

美國零售業巨頭西爾斯 (SEARS) 成功秘訣



在美國，百貨商店、超級市場、折扣商店之間到底有何不同？回答這個問題並非容易。美國零售業在經過多次流通領域革命之後，出現了新舊交替、推陳出新的進化演進，新興零售商店不斷湧現，百貨商店、超級市場、折扣商店、倉儲商場、目錄商店、專賣商店、便利商店、零售網絡等各種零售設施如今遍佈美國各地，組織成相互補充、相互競爭的零售網絡。總之，各大百貨商店零售店雖然基本上保持著自己的經營特色，但是激烈的競爭已使這些零售店在管理方式、商品種類、定價模式、店堂佈置、服務態度等方面的傳統標準變得越來越模糊，各類零售商店在經營策略上出現了趨同傾向。這主要表現在百貨商店超市化、超級市場百貨化、零售店連鎖化、購物商場區域化和傳統商店網絡化。

目前在美國擁有 870 家百貨連鎖店、1300 多家專賣店和龐大金融服務業務的西爾斯 (SEARS) 集團在過去一百多年中的經營業務變化，就充分體現了美國零售業的這種趨同傾向。享有「百貨王」美譽的西爾斯 (SEARS) 集團歷經百年不衰，與其經營理念、經營策略及經營手段等密切聯繫。零售業專家認為，「不遵守成功規則緊跟市場趨勢是西爾斯成功的秘訣所在。」

擴大規模 連鎖百貨店

也許人們難以想像，如今分店遍佈全球的赫赫有名的西爾斯集團最初是靠開業零售家私的。建立連鎖經營體系可以說是西爾斯在過去 100 多年中實施的最為重大的改革措施之一。實際上，西爾斯連鎖商店就是在同一資本下經營性質相同的商店綜合而成。西爾斯在美國各地的連鎖店掛著同樣的招牌，使用同一店名，商店特色差不多都保持

一致，店堂內陳列和裝潢形式基本相同，經營的商品種類則大體一致，甚至連價格也都基本差不多。

西爾斯實行連鎖經營之所以獲得成功，主要得益於規模經濟的優勢。這些優勢在現體現在廣告效益、規模管理和售後服務等方面。西爾斯連鎖店因此規模巨大，可以一進貨，進價可大大降低，進行統一促銷，巨額廣告費攤到每個商店的費用就比別家少。在激烈的商業競爭中因此佔有有利地位。由於連鎖店實行全國統一，所以顧客購物可以異地返國，這大大消除了顧客購物的後顧之憂。如果到西爾斯美國舊金山的西爾斯連鎖店買了一個計算器，回到家後發現不合適後可以在紐約的西爾斯商店退換，一切都顯得非常自然方便。

西爾斯連鎖商店的迅速發展對西爾斯管理層提出了挑戰。為此，西爾斯及時調整經營管理策略，推行有彈性的經營管理系統，將各商店的責任與權力劃分清楚，規定各店要麼從該店經營，對出現的問題及上訴權。當然，西爾斯對通佈全球的反饋。西爾斯不能不事事都向芝加哥總部報，因此建立了有效合理的分層次管理體系，在允許各地區連鎖店獨立經營的同時保持公司總部在戰略方面的統一協調領導，具體地說就是採用了採購與銷售的集權管理與銷售部門分權管理相結合的經營方式。

實現買價廉價的經營目標

西爾斯採取了與其他百貨商店完全不同的定價策略。記者在一個城郊結合部的郊區購物中心發現了不西爾斯商店，它們與其他零售商店共同組成了美國零售業的一道風景線。

多種經營 賣商品也賣服務

隨著美國現代生活節奏的加快和零售市場競爭的日趨激烈，西爾斯不斷調整經營結構和擴大經營範圍及商品品種，建立了汽車配件部、炊具餐具部、房屋裝飾部、旅

遊用品部等部門，經營商品從家用器皿、家用電器、五金工具、園藝用品、服裝、珠寶首飾、計算機、兒童玩具等應有盡有，連汽車維修、傢俱租賃、住房維修也兼修其中，並且將經營範圍擴展到金融業和房地產業。當然，西爾斯必不賺錢的業務領域。如在 1993 年 1 月，西爾斯宣佈不再出版它自己已有 107 年悠久歷史的郵購商品目錄，因為西爾斯的郵購業務前幾年持續虧損。

