



36 歲 鞋 王 傳 奇

他的瘋狂故事，被哈佛三度列為教案

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 Swinburn）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

1分鐘看Zappos

它，是全球最大的**網路鞋店**
它，讓亞馬遜砸**12**億美元買下它
它，讓每100名顧客，**75**人願意買第2次
它，合作品牌逾**1,300**個、
鞋款逾**20**萬款

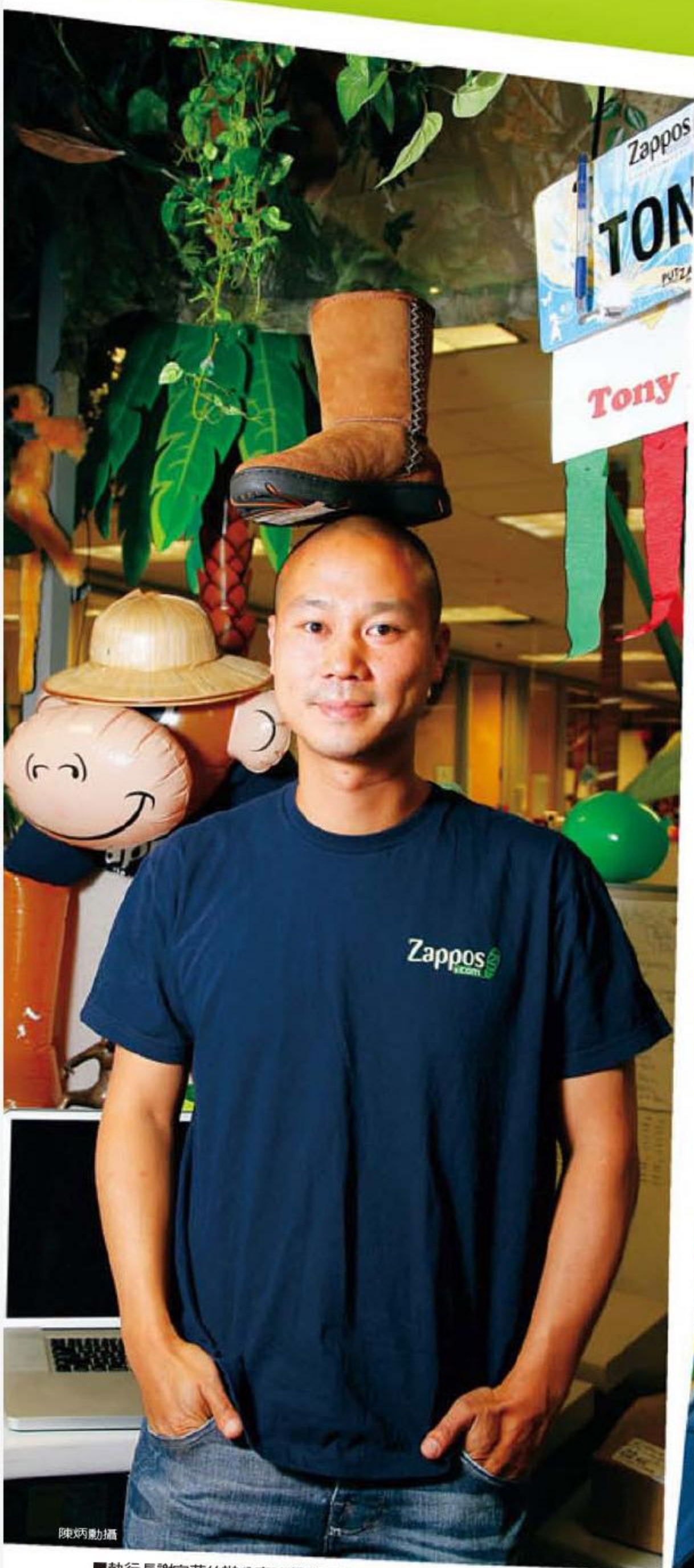
銀行、創投的資金共燒掉近兩億美元資金，第七年才開始賺錢。

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



■綵帶、模型、玩具充斥整個公司辦公室，彷彿大型派對的歡樂現場。



陳炳勳攝

■執行長謝家華的辦公室號稱猴子園 (Monkey Road)，員工隨時能與他溝通。

夥人林君毅) 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



■Zappos把公司當成景點，對每個來訪客人都給予最熱情的招待與歡呼。

3次燒光資金、2度轉型

Zappos大事紀與10年銷售額變化



2010年
單季銷售額成長率**50%**

2009年
11.9億
(銷售額：美元)

