

第一題：**36歲鞋王傳奇**取自商業週刊第1184期，請花點時間看完之後寫下一些自己的看法。

一個哈佛大學畢業的數學天才，賣鞋子？

他靠賣鞋子，才三十六歲身價就達新台幣二百五十六億元？

這位年輕小夥子，還是台灣移民之子？

橫跨太平洋，我們飛抵美國拉斯維加斯，攝氏逾四十度的高溫，讓一棟棟在沙漠中拔地而起的賭場，看來更像海市蜃樓。離市區約十五分鐘車程，這裡，是全球最大網路鞋店Zappos的總部。走進Zappos辦公室，像是走入了一個非洲叢林、遊樂園、搖滾派對的綜合體，牆壁上滿是塗鴉，辦公桌被布置得五彩繽紛，迎面而來的員工，有的頭上頂著龐克髮型，有的身上布滿刺青，鼻環、舌環在此毫不稀奇。

「Hey Guys，」一個理著大光頭、穿著深藍色T恤的瘦削男子，手拿著百事可樂走了進來。

他是謝家華，Zappos執行長。

他，十九歲哈佛畢業，拿下全世界程式寫作總冠軍；二十四歲賣掉第一家創業公司，身價就達四千萬美元（約合新台幣十二億八千萬元），被喻為楊致遠第二。

#### **全球最大網路鞋店 銷售額占全美鞋類銷售四分之一**

二十五歲，他與史威姆（Nick Swinmurm）創立Zappos，是全世界第一個在網路上賣鞋子的人。當時，沒人看好，他甚至在三年內就把自己賺到的四千萬美元全花光，連銀行、創投的資金共燒掉近兩億美元資金，第七年才開始賺錢。

但如今，這家公司成為全球最大的網路鞋店，銷售額逾三百七十億元，占全美國鞋類銷售的四分之一，連電子商務龍頭亞馬遜（Amazon）都俯首稱臣。去年底，亞馬遜以十二億美元（約合新台幣三百八十四億元）天價買下Zappos，謝家華身價暴漲，名列《財星》（Fortune）雜誌的年輕富豪排行榜。

亞馬遜執行長貝佐斯（Jeff Bezos）說：「我對這兩個小夥子（謝家華與另一位合夥人林君叡）佩服得五體投地，」「他們創造出來的公司文化與顧客服務，實在不是我們所能匹敵的。」

購併後，貝佐斯讓Zappos維持獨立運作，亞馬遜不介入經營。Zappos傳奇，顛覆了許多服務業的經營邏輯，更讓《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）三度將之列為個案研究。

「沒什麼不可能！」就是這篇故事的主旋律。

珊蒂（Sandi Herrera），美國房產銷售員，到義大利旅遊看到一雙手工馬靴，回國後對那雙靴子朝思暮想。她找遍了各大通路，多數碰了釘子。在朋友的建議下，珊蒂撥了通電話到Zappos。

「哈囉？」電話那頭的聲音愉悅親切，兩人從馬靴開始，一路聊到彼此旅遊經驗。掛上電話，珊蒂鬱悶一掃而空，看看時間，她們兩人整整講了四十分鐘。

#### **顛覆一：淨利率低！**

#### **買一雙送三雙試穿，退貨免運費**

五天後，珊蒂收到一個包裹，打開一看，她忍不住「WOW！」一聲的叫出來：裡面裝了三雙靴子，正是她在義大利看到的那一雙，顏色、款式絲毫不差；另外兩雙則是不同的尺寸，供她試穿。

原來，Zappos 客服人員掛上電話後，立刻與採購部門聯絡，找到義大利供應商買了三個尺寸的鞋子寄回美國，送到珊蒂手中。她可以試穿後再退回，完全免運費，三百六十五天內不滿意還可以全額退費。

這樣的服務，在所有人的眼中只有三個字：「不可能！」但，Zappos 就是以此打造了網路的賣鞋王國。

第一個不可能：買一雙送三雙試穿、送退貨皆免運費的購物條款。

「impossible（不可能），這不合理！」擁有麻省理工史隆管理學院博士學位、台大商研所教授江炯聰說：這根本就是賣一雙賠兩雙的生意。

「如果你真的能讓消費者盡情的在家裡試穿各種鞋子，而且二十四小時都有顧問服務，那的確會比在實體（店面）買東西感覺還棒！」雅虎奇摩電子商務事業群總經理何英圻說：「問題是，要做到這樣，要花多少錢？」