早在 1931 年，西爾斯就組建了專門從事保險業務的分公司—全州保險公司。隨著西爾斯連鎖百貨商店在全美擴張，全州保險公司在這些商店中開設總代理銷售保險業務，結果全州保險公司的業務得到了迅速發展。1981 年，西爾斯一舉收購了美國房地產中介業中排名第二和第五的兩大房地產中介公司，並利用自己現行零售網絡涉足房地產中介業務。走進西爾斯商店的顧客不僅能在這裏買到各種商品，還能辦理租房買房之類的房地產交收手續。

90 年代中期，西爾斯業務範圍經歷了一場深刻的蛻變。1995 年出任西爾斯董事長的馬丁尼茲起初把西爾斯定義為「價格適中的百貨零售公司」，但後來他改變主意，決定放棄去那種狹隘的零售模式，虛心向可口可樂、迪斯尼、通用電氣等大公司學習做大買賣，以期把西爾斯打造成美國消費服務行業的巨無霸。1997 年，西爾斯計劃的發計計劃與往年截然不同：在計劃開辦的 380 家商店中只有 22 家出售百貨，而其他 358 家都是經營服裝的專賣店，並置於在銷售五金工具、傢俱和汽車配件。西爾斯作出這樣的經營調整是建立在對 200 萬顧客調查的基礎之上的。

為使自己成為美國消費服務行業的巨無霸，西爾斯目前已經建立了被稱為「快速反應商店」的西爾斯家庭服務中心。這是由上千名服務員手工運載卡車組成的強大兵團，從家電維修到病蟲防治，他們幾乎是無所不能。如今，顧客只需撥打西爾斯家庭服務中心的免費電話，就能得到最快捷周到的服務。目前，西爾斯家庭服務中心的「特種部隊」正在 10 個不同領域同時出擊。這將為西爾斯開闢一個擁有 1,600 億美元消費潛力

的市場。西爾斯目前已經建立了被稱為「快速反應商店」的西爾斯家庭服務中心。這是由上千名服務員手工運載卡車組成的強大兵團，從家電維修到病蟲防治，他們幾乎是無所不能。如今，顧客只需撥打西爾斯家庭服務中心的免費電話，就能得到最快捷周到的服務。目前，西爾斯家庭服務中心的「特種部隊」正在 10 個不同領域同時出擊。這將為西爾斯開闢一個擁有 1,600 億美元消費潛力

的市場。西爾斯目前已經建立了被稱為「快速反應商店」的西爾斯家庭服務中心。這是由上千名服務員手工運載卡車組成的強大兵團，從家電維修到病蟲防治，他們幾乎是無所不能。如今，顧客只需撥打西爾斯家庭服務中心的免費電話，就能得到最快捷周到的服務。目前，西爾斯家庭服務中心的「特種部隊」正在 10 個不同領域同時出擊。這將為西爾斯開闢一個擁有 1,600 億美元消費潛力

的市場。西爾斯目前已經建立了被稱為「快速反應商店」的西爾斯家庭服務中心。這是由上千名服務員手工運載卡車組成的強大兵團，從家電維修到病蟲防治，他們幾乎是無所不能。如今，顧客只需撥打西爾斯家庭服務中心的免費電話，就能得到最快捷周到的服務。目前，西爾斯家庭服務中心的「特種部隊」正在 10 個不同領域同時出擊。這將為西爾斯開闢一個擁有 1,600 億美元消費潛力

九牧王 終端為王

服裝企業成功只有兩個關鍵點 一是品牌的高度，二是管道的寬度

林聰穎最近在閱讀刊物，查閱了「高效的董事會」，作為九牧王集團的董事長兼創始人，他在公司慢慢成熟後，他覺得自己「會逐步變成一個投資者，需要更懂得如何管理董事會。」2006 年底林聰穎從總經理位置上退下，只任董事長，把公司經營交給職業經理人。

