

個案論述主軸範例

節錄自 Ruby Hung 網路貼文

- 這是一篇關於 Costco 的貼文
- 但你會發現，它其實在說你的公司、你的選擇、你的未來

—
這幾年大家都在問自己一句話：

「如果不導入 AI，我還能成長嗎？」

Costco 紿出的答案是——

可以，而且還能成為全世界最賺錢的國家。

我一開始也以為他們是保守。

直到那天，我坐在 Costco 總裁張嗣漢的現場，聽了整整三小時。

我才發現，這不是不上，而是選擇「不急著上」。

這不是跟不上，而是清楚知道「自己靠什麼贏」。

— ■ Knowhow 1

毛利不是利潤，會員才是本體

你以為 Costco 的錢是賺商品利潤？

錯。他說得很直白：

「我們的毛利只有 10%，甚至有些只有 1%。」

我們真正的利潤，是 1350 元的年費。」

所以 Costco 的邏輯是：

不是我要賺你一次的錢，而是我要你每年都覺得這 1350 超值得。

不是我要你買更多，而是要你覺得每一次來都撿到寶。

■ 你現在還在追訂單？

■ 人家追的是續約。

— ■ Knowhow 2

想壓價格？別壓供應商，壓的是全球規模

多數人談價格，是一對一談。

Costco 談價格，是把整個亞洲一起算。

「台灣 1000 組做不下來？

那我把日本、韓國、澳洲一起算進來，MOQ 變 7000 組，單價自然壓下來。」

這才叫槓桿。這才叫你對得起 buyer 的角色。

■ 不要再只會議價

■ 學會整合、放大、設計出「所有人都贏」的玩法

—

■ Knowhow 3

不是訂 KPI，是訂你要做什麼事來達到 KPI

張總裁說：

「我們不是先看去年的業績加幾趴。」

我們是先寫出明年要做到什麼事，每一件事能帶來多少業績。」

這叫反推，而不是猜猜看。

■ 不是說「明年要成長 10%」

■ 是說「加油站營業 1 小時 → 多賣 50 萬 → 對齊 10%」

你有沒有發現，大部分 KPI 做不到

不是因為人不努力，而是因為「根本不知道要做什麼」。

—

■ Knowhow 4

文化不是寫在牆上，是寫進日常每一句話

你知道 Costco 的牆上寫什麼嗎？

1. 守法
2. 照顧會員
3. 照顧員工
4. 尊重供應商
5. 最後才是回饋股東

整場演講，張總裁三句不離會員，五句不離價值。

我真的感受到，他不是在講企業文化——他是在活文化。

他說：

「我們是多麼幸運，因為 Costco 讓我們過得更好。」

所以我們也有責任，讓下一代員工在這裡，過得更好。」

這句話我聽到發愣。

■ 你公司的文化，員工感受得到嗎？

■ 還是只是開會的時候在投影片上看得到？

■ Knowhow 5

能說 No 的公司，才知道自己真正靠什麼贏

現在大家都在問：

「不導 AI，會不會被淘汰？」

Costco 的回答是：

「AI 無法讓我們的商品變更有價值，所以現在不是重點。」

我們還沒準備好要讓 AI 幫我們贏。」

這才是底氣：

不是每個趨勢都要追，而是每個決定，都該知道為了什麼做。

他們不跟 AI 是因為他們知道——

他們的武器，不是效率，而是體驗。

不是技術，而是信任。

不是工具，而是「我來這裡買東西，我放心」。

■ 不是不進化，而是選擇什麼才值得進化

■ 不是落伍，而是知道穩定，才是力量