。然而，直到2000年前後，全球主力品牌結合台商攻城掠地之際，亞瑟士的工廠、開發中心與總公司，依然沉醉在往日的榮光。以2002年Onitsuka Tiger重現復古風格做為起點，2008、2018、2024年三次的社長交接與機制建構，反映了價值共創的傳承，以及公司治理與數位轉型的創新。

像許多日本傳統的企業，亞瑟士擁有一流的技術、很好的價值觀與向心力，卻長期間徘徊在低獲利。57歲二代接班的尾山基知人善任、65歲讓出社長、71歲退出決策圈，接手的兩位社長繼續挺進。2024年亞瑟士迎接創業75週年，宣佈以三個總部的遷建，做為賀禮。全球總部規劃在神戶市重新開發的三宮站前大樓11-14層、日本總部遷到東京車站直通的JP Tower 24層、關西總部則遷入神戶舊居留地91番館6-7層。這個大手筆在日本堪稱絕無僅有，被認為是連結公司治理與獲利改善循環的一項宣示。

亞瑟士這幾年在拓展休閒流行市場、實體旗艦店與數位網購過程，受惠於多樣人才，特別是軟體人才的加入，顯示開放創新的重要。三個總部遷建就是以募才與留才為主軸，在跨越部門與連結外部夥伴上，一種開放創新的新嘗試。亞瑟士積極致力於市場、技術與設計的差異化，能否在全球成熟市場有效對抗競爭對手？以凸顯區域特徵擴大東南亞與印度市場的份額？就讓我們拭目以待吧！