從福建晉江繼仕鎮的福利院走出來的九牧王，已經不滿足於每年七八百萬件的西褲和上衣銷量。用楊石頭的口語說，「九牧王原來只是銷售西思考，現在要轉變為品牌型思考，開始有一個 big idea 大型理想。」

楊石頭為奧美廣告國內事業部副總經理。2 月 29 日，九牧王與奧美簽署協議，由奧美對其進行全新的品牌戰略規劃。在他看來，林聰穎「很智慧」，因為他知道自己能做什麼，要做什麼。而資本市場的運作也已經開始，據瞭解，九牧王正在籌備今年在港上市。

「穿」的生意

吃的，穿的，或者頭頂的——這是林聰穎年輕時的專業「小理想」，因為這三個肯定有市場，不會失業。而今，他已經做了 20 餘年「穿」的生意。

1989 年，在晉江做了幾年服裝生意的九牧王回到了晉江老家。他覺得自己已經有了服裝銷售的經驗，可以自己生產了。網羅親朋好友等 12 人，租下 500 平方米的福利院，10 月，投入 7.2 萬元的工廠開始運作起來。這個小作坊即九牧王的前身晉江繼仕鎮福利製衣廠。首推的產品是西褲，因為西褲相對於襪子、連褲襠等，進入門檻低。林聰穎說。

1992 年，福利製衣廠更名爲「晉江九牧王制衣有限公司」，開始在全國範圍內建立直營模式的銷售辦事處。林聰穎的西褲最終確定了「九牧王」的品牌。傳說中，這是林姓人家的驕傲，古時，一林家九個兒子，都爲洲牧一級的官員，是爲「九牧」。

早期的零售經驗，讓林聰穎非常重視銷售終端掌控，「一開始，我們幾乎都是自有網絡，進行直營銷售。」而讓九牧王沒有多餘的錢來建廠房，所以前幾年，就是租一個停廠的店、停廠的廠房、改造設備，擴大生產。直至 2002 年，才投資 7000 萬在泉州經濟技術開發區建了九牧王工業園。

1996 年，九牧王銷售額突破 1 億元。同年，九牧王(福建)服飾發展有限公司成立，此後，其銷售額一直以來 30% 左右的速度保持增長。

據中國商業聯合會和中華全國商業資訊中心的調查資料顯示，自 2000 年起，九牧王西褲連續 7 年在全國市場的年銷售額居行業第一。

而正是從 2000 年起，林聰穎開始不滿足於僅僅做西褲了，「因為這個細分市場我們已經做到相對極致，有人力也有財力去做多。」

自然的延伸是茄克衫、西服等男士上裝和相關配飾，這一年，林聰穎開始設立泉州九牧王洋服

時裝有限公司成立，九牧王集團成型。林聰穎任董事長。

2007 年，「我們的第三枚銷量已經排到了行業的第三名，上衣和西褲共賣出七八百萬件。」林聰穎說，「公司總的銷售額達 10 億。」

終端為王

在工業園區落成前，九牧王的固定資產只有約 1500 萬元，除了繼仕鎮的老廠房，部分廠房和倉庫是臨時租用的。

「我們的產品周轉非常快，因為是直營模式，我們可以直接把貨鋪到終端，一般倉庫零售期大約是 60-80 天，所以產品周轉相對較快。」陳加祥說。

林聰穎一直在考慮的，是怎樣把品牌做起來，並完善終端。在東方證券研究所最嚴肅行業研究員施紅梅看來：「九牧王在東方證券品牌市場做起來，同爲晉江企業，九牧王必須從從前市場做起來，各自發展非常快，但發展到一定時候就會有交集，各自也會碰到發展瓶頸。此時，如何提升品牌附加力，加強管道終端建設，就尤爲重要。」