• 接受亞馬遜用12億美元購併。

2008年
10.1億

• 金融海嘯，裁員8%。

2007年
8.4億

• Gap、亞馬遜成立網路鞋店，競爭加劇。

2006年
6.0億

• 開始獲利。

2005年
3.7億

• 把退貨期從60天延長至365天。
• 拒絕亞馬遜購併。

2004年
1.8億

• 為省錢與找更好的客服，公司從舊金山搬到拉斯維加斯。
• 獲紅衫創投挹注2,000萬美元資金。
• 提出免運費政策。

2003年
7,000萬

• 在肯塔基自建物流中心，管理存貨。
• **第三筆資金燒盡**，最後獲富國銀行600萬美元援助。
• 轉型：全面加強客服。

2002年
3,200萬

• 委他人管理倉儲、庫存，招致混亂。
• **第二筆資金燒盡**，謝家華賣掉所有財產拯救Zappos。

2001年
860萬

• 謝家華個人增資200萬美元。
• 轉型：改為買斷商品。

2000年
160萬

• **第一筆資金燒盡**，謝家華任Zappos執行長。

1999年
N/A

• 謝家華投資50萬美元成立Zappos。
• 營運模式採用接單轉單。

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，退貨率高達二成五。再攤開Zappos 08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！」MBA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

資料來源：《奉上幸福》、《財星》、《哈佛商業評論》
整理：林俊劭

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。

鵬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！」資深客服經理萊德（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



陳炳勳攝

爭相合作 Zappos的精準服務讓它躋升強勢通路，更讓上千個歐美名牌大廠搶著找它合作。

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



陳炳勳攝



陳炳勳攝

再造榮耀 Zappos將歷年的戰績紀錄掛滿走廊牆上，去年與龍頭亞馬遜聯姻，更是重要的里程碑。

of the box)。謝家華形容自己。也因此，他看到別人沒看到的事情，而旁人所說的冒險，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，」林君勸說。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。



Zappos提供

巨大倉儲 這個倉儲面積有17個美式足球場大，裡頭可存放430萬雙鞋，還能24小時進出貨。

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，「那一刻，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）、紅杉（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。