確實，這讓 Zappos 每年運費超過一億美元，退貨率高達三成五。再攤開 Zappos 〇八年的財務報表，十億美元的年銷售額中，扣掉退貨，實際營收馬上降到六億美元，淨利更是低到只有一千萬美元。

**顛覆二：退貨期長！**

**三百六十五天內，都能全額退費**

「這根本是瘋子才會做的事！」MMbuy 時尚購物網執行長林文欽說：「賣十億賺一千萬……，這種不叫利潤，叫作經營不善！正常人誰會想做這種生意？」

第二個不可能：三百六十五天內退貨的服務。

鞋子可以試穿一年，不滿意再全額退費？沒錯！

達娜（Dana C.），她訂購了十二雙鞋到家裡試穿，之後因乳癌住院，療養一年。客服人員了解狀況後，非但未因她錯過退貨時間而要求她付費，甚至還快遞一大束鮮花與一張寫滿祝福的卡片到病床前。達娜在她的部落格上寫下：「這真是我見過最棒的服務！」

「這需要很大的勇氣，」美國一家投資銀行的產業分析師指出，一般零售業能做到九十天退貨已不容易，亞馬遜只做到三十天，號稱服務最好的梅西百貨（Macy's）在金融海嘯壓力下，也被迫把退貨天數減到六十天。

**顛覆三：買斷貨源！**

**蓋倉儲自管庫存，只為快速出貨**

第三個不可能：不賺容易錢，賺辛苦錢。

鷗業事業發展部副總經理柯立培指出，電子商務講究快速流通，多數網路零售商都是架設一個平台，撮合買賣雙方，賺取服務費，既輕鬆又沒有風險；不然就是打造強勢通路，讓供應商寄賣，盡量把成本轉嫁出去，以降低單價，吸引顧客。

但 Zappos 卻反其道而行，自己砸大錢買斷貨源，蓋倉儲、管理庫存，只為提供客戶最快速、最精準的服務。

也因此，Zappos 的財務風險大增，存貨週轉天數高達一百四十七天！意思是，它一年內只能把倉庫裡的東西賣掉兩次，比起亞馬遜的三十四天，週轉率只有亞馬遜的五分之一左右。

**顛覆四：龐大客服！**

**占六成人力，費用是同業十五倍**

驚訝嗎？到目前為止，這些「不可能」都還只算是基本配備，真正讓 Zappos 與眾不同的，是第四個不可能——大手筆投資客戶服務。

一般公司對客服的心態是：能省則省，許多企業也將客服外包到印度、菲律賓等國家。但Zappos卻把客服視為公司最核心的競爭力，絕不外包。在拉斯維加斯總部，七百個員工中，客服人員比例超過六成，以平均時薪十五美元計算，人事費用是同業十五倍。

打電話到Zappos，你絕對不會像個笨蛋一樣拿著電話枯等幾分鐘，反覆聆聽「我們非常重視您的來電……」等魔音穿腦的語音答錄，平均十二秒就可以與客服人員通上話，而且沒有任何SOP（標準作業程序）的制式回答。

你可以把客服人員當成時尚顧問、鞋類諮詢，甚至聊天對象，曾經有人打電話進來一聊就聊上六個小時。假如你找不到理想鞋子，客服人員還會介紹你去其他網站上買，或乾脆幫你從別的地方訂購。

謝家華解釋，「電話是最好的品牌建立管道，你去哪裡求顧客來單獨跟你講上十分鐘的話呢？這十分鐘給他們的感受遠超過一千個廣告！」資深客服經理茱德（Jane Judd）說，「如果你讓顧客快樂的話，他們購買的意願就會提高。」

透過這一連串的「不可能」做法，消費者的驚喜形成滾雪球的口碑效應，為Zappos帶來了高達七五%的回頭客。

「這是非常漂亮的數字！」台大商研所教授蔣明晃指出，回頭率代表品牌忠誠度，越高代表開發新客戶所要付出的成本越低。一般汽車產業的回頭率也不過六〇%左右，Zappos卻跳脫通路思維，用品牌的概念來經營，讓消費者習慣了以後，一旦要買鞋就會直接想到Zappos，連比價都懶得比。

