ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2017 年九月號
第二十五卷第三期　　p.671-704
DOI: 10.6160/2017.09.05

台灣大車隊－內部市場服務創新的美麗與哀愁

Taiwan Taxi Corporation － The Beauty and Sadness of Service Innovation in Internal Market

洪柳益 *Liu-Yi Hung*
國立暨南國際大學新興產業策略與發展博士學位學程
The Ph.D. Program in Strategy and Development of Emerging Industries,
National Chi Nan University

許建隆 *Chien-Lung Hsu*
德明財經科技大學行銷管理學系
Department of Marketing Management,
Takming University of Science and Technology

張四薰[*] *Sze-Hsun Sylcien Chang*
大葉大學人力資源暨公共關係學系
Human Resources and Public Relations Department,
Da-Yeh University

本文引用格式建議：洪柳益、許建隆、張四薰，2017，「台灣大車隊－內部市場服務創新的美麗與哀愁」，中山管理評論，25 卷 3 期：671~704

Suggested Citation: Hung, L. Y., Hsu, C. L., and Chang, S. S., 2017, "Taiwan Taxi Corporation - The Beauty and Sadness of Service Innovation in Internal Market," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 25, No. 3, 671-704.

[*] 通訊作者：張四薰

摘要

本個案描述台灣大車隊在經營及開發內部市場時，為隊員解決服務需求之過程與決策問題。原本林村田董事長在接手車隊後，以建構 icall 平台、強化品牌價值與提升乘客載客率，進而達成擴大隊員收入為主要經營策略。但面對經濟不景氣所帶來的乘客叫車量減少，以及隊員人數成長停滯的內憂外患，大車隊把經營重心轉向內部市場，希望利用少花錢就是多賺錢的服務來爭取隊員的認同感，用來吸引司機加入車隊，成為隊員。大車隊提出「租售車服務、車輛保養、日常所需」三大服務，從降低隊員的營業成本著手，但在執行過程中，「車輛保養」這項服務卻讓隊員抱怨聲浪不斷，林董事長陷於兩難。

個案討論透過服務產品創造與感動服務的角度，創新商業模式，由聚焦增加隊員營業收入轉向提供「降低隊員支出，使實質會員費為負數」的有感服務。藉由個案，學生可以對服務的特性、白地策略、內部市場及車隊管理有更深的了解及認識。本個案的主題包含 (1) 服務金三角；(2) 整體擁有成本；(3) 服務產品創造；(4) 感動服務。

關鍵詞：內部市場、服務創新、白地理論、服務金三角、整體擁有成本

Abstract

This case study explores the process of how Taiwan Taxi Corporation addresses and meets the needs of its employees and its decision-making process during its operation and development of its internal market. After taking over the company, its chairman, Cun-Tian Lin, focused on the development of the icall platform and brand value, increase of passenger load rates, and of employees' income. But in response to the decline in number of passengers caused by the economic downturn, as well as the stagnation in the growth of employees, the company decided to shift its focus to the internal market with the expectation of attracting more drivers to join the business. Thus, attract employees' higher level of identifying himself with the company by offering services based on the idea of less

money spent is more money made, so that more employees are willing to join the company. The company also proposed a low-cost service for its employees in terms of offering rent and sell, repair, and maintenance services of the employees' taxis. But the repair and maintenance services have led to complaints from employees which put Chairman Lin into a dilemma situation.

This case reviews how an innovative business model has been developed through the perspectives of creative service products and "touching services" strategy and how Taiwan Taxi Company has shifted its focus from increasing employees' operating income to reducing employees' expenditures so that their membership fee is actually declining and even becoming negative. Through this case, students will have a better and in-depth understanding of the characteristics of service, white space strategy, internal market and taxi company management. Main themes explored in this case include: (1) service marketing triangle; (2) total cost of ownership; (3) development of services and products; (4) touching service strategy.

Keywords: Inner Market; Service Innovation; White Space Theory; Service Marketing Triangle; Total Cost of Ownership

個案本文

壹、前言

「*沒有一舉成功這種事，決心與失敗都很重要。*」

———*Alex. Lasci* [1]

2010 年初，全球經濟環境籠罩在二次金融危機之中，加上台灣大車隊(以下簡稱大車隊) 隊員數成長停滯，面對內外雙重考驗，大車隊有不得不「求變」之急迫性。林村田董事長心想：大車隊成長率趨緩是上天給大車隊的一個警訊，檢視國內外可以永續經營的公司，在經濟景氣不好時，都會調整經營方向，朝向新產品、新服務研發以及教育訓練著手。然而，公司永續存在的目的，其實是要「服務」更多的「利害關係人」，此時此刻，大車隊除了對乘客提供更高品質的服務，用來滿足客戶叫車與用車需求外，能否也可以對隊員提供「服務」，進而吸引其他計程車司機加入大車隊？讓公司有新的良性循環，林董分析著各種可能狀況，或許…..

貳、產業與公司概況

「*只有用心看才能真切明白，最重要的事往往眼睛看不見。*」

———*de Saint-Exupéry, A.*[2]

一、產業背景與服務發展趨勢

根據交通部 2009 年 12 月統計資料，台閩地區計程車總數為 88,589 輛。由於計程車市場有供過於求，工作時數長短不等，具尖、離峰明顯及產品無法保存等特性 (顏進儒，2015)，工時長，平均一個月只休息三天，司機平均收入並不理想。近年來，經濟不景氣，收入更是雪上加霜，2009 年全台的計程車平均每日營業狀況，詳如表 1、2。

---

[1] 資料來源：Wilkinson (2015)

[2] 資料來源：de Saint-Exupéry (1998)

表 1 計程車產業 2007、2009 年來相關資料[3]

