



打造幸福人生品牌—— HOLA 總經理蔡玲君專訪

文／林秀美

照片提供／蔡玲君

7 歲以前生活在彰化溪州糖廠，甘蔗園豐富的生態讓她從小對大自然特別感興趣，尤其是對動物。大學填的志願都和生物相關，結果考進農藝系。

農藝與攝影雙主修

也許農藝系的課程在後來工作用的有限，不過，她的研究能力可是在農藝系養成。有兩堂課對她影響深遠，一是謝兆樞教授的遺傳學實驗，「學分不多，但每週要交報告，所以我們必須蒐集、閱讀論文，有系統地整理觀點，這種訓練對我後來的工作有很大幫助。」還有一堂劉麗飛教授的生理課，則是緣於她原本對生理、遺傳和生物的喜愛。

課堂之外，她都在攝影社。接觸攝影始自小六，動機純粹為紀錄消逝中的故鄉，趁每年回老家的機會，她學會用相機保存溪州的人事物。考上北一女後，她把積蓄多年的壓歲錢拿去買了自己的第一部相機（Nikon），進入臺大，攝影社更讓她一展長才，如魚得水。自學成精的她，與吳淡如聯手完成高中和大



學的畢業紀念冊，她是攝影主編，吳淡如負責文字。

她不諱言她在臺大是雙主修，一是農藝系，一是攝影社。她將在農藝系所習得的研究方法應用在汲取攝影知識，提升專業素養，「從怎樣掌握自己真正興趣所在，到主動學習，包括蒐集資料、整理文獻，然後加以融會貫通，成為自己的 topic。」此外，攝影社也讓她獲得組織領導的訓練。「攝影社在當時是臺大第三大社團，250個社員，幹部就有40人。我在升大

三的暑假被選為社長，是第一個女社長。」這位攝影社首位女社長，出於自我要求，在那年暑假勤於研讀組織管理，藉以釐清社團的目標與功能，進而擬定策略及作法，隨即訓練幹部，以凝聚共識，並通過《光影》雜誌的創刊，達到傳播攝影知識與作品的目的。「雖然只擔任一學期社長，卻是我在組織領導的實戰練習」，她在35歲時升任奧美識別顧問總經理，位居要津，可不是幸運，而是早在大學時即有此歷練。

臺大精神追求極致

「臺大校園很漂亮，自然 inspire 我們一天到晚拍照。校風又自由，在學科上，我們已經有學習的方向，課外活動也可以盡情發展一些現在看來很重要，影響後來生涯規劃的基礎能力，還有機會交到很好的朋友，乃至成為終生伴侶。」她的另一半就是大她三屆的社長，社團還促成好幾對佳偶。因為「在攝影社大家有很多時間相處，你會看到他很完整的面貌。我25歲結婚，大家會問我怎麼那麼早結婚？其實我已經認識他6年了。」念農經系的陳宏德，對社團的付出、對攝影的熱情，觸動了蔡玲君。

她說攝影社就有這麼一群人，愛攝影成癡，到處去外拍，「就像我們到龍洞夜拍，捕捉月光下波浪在礁岩造成的光影效果。我們做這些很奇怪的事情，就因為想知道或想做好，沒有世俗利益的目的，那種追求極致的精神，我在同伴身上看到。我不知道誰學誰，在攝影社就有那種氣氛。」她強調只要用心投入、追求極致，就會成功，「熱愛投入是成功的要素之一，我看到很多社長後來都非常傑出，如現在臺大電機系任教的張耀文教授；而這種精神是我在攝影團隊學到的。」