這四大不可能，背後代表超高的財務風險，也需要超高的財務槓桿才能支撐，但也因為謝家華敢挑戰這四大不可能，才成就了這個網路品牌的傳奇。

「一般人只看到這樣做會虧錢，就停止往下想了，」林文欽觀察，Zappos模式最困難的地方在於突破思想上的盲點，「所有的公司都是以營利為目的，但他卻反過來，先去考量消費者的需要，把賺錢擺在最後。」

「我喜歡學新觀點，跳脫慣性思考（Think out of the box）。」謝家華形容自己。也因此，他看到別人沒看到的事情，而旁人所謂的冒險，對他而言卻是必然。

「我們是一家『服務』公司，只是恰巧賣的是鞋子，」謝家華說，「我要讓每個消費者打開手上的包裝盒後，都能夠驚喜的喊出一聲『WOW！』」。

為了顧客的一聲「WOW！」他投入一切。初期，他的構想是打造一個類似eBay的網路接單平台，只賺買賣仲介的服務費，但效果不理想。

### **豪賭：資金全梭哈！**

#### **變賣全部家產，還兩度瀕臨破產**

謝家華與團隊討論後發現，如果不跟供應商買斷貨源，自己蓋倉儲，掌握進貨、出貨的服務流程，消費者不可能會滿意。但這意味著又多了一筆逾兩百萬美元的支出。

「這是『賭上公司』計畫，不是起死回生，就是加速滅亡，」即便之前已投入二千七百萬美元，他仍堅信自己的觀點，客戶滿意是最重要的，「我告訴採購長，你去搞定廠商，把鞋類品牌衝到越多越好，錢的事，我來想辦法，」他把名下的財產通通變賣出去，只留下一棟公寓，先換得兩百萬美元，做為買斷貨源與前期租用倉儲的籌碼。這麼做的結果，雖然換來顧客滿意度提升、銷售額增加，付出的代價卻是幾近無限制的資本支出，獲利更是遙遙無期。事情並非一帆風順，因為倉儲管理不佳，成千上萬雙的鞋子，在倉庫裡堆積如山，完全沒有分類歸入系統，每天的訂單都損失上萬美元。「那時，現金只夠再撐兩個月。」雪上加霜的

是，一輛貨櫃車在高速公路上翻覆，價值五十萬美元的鞋子散落在公路上，消費者收不到鞋子，電話打來罵聲不絕……。

「被錢追著跑的過程就像淹在深水裡，得拚命往上游，才能呼吸到一點氧氣。」他回憶。變賣換來的兩百萬美元，不到一年就燒盡，謝家華必須決定，是否要把最後一筆籌碼全部上桌「梭哈」。

「當時的他就像在進行一場豪賭，」林君叡說。身為Zappos首席財務長與好友，他曾勸謝家華三思，沒必要為一家鞋店弄到破產，「就算你認為長期終會獲利，但眼前風險實在太大了啊！」他不斷提醒謝家華。

更慘的是，即使想梭哈，賭場還不見得埋單。

在那個剛經歷網路泡沫化的時代，銀行緊縮銀根，創投聽到「網路」兩個字就跑。而他眼中視為無價之寶、充滿與朋友歡樂回憶的公寓，用六折的價格賠錢拍賣，都還乏人問津。那年，謝家華二十八歲，花光了他二十四歲所賺到的四千萬美元，而成立不到三年的Zappos，資金又將燒盡，三年內兩度瀕臨破產。就在這危急時刻，他決定按照原定計畫，與好友挑戰非洲最高的吉力馬紮羅火山。

在山上，謝家華每天背著二十公斤重的行李，走上十二個小時，睡不到五小時就匆匆起身，從最底層的熱帶雨林開始，穿過沙漠、沼澤荒地等五種氣候區，經歷超過攝氏三十度的溫差變化。

**信念：沒有不可能！**

**即使輸光所有，至少全力嘗試過**

「我試著想看事情的光明面，說服自己還走得下去，但事實上，這是我人生中壓力最大的一段時間。」在山上，「我半夜夢到房地產商打電話來，告訴我地賣出去了。Zappos有救了！」就在登頂前一天，謝家華病了。他頭痛、嘔吐又腹瀉，但「都已經走了這麼遠了，我想看看往下走還會有什麼風景……，」「即使最後輸光了所有，至少我們已經盡全力嘗試過。」身心都在崩潰邊緣的他，唯一支撐他的，就是這句話。