項目	2007 年	2009 年
計程車駕駛人男性比例 (%)	96.9	97.1
計程車駕駛人平均年齡 (歲)	49.9	51.3
計程車駕駛人工作總年資 (年)	13.5	14.4
計程車平均排氣量 (cc)	1759	1791
計程車平均車齡 (年)	6.8	7.6
計程車駕駛人平均每月休息天數 (天)	2.9	3.1
計程車駕駛人平均每日營業時數 (時)	10.2	9.9
計程車平均每日行駛里程 (公里)	142.2	135.8
計程車平均每日空車時數 (時)	3.6	3.6
計程車平均每日載客趟數 (趟)	12.3	11.5
平均每日載客趟數 (趟) 有加入車隊	—	13
平均每日載客趟數 (趟) 無加入車隊	—	10.8
計程車平均每日燃料費 (元)	545	512
計程車平均每年保養維修費 (萬元)	2.6	2.6
計程車平均每年保險費 (元)	5752	5831
計程車平均每月停車費 (元)	1218	1250
平均每年保養維修費 (萬元)	2.6	2.6
平均每日營業總收入 (元) 無加入車隊	—	1265
平均每日營業總收入 (元) 有加入車隊	—	1676
平均每日燃料費 (元) 有加入車隊	—	588
平均每日燃料費 (元) 無加入車隊	—	480
平均每月營業支出 (元) 有加入車隊	—	22468
平均每月營業支出 (元) 無加入車隊	—	16575

註：台灣大車隊隊員平均月所得約為 8.5 萬[4]

資料來源：本研究整理

表 2 計程車經營基本資料－營業載客方式與有無加入車隊[5]

單位：(%)	巡迴攬客	招呼站等候	無線電或衛星派車	定點排班	車行等候	熟客電話叫車
有加入車隊	57.8	15.3	100	38.3	3.6	16
無加入車隊	80.1	25.2	—	33.9	4.4	20.2

註：本問項可複選，各欄加總不等於 100

資料來源：本研究整理

[3] 資料來源：交通部統計查詢網 (2016)

[4] 資料來源：公開資訊觀測站 (2011)

[5] 資料來源：交通部統計查詢網 (2016)

二、公司簡介

大車隊並非車行，而是具車輛派遣功能之公司。以派遣公司所經營的品牌提供服務，車行、個人車行和合作社皆可加盟[6]。大車隊由 2001 年 10 月儲備隊員第一波招募開始，雖然引進新加坡康福 (Comfort) GPS 衛星定位派遣系統，但因經營不善，財務迭有狀況，曾歷經三度易手，直至 2005 年，因緣際會下，前全虹通訊林村田董事長觀察到如果可以擴大車隊，達到規模經濟，衛星派遣其實具有競爭優勢，遂決定接手大車隊，大膽改革。經營車隊並不同於開通訊行，無須為了營業需要，每個月支付高額租金承租店面；相反的，隊員為了支持品牌價值、獲取乘客叫車訂單等，還會每個月繳交月租費與派遣費給大車隊總部，顯然經營通路的優勢更勝實體店一籌。

林董改採異於前手的經營模式，認為大車隊非一般計程車產業或運輸行業，只能提供載客服務，而是能提高產業價值的「服務業」，更是一個流動「新通路」，「每一輛計程車其實都是一個平臺，在平臺上，食衣住行育樂什麼都能做」！

大車隊提出三大「價值主張」進行改革推動，其一為「以客為尊」：積極要求提升服務品質，例如：注重乘客安全、統一司機衣著、禁談政治，以及失物管理等等。其二是「開發客源」：大車隊強化 icall 系統，以 3G (GPS + GPRS + GIS) 乘車服務、24 小時全天候衛星行車監控，除了每日高達數十萬通的 55688 手機叫車專線外，還搭配網路、超商叫車，甚至標下多處熱門排班點。其三是「多元服務提升隊員收入」：除了載運服務外，增加多元服務來提高附加價值。例如：建立戶外媒體、車體廣告等，結合「科技行動媒體」，由平面靜態，提升為動態與互動式之廣告，並有其它多項如微搬家、旅遊多元服務、機場接送服務、酒後代駕與接電服務等。目前，大車隊為消費者心目中計程車的第一品牌，且是全台灣最大的計程車車隊聯盟。

[6] 資料來源：公開資訊觀測站 (2011)。大車隊並非車行，而是一般公司行號

參、大車隊的困境！

「創新是一種在特定時空背景下，全新創造使用者及提供者價值的可行方案。」

——— Vijay Kumar [7]

一、希臘危機！——金融風暴是否又要來了

2008 年發生世界金融危機後，希臘的公共財政問題也爆發。2009 年新上任的政府坦承，希臘的債務以及預算赤字，已經被「美化」多年。2009 年的預算赤字 7% 上修到 12%，實際的預算赤字占 GDP 的 15.6%。到 2009 年底，希臘的經濟[8]在歐盟中面臨最高的財政赤字和政府債務 (2009 年占 GDP 的 127%)，導致借貸成本上升，過度借貸的趨勢引發了嚴重的經濟危機[9]。2010 年 2 月，希臘政府欠債 3 千億歐元無力償債，而導致國家破產，釀成歐洲主權債務危機，並名列「歐豬五國」之一。2010 年全球經濟環境籠罩在二次金融風暴的恐懼之中。

二、隊員人數成長停滯不前，「衝萬」計劃卡關

報告董事長：「2010 年本來預計隊員人數要衝一萬大關的，現在外面經濟狀況風聲鶴唳，市況不好，叫車進線量受到影響，隊員人數成長也停滯不前，甚至略有下滑。這是環環相扣的問題，大車隊以服務乘客為主要目標，先前乘客都反應常常叫不到我們的車。面對景氣差，司機收入減少，加入大車隊的意願會降低。如果未來景氣沒有好轉，那麼隊員數會不增反減。目前已加強文宣以及客服來因應，希望叫車進線量可以拉起來，先讓大車隊情況穩住。」營運暨隊員服務事業處陳秀櫻協理皺著眉頭地向林董報告。

三、力挽狂瀾的苦思

「要如何才能招收到隊員？如何增加隊員的收入？如果景氣不好，隊員的載客數或是其它業務量沒有增加，加入大車隊，畢竟每個月必須繳交 1,500

---

[7] 資料來源：Kumar (2012)
[8] 基於 2010 年 11 月 15 日修訂的數據，修訂的一部分原因是由於開支的重新分類
[9] 資料來源：Wikipedia (2016)