躋身A咖 Zappos在電子商務市場已能與eBay平起平坐，連比爾·蓋茲（中）也找它合推新計畫。

達志影像

《商業周刊》問（以下簡稱問）：你是去年《財星》雜誌選出來四十歲以下的

全球富豪第二十七位……

謝家華答（以下簡稱答）：我不知道這

件事（冷淡口吻）。

問：你不知道？

答：我想這一點也不重要……（聲音趨向低沉）。

問：那你覺得自己是一個成功的人嗎？

答：這要看你對成功的定義。

問：你自己的定義呢？

答：呃，如果說是快樂的人、擁有很多真心的朋友，那是的。

問：那關於你既年輕又富有這件事呢？

答：我想這是很多人對成功的定義，但這不是我。

這是我們與謝家華的第一段對話。

顯然，他對「金錢」這個話題非常反感，於是，我們嘗試扭轉氣氛。

問：你現在在想什麼？有煩惱或是忙什

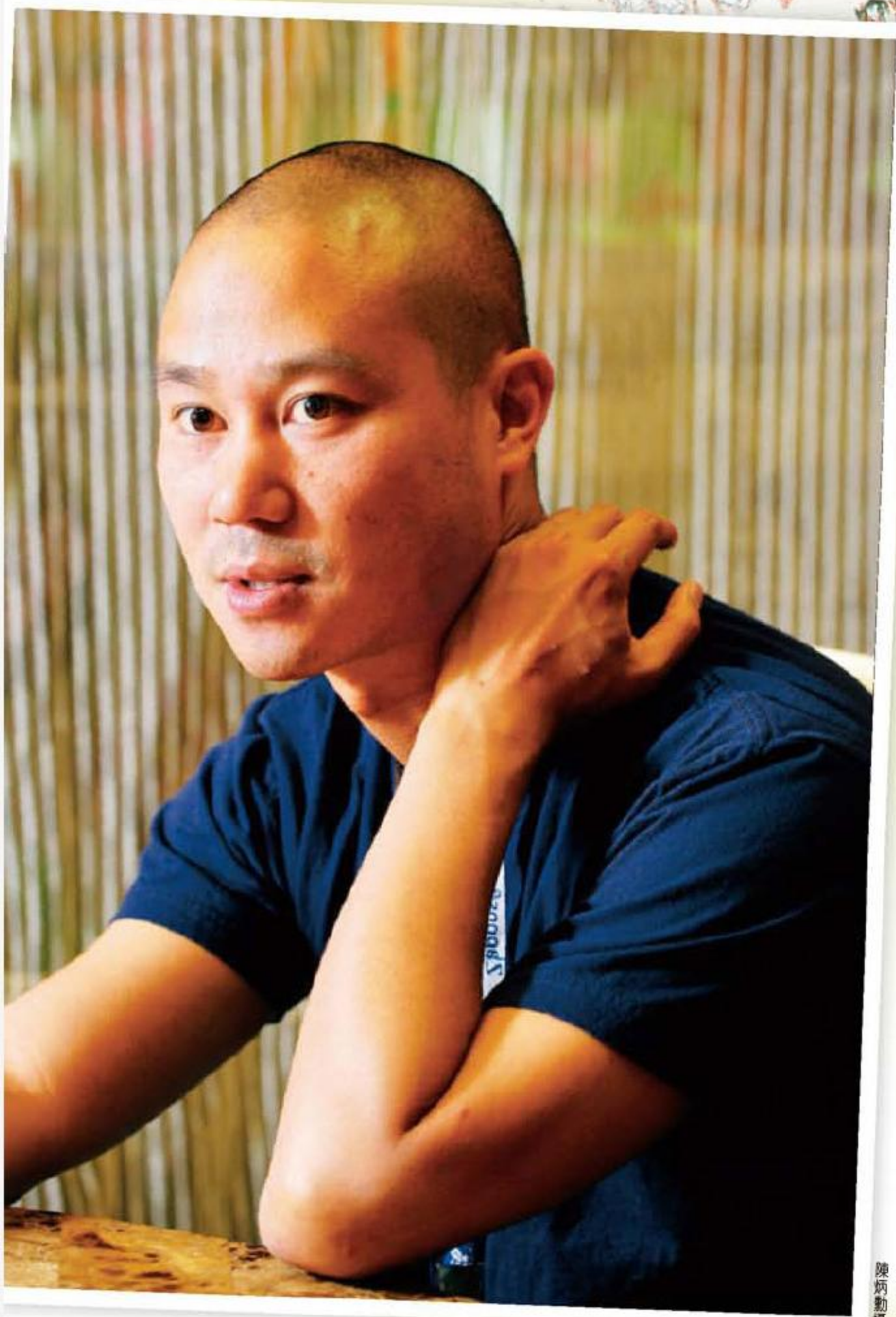
麼事？因為你看起來有點緊張。

答：哦，不，只是……很多亞洲媒體來，都把焦點放在錢上面，但我真的不關心這個，……但是你們都把錢定義為成功……，所以，我對這個一點都不感到興趣。

問：所以你現在是在追逐夢想，而不是金錢？

答：嗯，比較像是要建立一些東西，友誼、人際關係等等。

問：我很好奇，為什麼你這麼強調與人



陳炳勳攝

1分鐘看謝家華

他，19歲哈佛畢業，拿下全球程式寫作冠軍

他，24歲把公司賣給微軟，成為年輕富豪

他，28歲花光財產，只為一個夢想

他，現在36歲，身價高達**256**億元

反骨CEO》

他的創業天分 從9歲開始

聰明過人的謝家華，學業成績一路漂亮，
他卻從小就愛創業賺錢，然而隨著財富增加，
他對人生的目的也不斷在改變……。

文●林俊劭

的關係這件事？
答：呃……我不知道，因為這讓我快樂，
我喜歡……，或者我應該反過來問你們，為
什麼錢對你們來說這麼重要？我不知道該
怎麼回答這個問題。
上述兩段對話，指出這不是一個追求財
富的成功故事。

父母親都是美國博士
為擺脫掌控，他選擇走相反的路

出生在伊利諾州、在舊金山灣區長大的謝家華，父母親分別從台大化工系與社會系第一名畢業，雙雙在美國拿下博士。

從小，「他對所有的東西幾乎一學就通，」謝家華的父親謝傳剛說。五歲時，親戚聚會，父母親要求謝家華上台表演，他竟即興作曲，眾人目瞪口呆。十三歲，他自學寫出一萬多行程式的電子布告欄系統(BBS)，竟然有人從澳洲打電話來購買。

高中時，除了中英文，他還精通拉丁文、西班牙文、法文、德文。當他以跳級又第一名的成績從美國明星高中布蘭森畢業後，同時申請上哈佛、耶魯、麻省理工學院(MIT)、史丹佛等名校。他的第一志願原本是布朗大學(Brown)廣告系，卻被父母勒令只能讀哈佛。