不僅僅是七匹狼，同在泉州，除了九牧王，還有勁霸、柒牌、利男裝等，在浙江，則有雅文爾、杉杉、報喜鳥等。

正如施紅梅所言：「和國際一線品牌相比，中國男裝處於中端市場，而行業進入門檻不是很高，同質化嚴重。」

「服裝企業成功只有兩個關鍵點，一是品牌的高度，二是管道的寬度。生產已經不是最重要的，現在 OEM 也比較發達。」現僅有兩個生產基地，60 多條生產線，九牧王，70% 的核心工序自有生產，30% 的外包給其他 OEM 工廠。

而奧美的首要任務，就是經過市場調研，幫九牧王和消費者溝通，然後塑造一個清晰的九牧王品牌形象和定位。3 個月前，奧美開始與九牧王談合作時，楊石頭專門飛到泉州，和林聰穎詳談了三個多小時，話題正是「做品牌的要考公認的標準。」

在管道上，規模日益發達的九牧王，開始利用外資專家資源謀求更多的發展空間。

2000 年，九牧王開始嘗試特許經營模式。現在，九牧王已有 2000 多家門店，其中直營店占 55% 左右，其餘爲加盟店。2009 年，林聰穎會在香港開三家店，其中九牧一家，以此試水東南亞市場以亞洲國際市場。

除了基本的終端辦事統一，我們各地分公司或辦事處，都會派人一個月至少暗訪一次門店，如果店鋪擺放、服務上等達不到我們的標準，就會被清掉出門。」林聰穎說。

爲了更好地利用現有管道，林聰穎的下一個目標是，引進一家美國公司旗下的 8 個品牌，在中國設法公司，由九牧王負責生產和銷售，包括高爾夫裝、運動裝等。因爲「我們的銷售網絡、管道建設已經成熟，完全可以用現有的門店。」林聰穎如是說。

源自：《21 世紀經濟報導》徐丹

奧康集團的大奧運之夢

命運之神總是眷顧有準備的人。當年王振滔欲將自己皮鞋產品註冊爲「奧林」，發誓要發揚奧林匹克的拼搏精神。儘管當時不能告知「奧林」爲國際公有，被看作商標註冊，但熱心的工人員給他出了個建議：不如改成「奧康」，即「發揚奧康精神，健康發展」。

19 年後，奧康也正式與奧林匹克結緣。2007 年春天，奧康終於成爲 2008 年北京奧運會皮具產品供應商。2007 年 3 月 22 日，這個消息在人民大會堂公佈，對這一結果，董事長王振滔認爲在最大之中：「論規模我們不是最

的，但我們對奧運是最執著的。」隨後王振滔就投入了爲奧運品牌做全球宣傳推廣的奔波之中。

2007 年 4 月底見到王振滔時，他正以系列的慈善活動出現在公眾面前，繼 2006 年當選「中國慈善大使」之後，又推出「王振滔慈善基金會」，並且在「善行天下」，2007 年中國慈善排行榜頒獎盛典上獲得「特別貢獻獎」。

「五一」之後，奧康把奧運與公益行動結合起來了：通過幫助奧運冠軍實現個人「公益夢想」，構建 2008「公益奧運」的「構建行動」正式啓動。致力於

公益事業的圓夢基金同時成立。馬燕紅、高敏、錢瑛、王華燾、楊凌、田亮等 6 位奧運冠軍于 2007 年 5 月 10 日亮相啓動儀式，成爲第一批「圓夢大使」。圓夢基金總額約爲 3000 萬元現金，王振滔透露：「這筆款將通過一定的程序，由民間專業基金組織管理執行。此次 6 位奧運冠軍爲第一批「圓夢大使」，2008 北京奧運會結束後，將會有更多的奧運冠軍加入進來，成爲新一批「圓夢大使」。這，或許是奧康選出奧運公益營銷的第一步。

作者：張永佳
來源：中國經濟網



圖為：奧康集團總裁 王振滔

中華商報 訂報單 Oder Form
CHINESE BIZ NEWS

姓名(中文): _____ Name(English): _____
寄報地址(Mail Address): _____
電話(Tel): _____ 傳真(Fax): _____
訂閱: 半年 \$38, 全年 \$50, 兩年 \$80.
支票抬頭請寫(Make check to): **Chinese Biz News**
10501 Valley Blvd., #1199, El Monte, CA 91731
Tel: 626-618-0518 Fax: 626-213-3705
我們接受信用卡(We Accept Credit Card)