元無線電月租費，還有每通 10 元接 Call 的派遣服務費，就算是『吃到飽』方案每個月對隊員而言，也是一筆支出。很多負面能量較高的司機就認為自己是在幫中油打工，油錢及維修費的負擔已經吃不消了，沒道理再找大車隊來增加自己的負擔。其實，『不願花小錢投資，怎麼能賺多錢？』，按交通部統計資料，就算加入其它車隊也是可以『賺卡多』，我們大車隊隊員平均月所得在業界算最高的，但是為什麼無法持續地吸引隊員加入？」

「有對的隊員才能有對的顧客，想把握顧客的心得先捉住隊員的心，要讓隊員做好面對顧客的互動服務，大車隊必須先做好對隊員的服務才是。」雖然夜深了，林董事長躺在床上，望著天花板，一點睡意也沒有。

肆、隊員寫實與服務需求

「為目標客群創造適合使用的場合、思考他們能得到的好處，就能誘出隱性欲望。」

——— 野口吉昭 [10]

一、隊員的一天

（一）新進隊員—小王

清晨六點，中和景安捷運站附近，小王經由派遣中心媒合，接到今天的第一位客人，目的地是外雙溪的東吳大學校區。

「這麼早就要去學校？」小王禮貌性地，問候著坐在後座的客人

「是呀，今天學校有活動，要帶學生去高雄企業參訪，老師要跟隊，第一站由學校出發，沿路接學生後，再上高速公路，想想還是先去學校隨車，了解集合狀況比較放心。因為當天往返，回來台北肯定又晚又累，所以沒開車，本來還怕一早叫不到車，謝謝你今天這麼早就載我一程。」邱老師回答了司機先生的話

小王：「我才剛加入大車隊三個月而已，雖然開車有一段期間了。加入大車隊，如果願意早起工作，其實一大早生意還不錯，我都五點多起床，不

[10] 資料來源：人力資源研究所 (HR) 股份有限公司，野口吉昭監修 (2013)

到六點就可以出門工作，有大車隊媒合，可以搶上班時間前的這個時段，先服務一兩個客人再講！」

邱老師：「加入大車隊有差嗎？那你為什麼以前不加入大車隊？」

小王露出了微笑回答：「當然有差，不然怎麼一大早就可以載到老師？」。

小王：「我從小就愛玩，年輕時不會想，後來迷上了打電動，不曾好好唸過書。畢業後，工作一個換過一個，都沒超過半年，之後乾脆宅在家中，天天打電動；去年我爸生病了，有一位親戚長輩在開車，勸我說：家裏總要生活費，叫我也來開車，想想也是自己該擔負起責任的時候了，也就跟著他做這行。」

小王：「長輩沒有加入大車隊，當然一開始我也不會加入，他以前有加入台灣大車隊，後來退出，他說台灣大車隊都會占司機便宜，收的費用比別人高，要求也更多，像是待宰肥羊；雖然有免費制服給隊員，還不都是來自司機的錢？羊毛出在羊身上，天下沒有白吃的午餐。加入大車隊，隊員又不是公司正式員工，既花錢又要被管。長輩會認為來開車就是要工作有彈性可以自由，自己就是老闆；相對地，加入大車隊認人做老闆，又沒有薪水可領，還要繳交費用，又被管東管西，『瘋子』才會做的事，他才不幹。」

邱老師：「這樣子喔，那你怎麼又想加進來？」

小王：「長輩不願加入大車隊，其實有二個很重要的原因，一是『太貴』，尤其台灣大車隊月租費又比同業高幾百元；再者『管太多』，除了規定隊員們一定要穿著制服外，車子不能有煙味，並要求定期回大車隊安全檢查，還要上課等其它規定，其實很煩人。不過一年多下來，接觸到這個行業的人及事也多了；再想這個問題，說穿了，就是看你信不信大車隊。」

小王：「老師您想想看，已加入大車隊的數千近萬個隊員難道都是傻子，白白每個月繳錢？重點在『將本求利，有利可圖』，不是嗎？到底是誰比較笨呢？我個性不愛和人搶，大家最不喜歡的時段是清晨一大早，加入大車隊後有派遣，我就不用怕沒生意；套句大陸用語，『多勞多得』，加入大車隊，肯做一定有飯吃，所以就調整自己的作息試試看。」

（二）一般隊員－阿海

上午十點，隊員阿海坐在牯嶺公園旁便利商店門前的座位，喝著咖啡，還有熱呼呼剛微波過的菠羅奶酥麵包；這是早上趕完上班尖峰時段後，慰勞自己的小確幸早餐。因為早上接連送了二位長途客人，一早就收了 600 多元；自己給自己的約定，如果早餐前有收到超過 500 元，早餐就可以在超商喝咖啡配麵包；如果沒有超過，就只能買飯糰或大餅配開水。

快過年了，加上寒流報到，街頭上年的味道漸濃；過年這個月家裡的費用比平常高；過完年小孩子開學，註冊也要錢；這台老爺車開了快十年了，過完年不能不換車，不然連加入大車隊都有問題。重點是，面對連續的支出，錢打哪兒來？過完年，繳完學費，又沒有錢可以當換車頭期款了，阿海想著想著心裏真犯愁。

阿海自己也知道，有 70% 的客人攔計程車時會挑車，尤其巡迴攬客及熟客電話叫車，挑車率更高；很多隊員在六年或七年就會換車，且會想換討喜一點的車款，車子新，空車率較少，相對上 CP 值也會較高。

雖然大車隊是規定十年車才必需更換，但長期在車上駕駛，基於安全性需求，這三年來，阿海一直想換車，但是錢總是存不下來，就換不成，還能怎麼辦呢？

阿海每天十二個小時以上在車上，車子幾乎是身體的一部份，人車合一的結果是每個月都有十萬元以上的收入；但是晚結婚，妻子得照顧二位幼子，無法外出工作，加上房貸支出，阿海每天都在與自己計較時間，因為「時間就是金錢」。