也許這就是臺大精神，一旦確定目標即完全投入，追求卓越；另一方面，自由、開放的校風，讓人可以依興趣鑽研，在不同領域獲致傑出成就。蔡玲君就是



攝影社至臺南古城小外拍時合影。

一個典型，她沒有成為攝影家或科學家，而是轉進MBA，在企業管理領域發揮極致。

轉戰 Business policy

她一直以爲自己喜歡的是生物，所以大四開始準備生化所考試，那年暑假還到劉麗飛教授的細胞生物學實驗室學習，短暫的實習經驗讓她認真思考在大學研究教書是不是她所追求的生活方式。「我每天從剝水稻，然後研磨、做細胞分離，取蛋白質做細胞分析，重覆數百次後，用data做統計分析，看有無顯著，如果沒有就重來。這讓我體會蠻深，原來喜歡生物與做科學研究是兩回事。」剛好研究所沒考上，她想也該見見世面，遂進入宏碁行銷部門（當時仍為Multitech，第二年才改名為Acer），同時繼續申請美國學校。

在宏碁，她創辦刊物、成立攝影棚，重新學習專業事務，如此這般過了3、4年，因申請攝影和生化所都會衍生其他問題，就在茫然之際，已先行赴美攻讀MBA的陳宏德建議她不妨改念MBA。她只花了短暫的3週時間準備，就獲得加州Santa Clara University入學許可，從此踏入企管領域。



蔡玲君（左2）與農藝系師長同學合影，左為當時系主任朱鈞教授。



蔡玲君是第1屆臺大十大傑出青年攝影類得主（每類獎項各有一男一女）。圖為畢業攝影個展，後為作品之一：醉月湖夕陽。

念MBA並不是經過充分理解後所做的選擇，而是極為倉促地一試定終身。她直說很幸運，「這所學校位在矽谷，是訓練矽谷經理人很有名的學校。念完後發覺實在太有趣了！」由此，她對臺灣教育感到惋惜，「原來我在學校時根本沒有機會好好瞭解我的性向，我以為社會科學是死背的科目，所以我從來不感興趣，事實上我的興趣和人與社會動態有關，偏向人文科學，但是直到我念MBA才真正理解！」

晉身品牌規劃頂尖



蔡玲君攝於大學畢業那年，旁為後來的人生伙伴陳宏德，當時陳宏德已準備出國念MBA。

她專攻Business policy。取得碩士後返國，在攝影社好友周建輝的引薦下，進入奧美識別管理顧問公司工作，為企業作品牌規劃。「一般人以為品牌只要找個設計公司畫Logo就可以，其實不然。企業要建立品牌，不是只有形象，而是需要研究企業定位、核心客層、如何創造競爭優勢…，再將其轉化為視覺符號，然後執行到企業的每個層面，這時企業競爭力和品牌競爭力才能發揮，此即所謂企業策略。」

她以個人豐富的專業資歷指出，臺灣非常需要加強品牌經營。「臺灣的企業優勢只在生產和研發的某一段，譬如鴻海有什麼End Product叫鴻海牌？沒有，因為它是上游企業，臺灣很多企業都是如此，所以對於經營品牌缺乏經驗。真正國際規模的少，宏碁是少數例外。」

9年來她所經手的品牌規劃案超過百家，其中包括遠雄、太平洋、亞歷山大等集團，「很多客戶都是產業龍頭，有機會直接對董事長或總經理訪問及提案，而我那時不過30出頭。這些企業主的成功自有其個人哲學值得學習，不過當我們告訴他研究結果與建議時，很多老企業主都會蠻驚訝，原因可能在他很忙，很多外界客觀角度沒辦法cover，而我們給他的是他沒有看過的角度；也因此得到相當的肯定與尊重，所以還蠻有成就感的。」初生之犢不畏虎，樂於接受挑戰的她，在工作上獲致前有未有的成功，在奧美識別第六年升任最高主管。可是她並沒有因此自滿。

「奧美的訓練類似臺大精神，是一種自我要求，常常把事情鑽研到自己很爽，可是客戶也許並沒有這樣要求。」她說在奧美識別很像在臺大攝影社當年，讓她徹底發揮所學，也因此讓她對自己的策略規劃是否落實，有了想像。「在奧美，我只是顧問，很難介入經營，這是為什麼我覺得做得不夠。雖然我已經是總經理，而且我也很喜歡奧美，但總覺得人生缺一半，這一半就是企業實戰的部分。」就這樣，2000年底，她帶著不捨離開奧美。