十九歲，他代表美國參加全世界程式寫作比賽，拿下總冠軍，微軟(Microsoft)高層特地從西雅圖飛到波士頓，希望延攬他在比爾·蓋茲身邊做事，卻被他拒絕。

「亞洲文化對你來說有什麼影響？是好的還是不好的？」我們好奇。

「應該是好的影響，」謝家華沉思後道：「我父母希望我照著亞洲的文化去做，正因如此，我才走了一條完全相反的路……。」

「他們使你朝相反的方向走？」

「是的，我走了一個與他們期望相反的方向，他們希望我拿博士，認真念書，維持一定的成績，」但「這讓我一直很想很多創業的點子，因為我不想要當醫生或是拿博士。」

「從國小開始，就要學習五種樂器……，從早上六點起床到睡覺前，行程全部排滿……，一週只能看一小時的電視，」謝家華在他的自傳《奉上幸福》(Delivering Happiness)中寫道：「父母非常嚴格，只要我考好成績，念好學校，其他的都叫我不要擔憂。」

滿滿的行程逼得他喘不過氣，為了擁有更多自己的時間，七歲的謝家華想了許多方法，他拿錄音機錄下自己拉小提琴的聲音，把房門關起來，讓父母以為他在練習，實際上他卻躲在房間裡看雜誌。

九歲開始養蚯蚓賣錢
十二歲做郵購徽章，月入六千元

他從小就意識到，要脫離父母的掌控，唯一的方法就是賺錢，因為「有錢才能擁有自由。」他還說，拿博士是全世界第一無聊的事。

因此，他的創業之路早從九歲開始，第一個構想就是養蚯蚓賣錢；國中時，他開始嘗試各種創業點子：在學校辦報，賣廣告給附近商家；在自家車庫辦跳蚤市場，順便賣檸檬汁。

其中最成功的，是從青少年雜誌《男孩

生活》(Boy's Life) 上學來的，用郵購幫別人把寄來的照片做成徽章。

出乎意料的，這個點子大獲好評，訂單如雪片般飛來，讓十二歲的他月入兩百美元（約合新台幣六千四百元），一直持續到高中畢業。

「我第一次發現，原來不用（與人）面對面也可以賺到錢，」郵購讓他體認到網路的威力。

大學時期開起披薩店

畢業後當工程師，因無聊而辭職

大學時的謝家華依舊「不務正業」，跟室友頂下一間廢棄宿舍，開起披薩店。在那裡，他認識了一生中最重要的創業夥伴——同樣是台灣移民之子的林君叡。他在披薩店賺的錢，成為日後的創業基金。

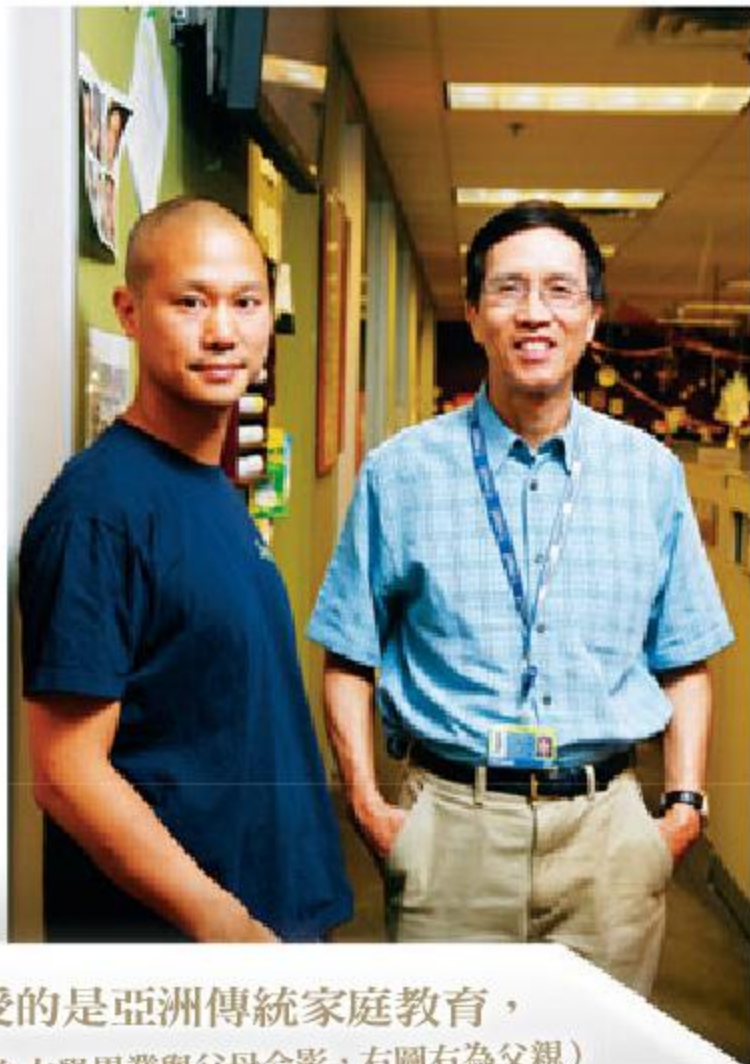
「每一次的創業過程，都是在訓練你的膽量，每走過一次，都會讓你更加有膽識，」他回想。