（三）資深隊員－陳哥

外面下著大雨，雖然只是下午五點，還沒到下班尖峰時間，但陳哥已經被塞在高架橋上，下雨天的下班時段，沒有不塞車的，塞車才是常態。

對習慣開晚班的陳哥而言，每天下午四點上工，原則上開到凌晨一點，接完最後一位客人，大約二點前可以到家；不過今天陳哥吃過午飯就出門了，要去替愛車做日常保養，原因是油門開始會『頓頓的』，長時間在車上，基於安全的原因就會隨時留意是否該換機油，『安全第一』為陳哥最高考量；機油的品質也是在意的重點。開了廿多年的車，陳哥也算是車子的專家，甚至是修車的半熟手。

對計程車司機而言，下雨天開車其實是比較辛苦的；除了視線不好之外，若下了幾天雨，連車上的清潔衛生，都變得不易維護，走走停停的路況最耗精神，更耗油；高速跑 100 公里跟走走停停繞 100 公里的『引擎運轉時間』肯定不同，耗油量也不同，需要換輪胎及換機油的需求狀況也會不同。

二、增加隊員黏著度

隊員想要兩種東西：(1)解決問題 (2)滿足需要，司機每天開車上路最在意的是成本，我們可以由成本面來發想司機的需求，並提供給隊員，用以創造加入大車隊的價值。藉由「降低隊員支出」為重點吸引訴求，先提升隊員黏著度，進而提升外部顧客 (乘客) 滿意度。把公司的方向從『多元化服務，增加隊員收入』的策略，轉為『創造新服務，降低隊員支出』。

秀櫻協理：「報告董事長～初步評估後，規劃出三項可以直接快速讓隊員有感的服務：『租售車服務、車輛保養、日常所需』。

最後一項：希望快速地買到物美價廉的日用品，就不用多說了。前二項是做這行的人，最需要的，因為想要以開計程車為業，最大的負擔是車子的分期付款及油錢，還有日常保養及維修費用。換句話，司機想要有一台生財工具，整體擁有成本 (Total Cost of Ownership，TCO) 其實不低。

若以 Toyota wish 2.0g 為車種，原價 76.5 萬元，扣掉折扣後約 70 萬元，年利率 5.5%，分 4 年償還，假設自備款均為 5 萬元；若由大車隊團購可以比市價便宜約 7%，利率約 2-3%，若取中間值 2.5%計算，加入大車隊後每月本利繳款金額可省不少錢。此外，不管新車、舊車，車子一定要定期例行性保養，這個也是一筆費用。

掌握八二法則，大車隊為隊員們端出來的『beef』在這裏 (詳如表 3)，利用大車隊信用，公司只需要增加部份人力及相關成本，此項加值服務，大車隊風險有限。

司機為什麼要加入大車隊？讓隊員『有感』，感受成本下降，感受利潤分享，這個對隊員而言是最實際。因為隊員若沒有加入大車隊就享受不到福利，希望『降低隊員支出』可以增加隊員黏著度。」

林董事長：「深化隊員服務，是公司最想做的事，麻煩秀櫻協理儘快執行這個案子」。

表 3 『創造新服務，降低隊員支出』～『增加隊員黏著度』服務專案企劃書

需求	租售車服務	車輛保養	日常所需
重點	銀行貸款以降低購車成本	時間快、技術好，滿足便利性	擴增福利品項，提高物美價廉便利性
可提供服務	團購價及貸款服務	日常保養特約服務	福利部
成本預估	1.利用大車隊信用，銀行信任度較高，以獲取較優惠之條件。 2.暫時先利用公司現有人力，視未來業務量，再加派工作人員，維持長期作業需求。	交辦行政人員作業，找特約店簽約	1.請行政人員與廠商洽談舖貨事宜，以回饋隊員為主。 2.另以收入支應相關工作人員之費用，損益兩平即可，不求盈利。
風險預估	若司機違約，大車隊必須概括承受	無	1.公司需提供較大場地 2.福利社水電費增加
說明	大車隊有十年車齡之限制，許多外面的司機或隊員因為沒有經濟能力購換車，會被擋在門外，但其實他們是優良駕駛。不管是外面的司機或是隊員，想要購換車，要先有一筆錢，就算零利率貸款，也不一定能拿到較好的貸款條件	車子除了加油外，還需要車輛保養，尤其舊車，保養費用較高，且有安全性問題必須注意	車子要加油，隊員也要吃飯，也有生活需求；擴大福利部的商品品項，車子用的，隊員吃的、喝的、穿的、用的，甚至家庭一般生活用品，都可以就近採購，提供隊員及時的便利性

資料來源：本研究整理

伍、內部市場服務創新的美麗與哀愁

「創新者不追求『第一』，而是追求『唯一』～唯一看見需求的人，唯一針對問題設計出獨家解決之道的人。」

——— *Wilkinson* [11]

[11] 資料來源：Wilkinson (2015)

一、服務創新的第一波反饋

「瓊淑～我們有可能把車輛保養的委外服務，收回來自己做嗎？」林董走進總經理李瓊淑辦公室，開門見山地說。

李總：「正想找董事長報告此事呢？最近，針對委外車輛保養的廠商，隊員有許多批評與抱怨聲，『隊員抱怨加入大車隊後營收是有增加沒錯，這是司機很勤勞開車才有，但是辛苦是司機在辛苦，每做一筆生意就要給大車隊抽成；現在連車輛保養都要賺我們的錢，品質又不好，一隻牛到底要剝幾層皮？』，真是糟糕的感覺，原本是要增加隊員的信任感及降低車輛保養成本，現在好像幫倒忙，真是始料未及。」

「好在，幫隊員向銀行爭取的購車貸款服務，隊員反應比想像中受歡迎，隊員在辦完購車貸款服務後，享受到比自己去外面找的貸款條件還優惠的福利，很開心，有幾位還特別跑來跟我道謝。」