半夜十二點，他發著高燒，頭頂上的燈只能照亮五步以內的範圍，這一段六小時的路程，就像六十年一樣漫長，每踏出一步，都得停下來大聲的喘上三口氣，才能繼續下一步。彷彿像是過了永遠那麼久，朦朧間，天色逐漸由黑暗轉為光明，謝家華的眼前出現白雪皚皚，一股激動與喜悅霎時充溢他心頭，眼淚撲簌簌流下，「那刻，我知道世界上沒有什麼事情是『不可能』的！」

吉力馬紮羅火山上的經歷，讓他更確定自己挑戰不可能的決心，即便他回來時，現金只夠撐剩下的一個月。他告訴地產商，公寓售價再往下調，降價到有人買為止。

終於，他的公寓趕在最後一刻賣掉！Zappos的資金壓力獲得紓解，銷售額與接單量像坐雲霄飛車一樣往上衝。一路往上走的營收曲線，讓半年後，富國銀行(Wells Fargo)、紅衫(Sequoia)等三家創投公司都投入資金挹注。有充足的資金挹注，謝家華更放心的把城池一步步堆高，不給後進者留下絲毫縫隙。他在肯塔基州、UPS快遞旁的機場買下一塊地，方便隨時出貨。如今，在這個面積有十七個美式足球場大的倉儲中，存放著二十多萬款、四百三十萬雙鞋，二十四小時全年無休的不斷出進貨。他還採購全自動化的機械手臂、圓盤輸送帶、以及機器人來管理存貨。

《哈佛商業評論》指出，Zappos的水平商品圓盤傳送帶是全美最大的傳送系統，可存放一百五十萬個物品，每小時可處理一百八十個物品，比傳統的靜態貨架速度高上一·八倍。從接

到訂單，到把貨品放上卡車，平均只要四十五分鐘。

不只行動大膽，他還展現驚人的細節執行力。他不眠不休的在倉庫裡待了五個月，寫出後台資訊系統，每雙鞋都從八個不同角度拍照、歸類，方便消費者搜尋。

在當時，只有資本雄厚的亞馬遜有能力這樣做。謝家華卻敢在前期就砸大錢，靠著一套精密的資訊管理系統，以及機器設備，只用七百人就能讓倉儲中多達二十萬款鞋子進出順暢。

**堅持：消費者至上！**

**從來不打廣告，轉投入服務成本**

隨後，Zappos並推出免運費政策，把競爭者遠遠拋在後頭。「我們做了很多看起來成本過高的事，」林君勸說：「我們不急著考慮獲利……，我們關注的是長期。」

所謂的長期，指的是消費者的需要與感受。一般公司如亞馬遜，每年至少會投入二〇%以上的營收做廣告行銷費用，但Zappos從不降價促銷，也不打廣告，這些全部被轉投入在高昂的運費與退貨成本上。

謝家華更破釜沉舟，把Zappos總部辦公室從他的舊金山灣區，搬到人生地不熟的拉斯維加斯，理由是「這裡是全世界最能提供高品質服務人力的地方。」「我覺得我們做對了一件事情，就是把時間、金錢、資源投入在三個最重要的項目：客服、文化、員工訓練。除了這三個東西之外，其他的別人都能輕易模仿！」