La Puente Auto & Tires Service

- 引擎維修 · 電動方向盤 · 避震器 · 電腦故障
- 煞車 · 輪胎修補換新 · 傳動系統 · 四輪定位
- 定時皮帶 · 消音器 · 冷暖系統 · 各種焊接

換機油 \$35 憑此廣告 \$10 優惠 626.916.0023 or 626.917.4101

直撥電話卡 \$5 打 700 分鐘

美國長話系統公司 1-866-919-6119 分機 1
歡迎代理洽談

功備簡介: 普通通入網線, 撥: 0 收線幫助; 1 查詢目錄; 2 24 小時充值; 3 登記撥卡手續; 4 查詢: 5 查詢: 6 查詢: 7 查詢: 8 查詢: 9 查詢: 10 查詢: 11 查詢: 12 查詢: 13 查詢: 14 查詢: 15 查詢: 16 查詢: 17 查詢: 18 查詢: 19 查詢: 20 查詢: 21 查詢: 22 查詢: 23 查詢: 24 查詢: 25 查詢: 26 查詢: 27 查詢: 28 查詢: 29 查詢: 30 查詢: 31 查詢: 32 查詢: 33 查詢: 34 查詢: 35 查詢: 36 查詢: 37 查詢: 38 查詢: 39 查詢: 40 查詢: 41 查詢: 42 查詢: 43 查詢: 44 查詢: 45 查詢: 46 查詢: 47 查詢: 48 查詢: 49 查詢: 50 查詢: 51 查詢: 52 查詢: 53 查詢: 54 查詢: 55 查詢: 56 查詢: 57 查詢: 58 查詢: 59 查詢: 60 查詢: 61 查詢: 62 查詢: 63 查詢: 64 查詢: 65 查詢: 66 查詢: 67 查詢: 68 查詢: 69 查詢: 70 查詢: 71 查詢: 72 查詢: 73 查詢: 74 查詢: 75 查詢: 76 查詢: 77 查詢: 78 查詢: 79 查詢: 80 查詢: 81 查詢: 82 查詢: 83 查詢: 84 查詢: 85 查詢: 86 查詢: 87 查詢: 88 查詢: 89 查詢: 90 查詢: 91 查詢: 92 查詢: 93 查詢: 94 查詢: 95 查詢: 96 查詢: 97 查詢: 98 查詢: 99 查詢: 100 查詢: 101 查詢: 102 查詢: 103 查詢: 104 查詢: 105 查詢: 106 查詢: 107 查詢: 108 查詢: 109 查詢: 110 查詢: 111 查詢: 112 查詢: 113 查詢: 114 查詢: 115 查詢: 116 查詢: 117 查詢: 118 查詢: 119 查詢: 120 查詢: 121 查詢: 122 查詢: 123 查詢: 124 查詢: 125 查詢: 126 查詢: 127 查詢: 128 查詢: 129 查詢: 130 查詢: 131 查詢: 132 查詢: 133 查詢: 134 查詢: 135 查詢: 136 查詢: 137 查詢: 138 查詢: 139 查詢: 140 查詢: 141 查詢: 142 查詢: 143 查詢: 144 查詢: 145 查詢: 146 查詢: 147 查詢: 148 查詢: 149 查詢: 150 查詢: 151 查詢: 152 查詢: 153 查詢: 154 查詢: 155 查詢: 156 查詢: 157 查詢: 158 查詢: 159 查詢: 160 查詢: 161 查詢: 162 查詢: 163 查詢: 164 查詢: 165 查詢: 166 查詢: 167 查詢: 168 查詢: 169 查詢: 170 查詢: 171 查詢: 172 查詢: 173 查詢: 174 查詢: 175 查詢: 176 查詢: 177 查詢: 178 查詢: 179 查詢: 180 查詢: 181 查詢: 182 查詢: 183 查詢: 184 查詢: 185 查詢: 186 查詢: 187 查詢: 188 查詢: 189 查詢: 190 查詢: 191 查詢: 192 查詢: 193 查詢: 194 查詢: 195 查詢: 196 查詢: 197 查詢: 198 查詢: 199 查詢: 200 查詢: 201 查詢: 202 查詢: 203 查詢: 204 查詢: 205 查詢: 206 查詢: 207 查詢: 208 查詢: 