在 HOLA 賣你幸福

2001年她進入特力集團行銷顧問公司，負責B&Q行銷，半年後為董事長何湯雄先生轉調入主 B&Q 行銷部，2006年3月正式接任HOLA總經理。期間她曾自行創立顧問公司CoValue，並為集團做整合行銷傳播，愛才的何董為了讓她「回心轉意」，又買了公司部分股權，將其納入集團子公司。

HOLA是特力自創品牌，B&Q原是特力集團與英國B&Q各占50%，2008年年初特力將另外50%股權買回。令人好奇B&Q與HOLA有何不同？她說B&Q是mass market，從價位來看，客層以基層到中層為主，從產品來看，是specialty store，而且定位在DIY，所以也吸引部分專業玩家，「例如電鑽的range很完整，在臺灣找不到比我們更專業的店。」至於HOLA的客層則收入水平稍高，已婚者占6、7成，產品在功能之外，多了點設計和style。「我們的競爭者是百貨公司的產品，但物超所值。大前研一講得妙：『一流的感覺，二流的價錢；這就是我們的定位。』」

為因應M型消費時代，蔡玲君初上任，即聯合兩岸總經理為企業重新釐清願景、策略與定位，並於2007年初提出new concept。所謂新概念，以HOLA為例：一是鎖定客層，如HOLA以35-45歲已婚為核心客層；二是品牌承諾，「給你affordable indulgence。譬如喝下午茶，你可以在HOLA買一個稍為精緻的杯子，我們會告訴你一個泡好茶的步驟，順便賣你好的茶包、漂亮的餐巾。如何當下活出精采、幸福與感動？其實不難也不貴，這樣的心情和商品就是我們給客戶的承諾。三是展場設計破除成規，以營造一個有美感與質感的夢想家園為主軸。新開幕的北縣三重店和桃縣中壢店就是這種新概念店。」

臺灣HOLA現有13家店，820名員工，2007年營收31.8億，年增率5%。這樣的成績只是起步。經營企業不只是經營品牌，還有人事、財務管理，尤其零售業利潤低，她說low cost絕對是必要法則，透過直接採購，才能有效降低成本。至於用人，她強調態度與能

力，後者還包括合作精神，「主管的選擇是公司成功與否最重要的因素之一，在專業度、成熟度與領導力各方面要求都比較高，因為將帥無能累死三軍，這也是自我警惕。」有趣的是，特力集團的高階主管以女性居多，包括她在內，B&Q、上海HOLA總經理

均為女性，連她的副總也有一位是男性。並非刻意比較，蔡玲君從個人觀察指出，「零售業較為繁瑣，也許女性的耐心多一點，而且我覺得女性主管在理性與感性、邏輯與創意上比較balance，當然這只是就我身邊少數樣本的觀察。」

人生要有Mission

2001年從規劃者變身為經營者，親力將概念落實到執行面，她深刻體認到一個品牌的經營等於一個企業的經營，「特力集團讓我獲得經營成功品牌的實際經驗，這在顧問公司是不可能做到的。」在特力，她完成人生拼圖。「其實我的人生有mission，我覺得人生有限，所以要有貢獻，如果沒有，那是浪費生命。我希望自己的存在是有貢獻，而我的工作要能滿足我想要的貢獻，當然過程很辛苦，零售業是變動性很高的事業，隨時要面臨挑戰。」她的字典裡沒有挫折二字，「只要能做些事讓情況變得更好，那我就肯定自己有貢獻。」



蔡玲君把攝影當作創作工具，強調意義的表達很重要，鍾情於大自然攝影及報導攝影。圖為學生時作品「夕陽下的傳鐘」。