「福利部的擴充也很有 fu，常常在巡視時，看著隊員在福利部買東西的感覺，一個大男生，開了半天或一天車，回來總部休息，在福利部簡單的採買，不管是為自己買個餐點，或是為愛車買備品，甚或為家人買些物品回去；都是很平凡的『生活瑣事』，但感覺除了開車外，隊員們在大車隊內活動，有一種『無形的幸福感』在裏面；其實很享受這種溫馨的畫面，感覺車隊像他們的第二個家；我們為隊員『精打細算』，擴充福利部商品品項，節省隊員支出，是有形的服務，但是那種無形的感覺，其實更有 fu。」

「車輛保養的委外服務，契約沒有到期，這個事小；但是如果要收回來自己做，大車隊有能力嗎？請大家分別去蒐集相關資訊，交給秀櫻協理統合匯報。」林董擔心地交辦著。

二、車輛保養收回自辦的評估分析

「報告董事長及總經理，車輛保養服務是否收回來自己做較能符合：『方便、便宜、品質佳的服務』理念，兩方案的比較，其優劣、利弊得失的評估分析，整理如表 4 所示，請董事長及總經理裁奪。」陳秀櫻協理報告。

表 4　委外或收回自辦方案評估分析比較表

		車輛保養委外	收回自辦
1	地點	➢服務據點多，每一服務處被分配到的案量有限，未必最重視大車隊隊員 ➢有時要等很久，加上車輛保養時間，以機會成本算起來，未必比較便利	➢不可能到處設點 ➢若集中在總部做：(1) 回來維修距離遠，加上等候的時間，會太久；(2) 對於每個小時都可以換錢的隊員而言，一樣有機會成本問題
2	備品	➢知名品牌的新材料，但有不耐用的情況發生，備品品質待確認 ➢簽約價維修較市價便宜 ➢隊員反應常有加修其它零件的隱藏性費用支出	➢知名品牌機油及輪胎供應商怕破壞市場行情，不願提供較優惠的批發價，理由是：「會打亂市場行情，對其它經銷商無法交待」 ➢平行進口可能性：(1) 一次最小的進口量至少要二貨櫃；(2) 萬一車輛保養設備稼動率不如預期，「高庫存備品期間」會很長
3	管理	➢技師技術良莠不齊，看運氣 ➢不同的服務處，技師能力、服務品質未必全然相同	➢須聘請專業技師，非加派現有人力即可解決
4	利益	➢有準備口袋名單，願意配合大車隊，更換它廠省事方便 ➢可以收取服務介紹費	➢可由提高設備之稼動稼動率來降低低保養成本 ➢服務品質能有保障，可落實對隊員的承諾，建立企業凝聚力
5	風險	➢廠商作風大同小異，隊員未必滿意新廠商；廠商若設備稼動率不高，就會想法子從隊員身上多賺錢 ➢廠商配合度不易掌控，外包人員服務品質堪慮	➢需找到物美價廉的備料才能啟動 ➢設若稼動率不如預期，投入難以回收
6	哀愁困難點	➢須與外包廠商負連帶責任 ➢承擔如果服務品質參差不齊，隊員對大車隊會產生更大誤會，且信任感變得更加薄弱的風險，招收新隊員更困難	➢要隊員專程一趟路回來總部車輛保養，恐怕有困難 ➢是大專案、大工程，非大車隊核心業務，可能把力氣下錯地方 ➢收回自辦，正好應了部份偏見司機的口實：一隻牛剝多層皮，大車隊淨想賺隊員的錢
7	成本	➢合約未到期：若解約，可能有損害賠償的問題；律師表示：隊員有不滿意之事實，會儘量處理 ➢除了或有賠償費外，不必有實質之成本支出	➢實質之成本支出有： A. 建置機器設備 B. 建置預約系統 C. 採購備料 D. 聘雇專業技師

資料來源：本研究整理

陸、有感的價值，可不可能？

「商業模式必須『三贏』，當買家、賣家皆大歡喜，社會亦能受惠，才是一樁好的買賣。」

———野口吉昭 [12]

跨年夜是大車隊的尖鋒時段，林董駐守在大車隊，雖然剛泡好茶，但一口也沒喝，就直愣愣地發呆，腦子裡來來回回地想著一個問題：「怎麼做才是最好的選擇？」

「大環境不好，隊員人數眼看就停在這一點也不動，低成長雖然不代表低獲利，但是持續成長是公司繁榮興旺的關鍵，正向成長可以為大車隊帶來動力，並為大車隊帶來許多優秀人才，避免落入經營困境的循環中，無論如何，這一關一定要衝過去。現在簽約的維修廠，無法被隊員接受，但是隊員還是需要車輛保養，這部份又是隊員最需要的地方。怎麼辦？身為委任廠商的我們是無法去要求車輛保養場的『料、工、費』[13]，除非真的自己『撩』下去做。」

「或許不設廠，另起爐灶，另外再找一家維修廠，重新談起，是最簡單的一條路，但是委外的服務現在隊員就是『不滿意』呀，猜想主要的原因是『稼動率』不高，說穿了，廠家就是想賺錢，所以才會常有『建議性換修零件』的保養，除了零件費用外，車輛保養時間也被拖長了些。對於時間就是金錢的隊員，把機會成本算下去，實質上真的沒有省到錢。」

「自己設維修廠來幫隊員做保養維修，是最可以維繫大車隊向心力的一條路，隊員人數多，佔『規模經濟』之優勢；以換機油為例，若以平均一天 230 公里計算，一個月若工作 26 天，5,000~10,000 公里 1~2 次五油三水保養，如果未來有 1 萬多個隊員，扣掉外縣市以及自己在外更換者，即使再打個折，一個月若有 5,000 台車子要服務，假設一次要 30 分鐘，技師二班制，那麼保養設備就可以估算出要幾台。更何況隊員不會只需要換機油一種服務，我們可以搭配服務作業流程，把提升設備稼動率設為 KPI。」