209 查詢: 210 查詢: 211 查詢: 212 查詢: 213 查詢: 214 查詢: 215 查詢: 216 查詢: 217 查詢: 218 查詢: 219 查詢: 220 查詢: 221 查詢: 222 查詢: 223 查詢: 224 查詢: 225 查詢: 226 查詢: 227 查詢: 228 查詢: 229 查詢: 230 查詢: 231 查詢: 232 查詢: 233 查詢: 234 查詢: 235 查詢: 236 查詢: 237 查詢: 238 查詢: 239 查詢: 240 查詢: 241 查詢: 242 查詢: 243 查詢: 244 查詢: 245 查詢: 246 查詢: 247 查詢: 248 查詢: 249 查詢: 250 查詢: 251 查詢: 252 查詢: 253 查詢: 254 查詢: 255 查詢: 256 查詢: 257 查詢: 258 查詢: 259 查詢: 260 查詢: 261 查詢: 262 查詢: 263 查詢: 264 查詢: 265 查詢: 266 查詢: 267 查詢: 268 查詢: 269 查詢: 270 查詢: 271 查詢: 272 查詢: 273 查詢: 274 查詢: 275 查詢: 276 查詢: 277 查詢: 278 查詢: 279 查詢: 280 查詢: 281 查詢: 282 查詢: 283 查詢: 284 查詢: 285 查詢: 286 查詢: 287 查詢: 288 查詢: 289 查詢: 290 查詢: 291 查詢: 292 查詢: 293 查詢: 294 查詢: 295 查詢: 296 查詢: 297 查詢: 298 查詢: 299 查詢: 300 查詢: 301 查詢: 302 查詢: 303 查詢: 304 查詢: 305 查詢: 306 查詢: 307 查詢: 308 查詢: 309 查詢: 310 查詢: 311 查詢: 312 查詢: 313 查詢: 314 查詢: 315 查詢: 316 查詢: 317 查詢: 318 查詢: 319 查詢: 320 查詢: 321 查詢: 322 查詢: 323 查詢: 324 查詢: 325 查詢: 326 查詢: 327 查詢: 328 查詢: 329 查詢: 330 查詢: 331 查詢: 332 查詢: 333 查詢: 334 查詢: 335 查詢: 336 查詢: 337 查詢: 338 查詢: 339 查詢: 340 查詢: 341 查詢: 342 查詢: 343 查詢: 344 查詢: 345 查詢: 346 查詢: 347 查詢: 348 查詢: 349 查詢: 350 查詢: 351 查詢: 352 查詢: 353 查詢: 354 查詢: 355 查詢: 356 查詢: 357 查詢: 358 查詢: 359 查詢: 360 查詢: 361 查詢: 362 查詢: 363 查詢: 364 查詢: 365 查詢: 366 查詢: 367 查詢: 368 查詢: 369 查詢: 370 查詢: 371 查詢: 372 查詢: 373 查詢: 374 查詢: 375 查詢: 376 查詢: 377 查詢: 378 查詢: 379 查詢: 380 查詢: 381 查詢: 382 查詢: 383 查詢: 384 查詢: 385 查詢: 386 查詢: 387 查詢: 388 查詢: 389 查詢: 390 查詢: 391 查詢: 392 查詢: 393 查詢: 394 查詢: 395 查詢: 396 查詢: 397 查詢: 398 查詢: 399 查詢: 400 查詢: 401 查詢: 402 查詢: 403 查詢: 404 查詢: 405 查詢: 406 查詢: 407 查詢: 408 查詢: 409 查詢: 410 查詢: 411 查詢: 412 查詢: 413 查詢: 414 查詢: 415 查詢: 416 查詢: 417 查詢: 418 查詢: 419 查詢: 420 查詢: 421 查詢: 422 查詢: 423 查詢: 424 查詢: 425 查詢: 426 查詢: 427 查詢: 428 查詢: 429 查詢: 430 查詢: 431 查詢: 432 查詢: 433 查詢: 434 查詢: 435 查詢: 436 