

資料來源：【2011.02.26經濟日報／編譯季晶晶／綜合外電】

<http://udn.com/NEWS/WORLD/WOR2/6176949.shtml>

【東吳企研專班管理理論與實務】

切入點：三星集團之多角化探討，尤其是進入生技產業之可行性評估。

範題58

羅馬家具是一家已經建立超過三十年的家具製造商，現任經營者蔡老闆五年前自父親手上接下了經營的棒子之後，一心想要有一番作為。羅馬家具創立之初原為家具零組件供應商，而後轉型成為家具代工廠商。英國知名家具品牌Millennium即是其主要代工客戶，與羅馬家具已經維持將近20年的合作歷史。Millennium每年所下訂單的金額，都占羅馬家具年營業額的35%以上。雙方除了代工關係之外，羅馬家具也成為Millennium在台灣以及大中華地區的總代理，銷售其品牌的家具，雙方的關係十分良好。

然而，面對代工同業的流血殺價競爭，以及新興國家廠商的興起，家具代工製造的利潤已經從二十年前的40%跌到現在的10%，而且仍繼續下跌。蔡老闆意識到代工可能不是一條可長可久的路；他思考著要如何作出屬於自己的一番天地。憑藉著長年代工高檔家具的經驗，從製造到設計品味，羅馬家具所累積下的能量讓蔡老闆對於自創品牌躍躍欲試。

有了建立品牌的想法之後，羅馬家具品牌在2008年正式成立。首先羅馬家具先試做小批量的產品做市場測試，在市場上並不大張旗鼓，而是採用「鴨子划水」的方式，透過室內設計師、建商以及裝潢業者介紹客戶，獲得消費者的喜愛。有了初步的成果之後，董事長蔡先生有了信心，決定乘勝追擊，2008年底開始在台灣成立第一家經營據點，並陸續成立澳門、香港分公司，並開始邀集大陸有

意投資之廠商，準備在大陸開設加盟連鎖。另一方面，蔡老闆更積極地打響品牌知名度—推出電視廣告、參加電視報導、接受平面媒體採訪、甚至舉辦公益活動，密集地讓品牌大量曝光在消費者面前。

然而，勝利的喜悅並沒有維持太久，2010年新年假期剛過，蔡老闆就收到代工客戶Millennium公司的正式通知，在雙方已經快要到期的品牌代理權方面，Millennium公司將要由以往的三年約期，改為每年審視一次的契約；通知中也提到公司已經注意到羅馬公司在拓展品牌與通路上的行動，並重申合作夥伴忠誠的重要性以及隨時轉移製造代工訂單的可能性……。放下手中的通知，蔡老闆立即指示秘書召集高階經理，準備召開緊急會議。看著辦公室急忙穿梭的工作人員，癱坐在椅子上的蔡老闆不僅自問：「難道自創品牌錯了嗎？」。

請回答下列問題：成功的代工承包廠商在累積許多客戶後，一旦要發展自有品牌，難免會和原來的委託製造企業有所衝突；請您分析：

- (一) 代工與品牌同時進行，除了會造成與客戶搶奪市場的問題之外，還會產生哪些問題？
- (二) 如果您是蔡老闆，有沒有什麼好的方法可以避免代工和自創品牌的衝突？(25%)

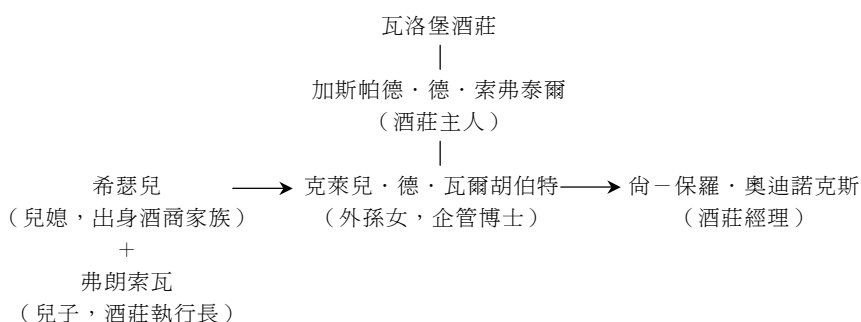
【中興EMBA】

☞ 切入點：代工及自創品牌之相互SWOT分析。

### 範題59

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) 走出他的酒庄側門時，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庄瓦洛堡 (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庄未來的遭遇。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庄已開始這樣做。

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庄執行長提到這件事，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%酒庄股份，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，看到他的酒庄經理尚一保羅·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一保羅。

這個酒庄在上位主人的手中，會慢慢衰落，但加斯帕德和尚一保羅攜手，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。在波爾多酒庄排名中，瓦洛堡在1855年被列為一級特等酒庄 (頂級酒庄)，這項排名認可酒的長期品質和聲譽佳績，酒庄得以為那些酒標上

## 2-326 管理實務及個案分析(上)

最高價格。

加斯帕德和尚一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，尚一保羅大聲地說：「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。尚一保羅繼續說：「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，然後問尚一保羅是否看到克萊兒。尚一保羅微笑說：「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。」

尚一保羅嘆息。「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，露哩叭啞作響的爐火上，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，弗朗索瓦夫婦和尚一保羅一起走進來。

「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，有著琺瑯裝飾的爐灶、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

## 2-328 管理實務及個案分析（上）

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？」

尚一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。

【中央工管專班】

☞ 切入點：酒莊的市場策略及經營模式探討。

### 範題60

香港迪士尼樂園是迪士尼公司在美國本土外開設的第三個主題樂園，前兩個海外據點分別為東京迪士尼樂園與巴黎迪士尼樂園；和其他迪士尼樂園近似，香港迪士尼有四個主題區：美國大街、冒險世界、幻想世界、以及明日世界。香港迪士尼的設置係著眼於中國經濟的崛起！前香港迪士尼樂園總經理指出：「中國人民已經聽聞太多世界各地的迪士尼樂園，他們想要親身體驗。」中國消費者渴望