「我後來才發現，其實我喜歡的不只是賺錢，而是去『建立』一些東西，」謝家華說。

畢業後，當同學都跑去華爾街的顧問公司當金童時，一心想賺錢的謝家華卻認為那是「全世界除了念博士之外，第二無聊的工作。」他選擇到甲骨文(Oracle)當工程師，不到五個月，他覺得無聊而辭職。



謝傳剛提供



陳炳勳攝

堅決·走不同路 謝家華接受的是亞洲傳統家庭教育，卻不想做聽話的孩子。（左圖為大學畢業與父母合影，右圖右為父親）

網路上的廣告商機，從而打造出一個大型廣告交換網站平台 LinkExchange。

「那是一段非常美妙的時光，」謝家華回憶：「我們每天醒了就工作，累了就睡在桌子底下，沒有人會去看桌上的時鐘。」

創業半年，他們的名氣在網路界流傳開來。雅虎創辦人楊致遠甚至找上門來，開價兩千萬美元（約合新台幣六億四千萬元）表達收購意圖。但當時的謝家華完全沉浸在與夥伴們一同打拚的快樂中，沒有太多考慮就拒絕了。

他們的生意越做越大，三年不到就累積了一百萬個客戶，連微軟、網景(Netscape)也來洽談收購他們的可能性。

照理說，此時他應該志得意滿，但隨著公司業務直線上升，員工規模也從五人一直增加到上百人，他心中的快樂消失了，取而代之的是一股莫名的恐懼。

「每天都有新人來公司報到，我根本來不及認識他們，」謝家華回憶：「創業初期那種『我為人人、人人為我』的美好感覺不見了，取而代之的，是一群唯利是

首次創立網站就大紅 三年內賣給微軟，暴富卻不開心

這次，他回歸創業之路，與大學室友窩在公寓裡，接案幫中小企業架網站，發掘

圖、想撈一票閃人的傢伙，」談起這段，他鄙惡之情溢於言表。

尤其當大公司不斷來談購併，人們對利益趨之若鶩，鉤心鬥角的嘴臉，讓他十分痛心。「有一天我醒來，發現我開始害怕到公司上班了，」這個過程就像「被浸在中國古老的『水囚』中慢慢淹死一樣。」於是，當微軟最終提出以二億六千五百

萬美元（約合新台幣八十五億元）的價格收購網站時，他很快就答應了，迫切的想要用開這個已經變質的創業夢想。

購併案一通過，他身價逾新台幣十二億元，被許多鎂光燈圍繞著，不少媒體甚至稱他是「下一個楊致遠」，然而他卻像是被抽掉了什麼一樣難受。

當時的購併條件是，他繼續待在微軟，一年後，可以拿到四千萬美元，如果沒有待滿一年，則少拿二〇%，也就是八百萬美元。「我待了兩個禮拜後，決定走人。」他為自己的人生下了註解：「這是我生命中一個重要的轉折點——我決定不再追求金錢，我要找回熱情！」

曾經，他把賺錢視為人生最大的目標，以為錢能換得自由，但當他真正擁有的時候，卻反而失去了快樂。

重拾創業的夢想初衷

追求快樂第一，獲利最後考慮

他開始回想：「我生命中最快樂的時刻，是跟朋友在一起，是創造出一些新的玩意，跟錢都沒有關係……」

「錢不能買到快樂……」

二十四歲，剛成為億萬富翁的他，剎那間對人生意義有了全新的體悟。他說LinkExchange是創業過程裡學到最重要的一課，「文化、以及對人付出關

注。這就是為什麼後來我在Zappos上會投注這麼多心力去建立文化。」

而當謝家華投入Zappos的經營時，他發誓不要再重蹈覆轍。

這次，他把企業文化與消費者感受擺在第一優先，盡全力找到消費者的需要，滿足他們，讓每一雙送上門的鞋子都能換得一聲驚喜的「WOW！」同時謹慎擴張，只挑「對」的人當夥伴。至於獲利，「那是最後才需要考慮的事，」謝家華說。