查詢: 437 查詢: 438 查詢: 439 查詢: 440 查詢: 441 查詢: 442 查詢: 443 查詢: 444 查詢: 445 查詢: 446 查詢: 447 查詢: 448 查詢: 449 查詢: 450 查詢: 451 查詢: 452 查詢: 453 查詢: 454 查詢: 455 查詢: 456 查詢: 457 查詢: 458 查詢: 459 查詢: 460 查詢: 461 查詢: 462 查詢: 463 查詢: 464 查詢: 465 查詢: 466 查詢: 467 查詢: 468 查詢: 469 查詢: 470 查詢: 471 查詢: 472 查詢: 473 查詢: 474 查詢: 475 查詢: 476 查詢: 477 查詢: 478 查詢: 479 查詢: 480 查詢: 481 查詢: 482 查詢: 483 查詢: 484 查詢: 485 查詢: 486 查詢: 487 查詢: 488 查詢: 489 查詢: 490 查詢: 491 查詢: 492 查詢: 493 查詢: 494 查詢: 495 查詢: 496 查詢: 497 查詢: 498 查詢: 499 查詢: 500 查詢: 501 查詢: 502 查詢: 503 查詢: 504 查詢: 505 查詢: 506 查詢: 507 查詢: 508 查詢: 509 查詢: 510 查詢: 511 查詢: 512 查詢: 513 查詢: 514 查詢: 515 查詢: 516 查詢: 517 查詢: 518 查詢: 519 查詢: 520 查詢: 521 查詢: 522 查詢: 523 查詢: 524 查詢: 525 查詢: 526 查詢: 527 查詢: 528 查詢: 529 查詢: 530 查詢: 531 查詢: 532 查詢: 533 查詢: 534 查詢: 535 查詢: 536 查詢: 537 查詢: 538 查詢: 539 查詢: 540 查詢: 541 查詢: 542 查詢: 543 查詢: 544 查詢: 545 查詢: 546 查詢: 547 查詢: 548 查詢: 549 查詢: 550 查詢: 551 查詢: 552 查詢: 553 查詢: 554 查詢: 555 查詢: 556 查詢: 557 查詢: 558 查詢: 559 查詢: 560 查詢: 561 查詢: 562 查詢: 563 查詢: 564 查詢: 565 查詢: 566 查詢: 567 查詢: 568 查詢: 569 查詢: 570 查詢: 571 查詢: 572 查詢: 573 查詢: 574 查詢: 575 查詢: 576 查詢: 577 查詢: 578 查詢: 579 查詢: 580 查詢: 581 查詢: 582 查詢: 583 查詢: 584 查詢: 585 查詢: 586 查詢: 587 查詢: 588 查詢: 589 查詢: 590 查詢: 591 查詢: 592 查詢: 593 查詢: 594 查詢: 595 查詢: 596 查詢: 597 查詢: 598 查詢: 599 查詢: 600 查詢: 601 查詢: 602 查詢: 603 查詢: 604 查詢: 605 查詢: 606 查詢: 607 查詢: 608 查詢: 609 查詢: 610 查詢: 611 查詢: 612 查詢: 613 查詢: 614 查詢: 615 查詢: 616 查詢: 617 查詢: 618 查詢: 619 查詢: 620 查詢: 621 查詢: 622 查詢: 623 查詢: 624 查詢: 625 查詢: 626 查詢: 627 查詢: 628 查詢: 629 查詢: 630 查詢: 631 查詢: 632 查詢: 633 查詢: 634 查詢: 635 查詢: 636 查詢: 637 查詢: 638 查詢: 639 查詢: 640 查詢: 641 查詢: 642 查詢: 643 查詢: 644 查詢: 645 查詢: 646 查詢: 647 查詢: 648 查詢: 649 查詢: 650 查詢: 651 查詢: 652 查詢: 653 查詢: 654 查詢: 655 查詢: 656 查詢: 657 查詢: 658 查詢: 659 查詢: 660 查詢: 661 查詢: 662 查詢: 663 查詢: 