但現在的問題是：『總不能想喝杯牛奶，就自己養頭牛吧，還兼自己種

[12] 資料來源：人力資源研究所 (HR) 股份有限公司，野口吉昭監修 (2013)

[13] 在成本會計中，成本可分為直接材料、直接人工、製造費用成本，簡稱『料、工、費』

牧草，開牧場』。該不會還沒擠奶就先吃垮主人？這生意能做嗎？還是『值得做的事』就要不計成本『撩下去』？除了備料外，設廠的機器設備也是所費不貲；另外，計程車有『尖離峰明顯及產品無法保存等特性』，相同的，車輛保養場也有這個特性，對於時間就是金錢的隊員，若同時段一窩蜂都擁上來要保養，排隊等候也會是一個大問題。相關的管理問題真是不少，都必須被解決；若無合宜因應之道，怕是牧場設了，『規模經濟』越大，事情越糟。秀櫻說：『大車隊把車輛保養廠收回自辦，會不會下錯力氣，沒把力氣放在刀口上？』不是沒有道理。」林董在企劃書上畫過來又塗過去。

「若不設廠，找外面車輛保養廠簽約，連帶責任下，大車隊必須承擔信任感變得更加薄弱的風險：如果服務品質還是參差不齊，隊員對大車隊可能會產生更大誤會。」

「如果要自己做，秀櫻整理的提問就要能扛得住，才有機會成功。」

「站在大車隊立場，隊員安全第一，所以備料品質不一的問題，一定要先解決，目前看起來只能自己進口或是國外自己代理一個牌子進來，國內經銷商不把優惠價給我們也是無可厚非，他們也怕我們大車隊車子多，若自己做，搞不好搶了他們生意。但是若照一般的成本價格拿備料，就沒有競爭力可言。」

「我們有 icall 系統、有現成的工程師，架一個預約系統應該不成問題，有預約系統就可以少排隊，減少等候時間，但有預約系統也不代表隊員就願意回來。原先要求要『定期』回總部『檢查』及上『教育訓練』課程的規定，已經被部份隊員碎碎唸了，我們是一個團體，為了大車隊的永續經營及服務品質，隊員尚可接受這些要求；但若是連車輛保養都要求隊員再跑回來總部，那可能會有較高的困難度。」

還有沒有其它方式可以比較兩全其美？

「若投入龐大的資源來做此事，隊員卻不領情，不願意回來保養，那事情就大條了！」

「能否整合大車隊既有回車隊的規定，提高隊員回來維修的意願？」

「我能把隊員的『實質會員費』變成『負』的嗎？」

「如果隊員真的『有感』，他們會不回來嗎？」

想到這裏，林董心中有了定見。新年新希望，在跨年夜的美好夜晚，林董輕啜著重新再泡的熱茶。

附錄

圖 1 福利部優惠活動

圖 2 車輛維修部

資料來源：大車隊內部資料。本研究整理

參考文獻

Wikipedia， 2016 ，「希臘經濟」，http://goo.gl/WP4Ckd, accessed on August 30, 2016. (Wikipedia, 2016, “Greek Economy,” http://goo.gl/WP4Ckd, accessed on August 30, 2016.)

人力資源研究所 (HR) 股份有限公司，野口吉昭 監修，2013，30ポイントで身につく！「ビジネスモデル思考」の技術，PHP研究所。 (Human Resources Research Institute (HR) Co., Ltd., Noguchi, T., 2013. “**Acquire with 30 points! Technology of "Business Model Thinking"**,” PHP Institute.)

公開資訊觀測站，2011，「台灣大車隊公開說明書」，http://goo.gl/JmWFDq, accessed on August 30, 2016. (Market Observation Post System, 2011, “Prospectus,” http://goo.gl/JmWFDq, accessed on August 30, 2016.)

交通部統計查詢網，2016，「計程車調查」，http://goo.gl/r1EeE, August 30, 2016. (Ministry of Transportation and Communications Statistics Inquiry Network, 2016, “Taxi Survey,” http://goo.gl/r1EeE, accessed on August 30, 2016.)

顏進儒，2015，運輸學，三版，台北：五南圖書出版。(Yen, J. R., 2015, **Transportation**, 3rd, Taipei: Wu-Nan Book.)

de Saint-Exupéry, A., 1998, **The Little Prince**, Washington DC: Dramatic Publishing.

Kumar, V., 2012, **101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization**, 1st, NJ: John Wiley & Sons.

Wilkinson, A., 2015, **The Creator's Code: The Six Essential Skills of Extraordinary Entrepreneurs**, 1st, UK: Simon and Schuster.

教學個案教學手冊

壹、適用對象

本個案為大學部企管、商管等相關科系高年級以上及碩博士生，修習服務管理、企業創新、成本管理、服務業導向的相關管理課程時，最佳示範案例之一，教學時間以 90 分鐘為原則，亦可視課堂討論情況或實際教學需求進行調整。

貳、教學議題與教學目標

本個案主要教學議題以台灣大車隊強化內部市場之決策歷程問題為主軸，利用白地理論將事業經營重心擴大至內部市場，透過「服務產品創造」與「感動服務」的設計，以少花錢就是多賺錢的服務來爭取隊員的信任感，進而吸引隊員加入大車隊，並完成車輛保養服務之建置，為隊員解決服務需求「痛點」之情境與決策問題。經由個案討論，期望引導同學站在不同角度思考創新的本質與源頭，以及個案在創新中所面臨的問題，瞭解企業經營遇到困難是必然，但總有克服之方法。教學目標為：