把四大不可能變為可能，Zappos的品牌價值也不斷上升，營收每年翻倍。現在，他的網站不只賣鞋子，更開始賣衣服、飾品、化妝品。

「當你改變營運模式時，沒想過背後風險有多高嗎？」

「如果是在兩百年或兩千年前，最糟的事情是能不能活下去或死掉。如果用這種角度來看，我們做的事情其實並沒有什麼風險。」這是謝家華的答案。

「所以你覺得自己沒有什麼可失去的？」我們追問。

「當你可以失去所有的東西，卻仍不受影響的時候，那你就成功了。」

就這樣，他在一片「WOW！」與「不可能」的聲浪交錯中，打造出了一個讓亞馬遜也要低頭的網路帝國。

問題一：試著分析 Zappos 擁有的藍海優勢。

問題二：如果將 Zappos 經營的概念移轉到台灣，文中提到四項顛覆想法或做法有哪些需要修正？或者你認為有什麼特殊的顛覆作法可以額外加入的。

問題三：看完本文，談談你的心得跟收穫。

以上問題每題回答字數限一百字以內，中英文不限。

考試科目：經營管理個案分析

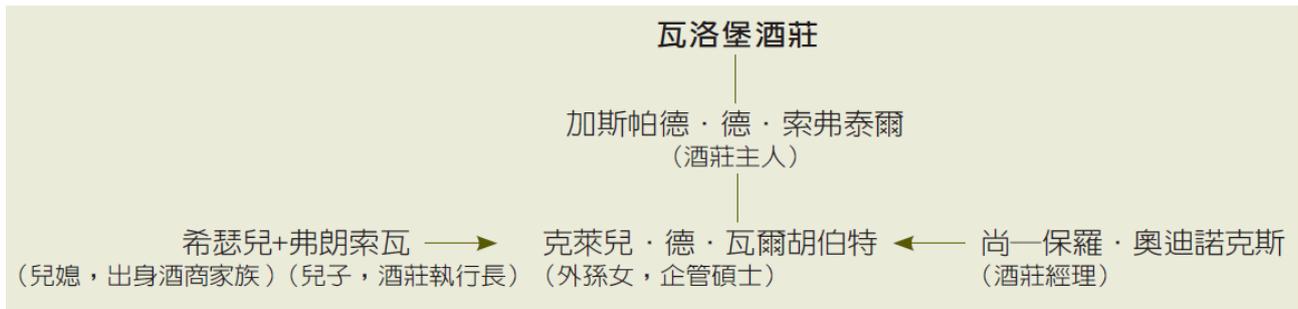
共 頁，第 頁

考試時間：90 分鐘

第二題

問題：瓦洛堡應該開始生產比較平價的酒嗎？

登場人物介紹：



情境說明：

加斯帕德·德·索弗泰爾 (Gaspard de Sauveterre) 走出他的酒莊側門時，顫抖了起來。9 月底的天氣雖然還算暖和，但他可以感受到秋天快來了，這位 75 歲的法國波爾多地區著名酒莊瓦洛堡 (Château de Vallois) 主人，感受到一股熟悉的寒顫。這個季節，是索弗泰爾和他團隊努力完成全年工作的時間；現在，不管是哪一天，都可能是著名葡萄採收季開始的時候。他加快腳步，沿著維護得宜的長巷，穿過鐵鑄的大門，開始每天早上例行的葡萄園巡行。

清晨時，薄霧瀰漫的大地，沐浴在旭日的黃灰色光影中，這是他最喜歡的時刻了。此時，安靜、涼爽的空氣，讓他的思緒為之一振，腦中又出現他外孫女昨天在他書房的大膽提議，這些思緒一直在他腦中盤旋不去。

克萊兒·德·瓦爾胡伯特 (Claire de Valhubert) 在這片莊園長大，但七年前她的母親，也就是加斯帕德的女兒驟逝後，她就搬到巴黎。從法國一間精英高等學院畢業後，她替一家頂尖諮詢服務公司工作，然後，又在歐洲工商管理學院 (INSEAD) 取得企管碩士學位。加斯帕德當然希望她在葡萄採收季回來，她也從未錯過這件事，但當他聽到她說打算加入家族事業，並徹底改變數百年的基業時，他心裡覺得很訝異。

克萊兒盡可能簡單地解釋她的想法。在她看來，頂級法國酒將會因為要價過高，而失掉較年輕的酒迷顧客。雖然她知道，瓦洛堡從 1980 年代起就一直有利潤，但她十分擔心傳統酒莊未來的遭遇。那些低價、品質較差的釀酒業者，特別是那些歐洲傳統釀酒區以外的釀酒業者，將抓住新一代的顧客。她希望瓦洛堡進入「平價奢侈品」市場，把酒直接銷售給顧客。事實上，一些頂級傳統波爾多酒莊已開始這樣做。