當年那種為了夢想不顧一切的熱情再次湧現，他瘋狂的投入每一個細節，盡力把所有的項目做到最好，即使兩度瀕臨破產邊緣，他仍相信自己是走在一條「對」的路上。

《阿凡達》導演詹姆士·柯麥隆（James Cameron）曾說：「最大的風險就是跟別人一樣……就是你不冒險。」「只要我盡全力往高標準冒險，即使失敗了，還是會比停留原地走得更遠！」

對現今三十六歲的謝家華來說，電腦天才的光環、網路金童的稱號、上億美元的身價……，這些曾經有過的一切都不再重要，從追求金錢、追求熱情、到追求快樂，他已找到人生最終的價值與目的。

想聽全球網路鞋王謝家華親口講述創業及經營的心得及甘苦，請上 www.businessweek.com.tw，更多影音專訪內容等著您。



謝傳剛提供

堅持·攻上頂峰 在發燒、嘔吐中攀爬吉力馬紮羅火山，謝家華（左）每步都想放棄，最後仍靠堅強意志力登頂。



養人用兵法》

不要MBA 只要快樂員工

辦不完的派對、永遠正向鼓勵、用快樂評量員工……，
Zappos用10個核心價值，
打造出一個創新的企業管理模式。

文●林俊劭

要

能讓消費者持續不斷的獲得「WOW!」的驚喜體驗，最重要的關鍵是什麼？

「找到對的人。」Zappos執行長謝家華說。「只有快樂的員工，才能傳遞驚喜與幸福。」

這是謝家華打造出來的另一個不可能：以「快樂」為導向的公司文化。

福利令人稱羨

享免費午餐，「Happy Hour」不必工作

在Zappos，休息室、遊戲室、全額的健康保險、免費的午餐、下午茶只是基本福利，每月第四個禮拜五下午，全公司會舉辦「Happy Hour」。時間一到，辦公室就會放起音樂，員工們可以放下工作，享受飲料點心，與同事們輕鬆聊天。

這裡永遠有辦不完的派對與慶典。每個員工只要有突破自我的表現，當天晚上立刻就會有歡慶派對。部門主管每一季要撥出一〇%的預算與時間，帶領團隊完成一項工作之外的活動，例如登山、健行等，從中了解員工的生活、家庭、心情。

「許多創新的點子都是在一邊烤肉、一邊閒聊時，靈光乍現冒出來的，」Zappos創辦人之一佛烈德（Fred Mosler）說。

當你遇到挫折與瓶頸，沒有人會大聲吼你，只會找你出去喝兩杯；你也可以選擇到寫著「禪」字的心靈部門靜坐沉思，或者找輔導人員吐苦水後，再重回崗位。

如果讓你煩心的是工作之外的事情，Zappos還提供生活教練（life coach）諮詢，幫助員工解決生活上的難題，從婚姻、家庭、人際關係等無所不包。

考核與眾不同

「帶給同事與客戶快樂」列入績效

這裡沒有人有MBA學位，沒有人知道什麼叫作「KPI」（關鍵績效指標，Key Performance Index），部門主管在評估員工表現時，「專業技術」只占五〇%，另外一半則是「你能帶給同事與客戶多少快樂？」

他們的桌上擺著各種書籍，幾乎全部與「快樂學」有關，其中一本厚達五百頁的書引起了我們的好奇，拿起來一看，竟然重達一・一公斤，上面寫著「Zappos Culture Book」（文化書），裡面的內容與圖片全部由員工自己編纂，談的是他們對公司十個核心價值（見左頁表）的體會與「快樂」的連結。

二十四歲那次創業經驗，讓謝家華對人與企業文化有更深的體認。他說，自己花了很多時間在想「人」的事情，「這麼重視選員工這件事，因為你們要一起做事，」而這些人必須是「我想花時間在他們身上的人。」

「有很多企業都以為，要讓員工們快樂，就是給他們更多的錢；如果要讓他們更努力工作，就是給他們更多的錢。這個假設是，錢等同於快樂。但我們不這麼做，我們專注在其他事情上。」

「很多研究都指出，對一個員工來說，

『錢』只是他們在工作

中，第四或第五重要的項目，更重要的是他們跟直屬長官之間的關係，或者他們是否擁有更好的友情網路，以及是否在工作中有學習、有成長……，但絕大部分的公司都不注重這些。」