1.讓學生藉由「服務金三角」理論應用至大車隊個案中 A 平臺、B 隊員、C 乘客之關係，理解內部市場，並不限於只是員工。

2.讓學生學習利用「行銷金三角』之角度，討論任何產品之發想與創造，其實都是為了能為服務對象解決需求「痛點」的問題。

3.透過大車隊為消費者 (隊員) 提供之服務，學生可以據此站在隊員角度重新思考「整體擁有成本」之意義。

4.透過描述大車隊白地策略之創新，讓學生理解企業如何進行「服務產品創造」與「感動服務」。

5.透過分析車輛保養收回自辦的關鍵成功因素，讓學生可以據此站在決策者角度思考因應之道。

參、理論觀點探討

一、服務金三角、內部市場

市場就是顧客，讓員工有意願而且有能力去提供最優質的服務，更是服務業重要的經營課題。Thomas (1978) 提出服務金三角，指出服務業的公司、員工及顧客所形成的三者共構關係。Grönroos (1984) 指出服務業不僅對外部顧客從事外部行銷服務，還應對內部員工進行內部行銷 (internal marketing) 服務，而員工透過互動行銷 (interactive marketing) 才能持續對顧客提供良好的服務。企業內部市場具有內部顧客 (internal customers) 的含義。企業員工屬於企業的無形資本，是組織的重要資源 (Vijande et al., 2005)。所謂「內部行銷」是指組織視員工為顧客，將組織銷售給員工的概念 (Grönroos, 1981)。由於員工與顧客的互動過程和顧客感受到的服務經驗具有高度關聯性，為提高彼此的互動品質，企業必須能滿足且有效激勵員工 (Berry & Parasuraman, 2004; Webb & Lambe, 2007)。

所謂「互動行銷」係指第一線服務人員從顧客的觀點出發，將公司的服務提供給顧客之互動行為，是一種以顧客為中心，從事一切顧客所需要的價值活動，讓顧客能滿意，進而成為終身顧客，因此提昇顧客服務品質已是企業達成永續經營之必要策略。內部行銷會影響員工與顧客之間的互動，亦即影響互動行銷 (洪順慶，2003)。 Tortosa et al. (2009) 認為企業若能有效地執行內部行銷方案，對企業內部員工的滿意度與外部顧客滿意度具有正向的影響。故企業應把員工視為顧客，設法瞭解員工的內部需求，並透過滿足員工需求的工作設計，建立員工的忠誠度，用以吸引、發展、激勵及留住優秀員工 (Berry & Parasuraman, 2004)。

二、行銷金三角

溫慕垚 (2014) 應用「行銷金三角」提出做對的事，才能在環境與資源限制下，做出最好的決策。其認為企業的資源和技術皆是有限的，所以不能滿足消費者所有需求，站在行銷的角度，所有的行銷與溝通都需要三個要素才能完成：溝通對象 (who) 、溝通對象的需求 (why) 和自己的做法 (how)。並利用行銷金三角「對象──需求──做法」三個面向的思考，找出目標客戶的想法，滿足目標客戶需要，爭取目標客戶的認同以奠定行銷思考的正確邏輯。

三、「整體擁有成本」

Ellram & Cooper (1993) 指出，整體擁有成本 (Total Cost of Ownership，TCO) 或稱為總持有成本，是一項建基於採購作業的成本分析方式，針對發生於產品或服務採購作業之所有相關成本，進行全面性地分析，亦即產品或服務交貨之前或之後，所發生的額外成本，加上原始採購價格，均屬 TCO (許振邦，2015b)。當計算整體擁有成本時，資本設備採購所考慮的成本不僅只是採購的價格，因為設備會在企業中使用多年，計算設備的總成本時，如果考慮其整個運轉壽命的年限，將會得到一個比只計算期初成本更佳的成本效益選擇。此外，整體擁有成本的計算，也會運用到生命週期成本中的現值概念，除了設備的取得成本外，還須考慮訓練、營運、維護保養、折舊等成本 (許振邦，2015a)。綜言之，TCO 的特性含有全面性成本，生命週期成本，作業基礎成本等概念的特性。

透過了解每一供應商所提供的整體擁有成本，可以發現，有時 A 廠商的價格雖然比較便宜，但是購買 B 廠商的設備，其整體擁有成本反而較便宜，是相對較好的選擇 (許振邦，2015b)

四、「服務產品創造」與「感動服務」

只要「不愉快」，或是「強烈的需求」這兩個因素出現，就是一種創新的契機 (蕭瑞麟，2011)，據此所提供的解決方案，即是為服務產品創造的主要動機。董建德 (2012) 提出需求確認、消費利益、服務傳遞、服務接觸四大特性，其中，掌握顧客需求背後欲獲得的消費利益為何，是提供感動服務的重要關鍵。

五、白地策略與四格商業模式

經營模式就是企業進行商業行為，為公司、客戶和社會創造財富、創造新價值的作法。Johnson et al. (2008) 提出經營模式是由顧客價值主張 (customer value proposition)、利潤公式 (profit formula)、關鍵資源 (key resources)、關鍵流程 (key processes) 四個相互連動的要素構成，協同創造價值。包括改造現有市場 (每一家公司都具備有「內部白地」)，以及建立未來的新市場 (許多公司發現很難進入的「外部白地」)，都可以針對商業模式做

創新。所謂的市場白地指的是不屬於企業現有的商業模式，或是可獲利的潛在活動範圍，而是在企業核心市場與關聯性市場外，可以創造新商業模式的市場機會 (Johnson, 2010)。

Johnson (2010) 指出經營市場白地的四個核心步驟：(1) 辨識出顧客真正尚未滿足的重要工作；(2) 激盪出財務實務，設計一個全新利潤公式；(3) 辨識並創意地整合關鍵資源與流程，創造競爭優勢；(4) 善用灘頭堡市場測試和修正新模式。也就是企業要先判斷本身是否有足夠的應變能力，進入市場空白之地，並獲得能成功的機會。利用四個要素改採新的商業模式，採用不同的獲利方程式，善用不同的專業能力與新方法，以整合各項資源及活動，抓住市場空白之機會。

肆、討論議題

一、內部市場，只限於員工嗎？大車隊的隊員並非員工，是否具備內部市場條件？是否符合「規模經濟」？試以企業、員工與顧客所形成的服務金三角架構，分析大車隊在服務、市場、行銷上之經營模式。