664 查詢: 665 查詢: 666 查詢: 667 查詢: 668 查詢: 669 查詢: 670 查詢: 671 查詢: 672 查詢: 673 查詢: 674 查詢: 675 查詢: 676 查詢: 677 查詢: 678 查詢: 679 查詢: 680 查詢: 681 查詢: 682 查詢: 683 查詢: 684 查詢: 685 查詢: 686 查詢: 687 查詢: 688 查詢: 689 查詢: 690 查詢: 691 查詢: 692 查詢: 693 查詢: 694 查詢: 695 查詢: 696 查詢: 697 查詢: 698 查詢: 699 查詢: 700 查詢: 701 查詢: 702 查詢: 703 查詢: 704 查詢: 705 查詢: 706 查詢: 707 查詢: 708 查詢: 709 查詢: 710 查詢: 711 查詢: 712 查詢: 713 查詢: 714 查詢: 715 查詢: 716 查詢: 717 查詢: 718 查詢: 719 查詢: 720 查詢: 721 查詢: 722 查詢: 723 查詢: 724 查詢: 725 查詢: 726 查詢: 727 查詢: 728 查詢: 729 查詢: 730 查詢: 731 查詢: 732 查詢: 733 查詢: 734 查詢: 735 查詢: 736 查詢: 737 查詢: 738 查詢: 739 查詢: 740 查詢: 741 查詢: 742 查詢: 743 查詢: 744 查詢: 745 查詢: 746 查詢: 747 查詢: 748 查詢: 749 查詢: 750 查詢: 751 查詢: 752 查詢: 753 查詢: 754 查詢: 755 查詢: 756 查詢: 757 查詢: 758 查詢: 759 查詢: 760 查詢: 761 查詢: 762 查詢: 763 查詢: 764 查詢: 765 查詢: 766 查詢: 767 查詢: 768 查詢: 769 查詢: 770 查詢: 771 查詢: 772 查詢: 773 查詢: 774 查詢: 775 查詢: 776 查詢: 777 查詢: 778 查詢: 779 查詢: 780 查詢: 781 查詢: 782 查詢: 783 查詢: 784 查詢: 785 查詢: 786 查詢: 787 查詢: 788 查詢: 789 查詢: 790 查詢: 791 查詢: 792 查詢: 793 查詢: 794 查詢: 795 查詢: 796 查詢: 797 查詢: 798 查詢: 799 查詢: 800 查詢: 801 查詢: 802 查詢: 803 查詢: 804 查詢: 805 查詢: 806 查詢: 807 查詢: 808 查詢: 809 查詢: 810 查詢: 811 查詢: 812 查詢: 813 查詢: 814 查詢: 815 查詢: 816 查詢: 817 查詢: 818 查詢: 819 查詢: 820 查詢: 821 查詢: 822 查詢: 823 查詢: 824 查詢: 825 查詢: 826 查詢: 827 查詢: 828 查詢: 829 查詢: 830 查詢: 831 查詢: 832 查詢: 833 查詢: 834 查詢: 835 查詢: 836 查詢: 837 查詢: 838 查詢: 839 查詢: 840 查詢: 841 查詢: 842 查詢: 843 查詢: 844 查詢: 845 查詢: 846 查詢: 847 查詢: 848 查詢: 849 查詢: 850 查詢: 851 查詢: 852 查詢: 853 查詢: 854 查詢: 855 查詢: 856 查詢: 857 查詢: 858 查詢: 859 查詢: 860 查詢: 861 查詢: 862 查詢: 863 查詢: 864 查詢: 865 查詢: 866 查詢: 867 查詢: 868 查詢: 869 查詢: 870 查詢: 871 查詢: 872 查詢: 873 查詢: 874 查詢: 875 查詢: 876 查詢: 877 查詢: 878 查詢: 879 查詢: 880 查詢: 881 查詢: 882 查詢: 883 查詢: 884 查詢: 885 查詢: 886 查詢: 887 查詢: 888 查詢: 889 查詢: 890 查詢: 891