如此「人性化」管理方式，難道不怕被員工大佔便宜？「所以找到『對』的人非常重要，」謝家華說。

所謂「對」的人，指的是符合公司十項核心價值的人格特質。對Zappos的員工來說，這就像《聖經》的十誡一樣重要，所有的招募標準與績效評量通通來自於此。不只名片上、牆壁上、文化書上，到處印有相關字樣，就連上廁所時抬起頭來看到的塗鴉與插畫，內容還是脫離不了這十誡。

徵才方法創新》

Facebook看交友、Skype口試聽語氣

要進入Zappos，必須經過四關卡的考驗。「首先，這個人必須對我們的公司文化有瘋狂粉絲級（culture fans）的認同。」人力資源部招募經理克莉絲塔（Christa）表示：

Zappos追求的10大核心價值

1. 落實服務，讓顧客大聲「WOW！」

2. 擁抱並推動「改變」

3. 創造樂趣與一丁點希奇古怪

4. 大膽、創新與開放

5. 追求成長與學習

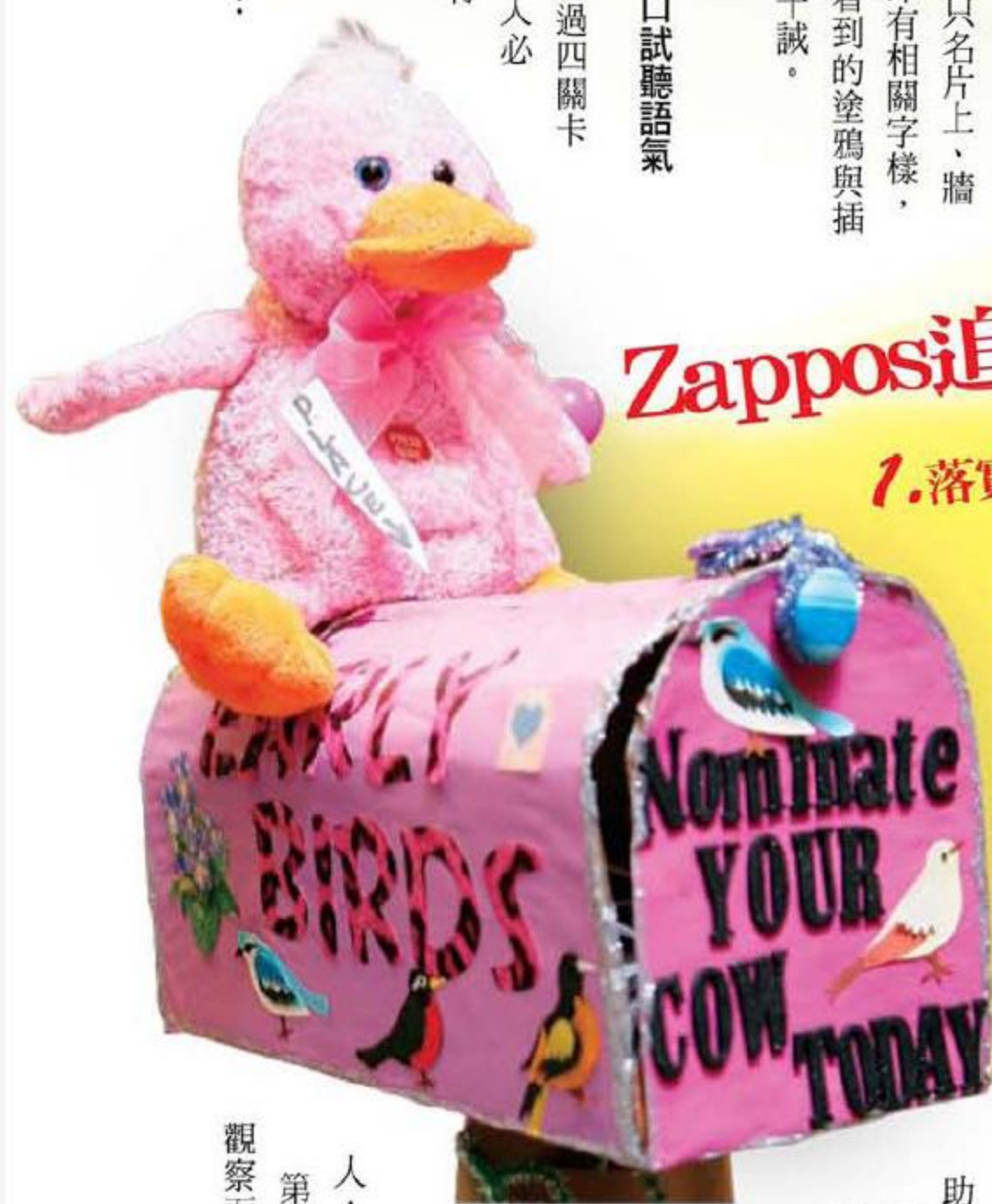
6. 用溝通建立開放與誠實的人際關係

7. 打造積極的團隊與家庭氛圍

8. 花最少的力氣，做最多的事 / 做到功半事倍

9. 永懷熱情與決心

10. 虛懷若谷



的經歷等。

「我們希望員工有點怪異（weird），」謝家華表示，他會要求面試者自評，以一到十分來看，一分的人很無聊，對公司不會有幫助；十分的人可能是精神有問題。「七、八分最好，這樣的人有創意，可以帶來很多新的想法與刺激。」

與人的互動也是電話面試的重點，因為Zappos常常「公私不分」，他們鼓勵員工上班時帶小孩來，目的是「讓孩子了解父母的工作」；所以他們也希望員工下班能保持與同事間關係，「那種很強調私人空間，從來不願跟別人出去小酌兩杯的人，通常不會錄取。」克莉絲塔說。

第三關是一整天的公司導覽，從中觀察面試者對別人的反應。「有些人對

「除了書面履歷外，我們要求申請者提供Facebook、Twitter帳號……，一方面看出他的生活與交友狀況，一方面也用

來維持與申請者的關係。」

再者，是用Skype進行電話

面試，這部分主要觀察出這個人「有不有趣」。問題包含這

輩子做過最瘋狂的事、最大膽冒險的事、在上一份工作中最奇特的經歷等。

「我們希望員工有點怪異

（weird），」謝家華表示，他會要

求面試者自評，以一到十分來看，