當晚稍後，加斯帕德向他的兒子弗朗索瓦·德·索弗泰爾 (François de Sauveterre)，也就是克萊兒的舅舅及酒莊執行長提到這件事，弗朗索瓦一開始禁不住皺眉懷疑。但他同意給外甥女一個說明的機會；畢竟，她繼承了她母親擁有的 25% 酒莊股份，跟他的持份相同。加斯帕德擁有其餘的 50% 股份，雖然弗朗索瓦五年前已經接掌了日常營運職務，但加斯帕德還是會插手過問策略上的任何變動，特別是像克萊兒提議的那種大幅改變。

加斯帕德轉進葡萄園，看到他的酒莊經理尚—保羅·奧迪諾克斯 (Jean-Paul Oudineaux) 彎著腰，仔細檢視藤蔓上的葡萄。三十年前，就在買下瓦洛堡後，他雇用了當時還是年輕農

業工程師的尚—保羅。

這個酒莊在上一位主人的手中，曾慢慢衰落，但加斯帕德和尚—保羅攜手，讓它恢復過去的榮景。關鍵要素一直就在葡萄園裡：根據法國人的說法，擁有最佳土壤和氣候的風土，決定了酒的特性。在波爾多酒莊排名中，瓦洛堡在1855年被列為一級特等酒莊（頂級酒莊），這項排名認可酒的長期品質和聲譽佳績，酒莊得以為那些酒標上最高價格。

加斯帕德和尚—保羅大幅改造葡萄園、改進排水系統，並巧妙地調整混釀。經過一段時間後，酒莊生產出可能是波爾多五大一級特等酒莊中的最高極品，它現在每年大約銷售15萬瓶瓦洛堡一級酒，包含了精心挑選的蘇為翁紅酒、梅洛酒、小維多酒，以及卡貝那佛朗葡萄酒。酒莊使用其餘的上等葡萄釀製第二級的Puine酒，每年平均生產二十萬瓶，剩下的葡萄就賣給其他莊園，條件是不能透露葡萄來源。這是一筆好生意，而且讓他的子女生活寬裕，但他有時會擔心，生意是否能供養未來幾代的索弗泰爾家族。

加斯帕德走近時，尚—保羅大聲地說：「我想我們就快達到目標了，看看這些葡萄！今年可能會比2005年更好。」

加斯帕德並不意外；整個夏天，天氣一直很溫暖，而且相當乾燥。尚—保羅繼續說：「我們可以從星期五開始採收，但我比較想等這個週末以後再進行。天氣預報說會有短暫陣雨，溫度會下降，我想那會增加一點新鮮度。」加斯帕德表示同意，同時順手摘了幾顆葡萄。

他感受到葡萄的單寧甜味，逗弄著他的味蕾，然後問尚—保羅是否看到克萊兒。尚—保羅微笑說：「還沒有，但我一定會見到她，既然她整個夏天都不在這裡，現在一定會視察這個地方的每一個角落。」

「嗯，你最好有心理準備，」加斯帕德回答：「她想要生產一種新的品牌酒，並直接銷售。」尚—保羅嘆息。「你知道我要說什麼。葡萄樹就像小孩一樣，需要非常仔細的照顧，挑選和混合的程序也同樣要很仔細。百分之百追求卓越，才能生產優良美酒。我們已經生產出兩種酒，那還不夠嗎？」

那天早上稍後，加斯帕德拿起一串古老的鑰匙，走下酒窖。他進入拱頂的第一年區，在這裡，去年最好的收成在橡木桶中慢慢熟成；桶上蓋有酒莊標誌，並整齊的排列著。幾個世紀以前，為了避免讓貴族插手商業，因此出現了中介商。這些尚待熟成的酒，有大約70%已賣給專業葡萄酒中介商，他們在裝瓶前一年買下酒，然後把酒賣給配銷商和進口商。遊客聽到他們不能直接向酒莊買酒時，總是感到詫異。

美酒的價格波動很大，取決於特定年份的葡萄品質、生產商和酒商的聲譽，以及預期的需求，而且愈來愈受到專業酒評家的意見影響。瓦洛堡針對一瓶一等酒，預先收取100到450法郎，例如，一位美國顧客可能必須現在就支付999美元，以購買一年後交貨的酒。有些頂級酒莊的主人抱怨酒商利潤太高，但加斯帕德接受這種情況，因為他相信酒商為了維持關係，會買下瓦洛堡全部的產量，即使時機不好也一樣。更重要的是，生產商收到預付款之後，生產資金的籌措就容易得多。