一分的人很無聊，對公司不會有幫

助；十分的人可能是精神有問題。

「七、八分最好，這樣的人有創意，

可以帶來很多新的想法與刺激。」

與人的互動也是電話面試的

重點，因為Zappos常常「公私不

分」，他們鼓勵員工上班時帶

小孩來，目的是「讓孩子了解

父母的工作」；所以他們也希

望員工下班能保持與同事間關

係，「那種很強調私人空間，

從來不願跟別人出去小酌兩杯的

人，通常不會錄取。」克莉絲塔說。

第三關是一整天的公司導覽，從中

觀察面試者對別人的反應。「有些人對

「人」反應是很冷淡的，「克莉絲塔說，從他們踏進公司的第一步，是主動往前與你握手，還是站在那邊等你走過來，這就可以看出一個人是否謙卑還是自視甚高。」

另一個觀察是會不會主動幫忙。公司導覽的過程中，Zappos的員工會不斷走來走去，搬箱子、挪椅子。如果面試者在沒有任何提示下就主動對其他員工伸出援手，錄取的機率就會大幅提高。

最後，則是對人性的考驗。符合所有資格的面試者，會進入一個長達五週的訓練，內容包含專業技能、人際溝通與公司文化。五週後，有兩個選擇擺在眼前：拿一個月的薪水，外加兩千美元（約合新台幣六萬四千元）的紅利走人；或者，什麼都沒有，留下來當一個時薪十五美元（約合新台幣四百八十元）的正式員工。

「這就可以看出你究竟

是為了錢，還是為了理想來這裡工作，」克莉絲塔說。

「錄取一個『不對』的員工，



打造家庭氛圍 Zappos致力把公司營造成家庭。

每年出版的「文化書」(右)則記錄了員工家庭點滴。



陳炳勳攝

未來付出的代價絕對超過兩千美元，」謝家華說。

去年二千五百個申請人中，Zappos只錄取了其中1%，「『對』的人真的很難找，」謝家華感嘆。「如果我們雇用了30%的人，那我們的營收應該也要能成長30%，但是我們沒辦法……，」「我想如果要

預測未來的成長，就是看我們決定要招收多少人，如果你招募到對的人，他們就會創造更多獲利機會。所以只要多了兩倍對的人，就會有兩倍的成長。」

根據《哈佛商業評論》的報告，美國客服人員每年的平均流動率是一五〇%，但Zappos卻低到只有七%。高度穩定的人員，讓Zappos可以貫徹公司文化，減少重新訓練的成本。

如同傑克·威爾許（Jack Welch）所說：「人對了，事情就對了。」這家沒有MBA的公司，靠獨特企業文化與招募標準，建立了一個創新的企業管理模式。