加斯帕德打開門鎖，進入私人酒窖，這個酒窖幾乎收藏了酒莊每個年份生產的葡萄酒。當加斯帕德漫步到有天花板高度的酒架，抬頭看1848年生產的最後兩瓶酒，兩瓶全都布滿灰塵。

「我猜你會在這裡，爸，」弗朗索瓦走進來時說：「我想要私下談談。克萊兒的構想不會管用，在銷售好的時候，我們沒有足夠的葡萄生產第三種瓦洛堡酒，這樣我們就必須購買更多葡萄，製造另一種品牌酒。如果消息傳開，人們可能會開始擔心，我們把那些外來的葡萄混進我們所有的酒裡。此外，我們自己行銷自家的酒，也會有風險。目前我們的酒可以賣出高價，是因為這種酒獨一無二，顧客只能透過少數高價位市場供應商取得它。如果人們認為我們需要推銷，可能不願意付這麼高的價錢。」

「克萊兒也想過那一點，」加斯帕德說：「她想把新酒區隔開來。」

弗朗索瓦搖頭，「那沒辦法解決問題。你知道，有些酒商可能不希望頂級酒生產者增加品牌酒，因此，我們不只得投資既沒經驗也沒管道的配銷通路，同時，也會讓銷售我們現有產品的經銷商面臨商譽風險。」

加斯帕德知道他兒子是遵循傳統的人。他自己雖然待在波爾多三十年，仍覺得對此地相當陌生，但弗朗索瓦娶了一個重要酒商家族的女兒希瑟兒（Cécile），因此在當地建立了很好的人脈關係。

「你知道，希瑟兒的家族從1739年就從事這一行，」弗朗索瓦指出：「他們配銷酒的經驗，和我們生產酒的經驗一樣老到，他們負責所有的行銷、保險和運輸事宜，要不是他們，我們就得管理這些事，而且他們看得出要在哪裡劃出獨特性和稀少性的界限。他們知道我們該把酒賣給誰，不該把酒賣給誰，甚至我們該如何決定每年要訂什麼樣的價格。即使我們可能在時機好的時候，因直接銷售而得到更多利潤，但時機不好時該怎麼辦？」

那天晚上，加斯帕德走上主樓梯，進入黃廳。家具的光澤在柔和的燭光中閃閃發亮，霹哩叭啦作響的爐火上，高高堆著葡萄藤枝，藤枝的香氣瀰漫空氣中。加斯帕德坐在靠近壁爐的一張椅子上，伸手去拿茶几上的一碟杏仁，他的外孫女就在這時候走進來。

「你還好嗎，外公？」克萊兒問道，並且仔細地看著他。「我這次是第一個到的嗎？」

加斯帕德微笑說：「妳能回來真好，我的孩子，坐下，告訴我妳今天在忙什麼。」她準備回答時，弗朗索瓦夫婦和尚——保羅一起走進來。

「我們剛聽了最新的氣象預報，而且我們一致同意週一開始採收，」弗朗索瓦宣布。他們三人坐下來，加斯帕德把杏仁傳過去。他說：「我希望今晚在廚房吃晚餐，這樣會比較親密，畢竟我們是一家人。」

在瓦洛堡精心維護的廚房裡，有著瑤瑤裝飾的爐灶、開放式的壁爐，在這裡用餐，當然會比在飯廳用餐更溫馨，但今晚的餐桌仍是用鮮花、漿過的亞麻布，以及精緻的瓷器來布置。每個座位都擺好銀器，以及四個配合每道菜盛裝不同種酒的水晶玻璃杯。

加斯帕德看得出來，克萊兒從坐下來那一刻起，就很想談論公事，但她一直忍到主菜上桌，她喝一小口2001年份頂級酒，來搭配盤裡的軟嫩波雅克羔羊排，然後轉向加斯帕德。「外公，」她開始說：「我知道你昨天在想什麼：『她來了，腦袋裡全都是商學院的一派胡言。』但我真的認為，我們連這個酒莊的一半價值是多少都不了解。」

加斯帕德看到他兒子皺眉頭，便很快回答說：「完全不是這樣，我看來可能像是守舊落伍的人，但我一向很願意接受新構想。我想妳舅舅一定同意我的說法。」

克萊兒覺得受到鼓勵，便加速前進。「我建議，我們可以用一瓶大約20到25法郎的價格，推出一種品牌酒。我們現在的酒，遠遠超過大部分人能負擔的價格，特別是較陳年的佳釀；像是一瓶2000年份的酒，就賣到大約一千法郎。此外，我們以大約一百法郎銷售的二級酒仍然太貴，一般人、特別是年輕人不可能經常購買。」

她看著弗朗索瓦說：「我知道，除非我們生產至少一百萬瓶，否則這個構想不會管用，所以我們必須購買葡萄。如果你對那種做法感到不安，可以買更多地來種植葡萄。我們不能在這種酒的標籤上宣稱瓦洛堡是原產地，但因為採用波爾多的葡萄，至少可以聲稱是來自「波爾多產區」。這裡的好土地價格昂貴，但可以在海外購買土地，就像我們的許多競爭對手一樣。為何不用加州葡萄來生產品牌酒，並在酒標上提到負責生產這種酒的瓦洛堡團隊？我們何不利用自己的品牌？況且，如果我們能在這裡產出這種好酒，何不為其他地方的年輕人生產酒呢？」

她繼續說：「當然，要這樣做，就要有自己的配銷通路。其實，我們從參觀酒莊的人當中認識了許多顧客，特別是專門進口商。至於其他人，我們可以設立自己的網站，讓他們直接

訂購。許多人已經在問這件事了。」

克萊兒停頓一下，嘗了嘗她的酒，那雅緻而溫和的口感，讓她精神一振。

「對於歐洲以外地區生產的所謂『新世界』頂級酒，我知道，你們一定覺得這種酒沒有完全熟成、太濃厚、果味太強，不論酒評家羅伯·帕克（Robert Parker）說了什麼。但就行銷而言，我們可以從那些生產者學到很多，他們刊登絕佳的廣告宣傳，並做市場研究，這意味著他們可以改變自己提供的味道，藉此快速適應不斷變動的品味。」

「我不是建議要亂動自家的正牌酒，但有了品牌酒，可以更有彈性，也會讓我們有機會吸引較年輕的顧客群，趕上飲酒趨勢，並確定當他們準備接受更昂貴的酒類時，會找我們。」

弗朗索瓦把他的盤子推開。「親愛的，請不要往壞的方面解釋我的話，」他謹慎地開口說話：「我確實有在想，要如何才能接觸年輕顧客和加強營收；這是每一個執行長都會做的事。但我想妳完全搞錯了。是的，我們可能沒有充分利用自己的聲譽，但這不也正是我們擁有這麼好聲譽的部分原因嗎？而且，為什麼要為了低價酒類，在整體行銷和配銷機制上花錢？」

尚—保羅不自在地動了一下。「誰要生產這種品牌酒？」他咆哮著說：「我既沒有專業技術，也沒有興趣生產用別人葡萄製造的果味酒。」

接下來大家陷入一片沈默，加斯帕德趁機喊停：「我想暫時不要再說了，我們明天到會議室再繼續討論。」隔天早上，加斯帕德散步回來時，發現會議室裡空無一人。他很早就醒了，腦中一再重現昨晚的對話。

他兒子的擔心是對的。如果人們開始認為酒莊要改動現有的酒，這些酒的獨特性可能很容易就被摧毀。但克萊兒的話也有道理：他們過度執著自己「創造完美頂級酒」的慣常程序。他細想，至少她刺激他們思考，而且她在未來，會是個刺激弗朗索瓦思考的好伙伴。

這兩個人陷入爭執，但加斯帕德還沒有完全退休，該由他投下決定性的一票。

國立中央大學工業管理研究所 100 學年度碩士在職進修專班入學考試試題卷

考試科目：工業管理實務

共 頁，第 頁

第一題

規劃依週期之長短以及決策之重要性通常劃分為三種：短期、中期、與長期規劃。請詳述個人所涉及之工作項目(直接或間接)哪些與上述三種規畫有關並解釋其原因。

第二題

作業策略之競爭構面有如下：

- a. 成本或價格、
- b. 品質、
- c. 交貨速度、
- d. 交貨時間變異、
- e. 調整內部資源以因應顧客需求量與種類改變之能力、
- f. 新產品引入的速度等、

請問你(妳)個人的工作，如何對提升上述之構面有幫助？(請至少挑選兩構面回答)(50 分)