大車隊的隊員並非車隊員工，而是會員關係，但因為彼此相依相榮，是唇亡齒寒的事業共同體，大家對大車隊都有一份責任與需求，故隊員可視為大車隊之內部市場。林董發現，若能擴大車隊，達到規模經濟，衛星派遣其實是有競爭優勢的。然而要追求規模經濟，必須讓關鍵多數的使用者採納科技，故大車隊除了主打 AC 連線 (大車隊與乘客) 外部市場 (詳如圖 3)之 icall 系統外；對於人數眾多的隊員，也具規模經濟，故建立車輛預約保養系統，設立福利部與網購員工福利品，執行 AB 連線 (大車隊與隊員) 間內部市場行銷方案。

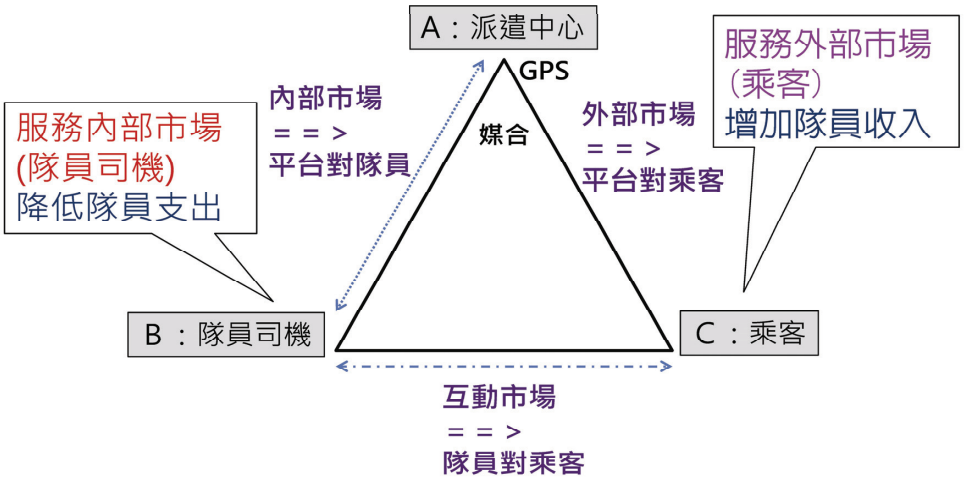

圖 3 大車隊在服務、市場、行銷上之經營模式示意圖

資料來源：Thomas (1978)、本研究整理

二、以企業、員工與顧客所形成服務金三角架構分析，個案中，大車隊如何將經營模式由外部市場擴大至內部市場？其所提供的服務重心分別為何？

本個案特色是大車隊以平臺 (公司) 串接起隊員 (司機) 與乘客之間的服務，而形成一個三足 (A 平臺、B 隊員、C 乘客) 鼎立之關係 (詳如圖 3)。在經營模式中，平臺 A、司機 B、乘客 C 彼此有緊密的利益結合關係，大車隊首先瞭解隊員的需求，接續由服務隊員之內部行銷做起，透過符合隊員需求的工作設計，以「有感」的感動服務深耕大車隊隊員，讓更多的司機有意願且有能力加入大車隊，進而強化隊員與乘客間之互動行銷關係，完善大車隊之外部行銷，產生正向循環 (詳如圖 3、圖 4)。

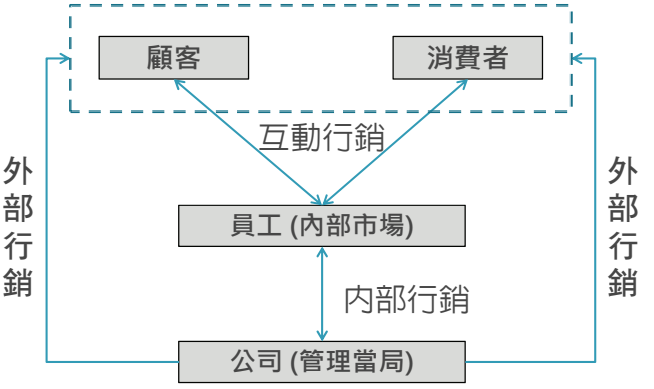

圖 4 大車隊市場導向的服務行銷架構圖

資料來源：洪順慶 (2003)、本研究整理

三、任何產品或服務之創新，是為了能為服務對象解決需求問題，同意嗎？大車隊想招更多隊員，試問誰會想要加入大車隊？他們為什麼要加入大車隊？大車隊如何滿足隊員？

對大車隊而言，以隊員為重心的內部市場，若以行銷金三角分析，可精簡成如下三句話：(詳如圖 5)

『Who』：誰會想要加入大車隊？有車及租車的司機會加入大車隊。

『Why』：大車隊如何滿足隊員？大車隊可以滿足司機的「便利」及「需求」。

『How』：司機為什麼要加入大車隊？因為有「沒加入大車隊就得不到」的利益。

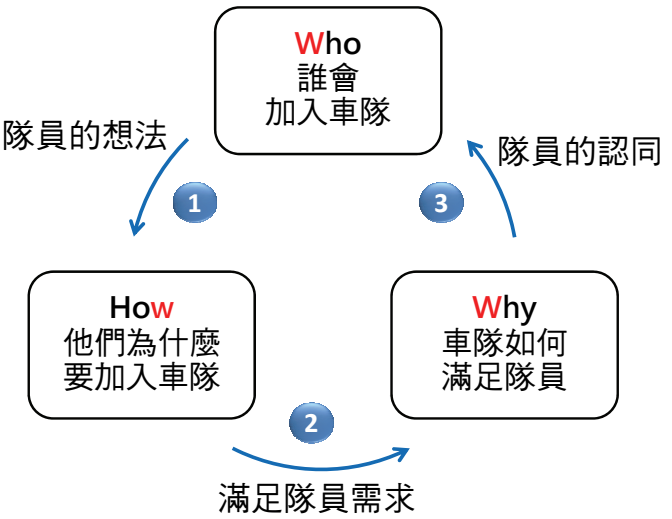

圖 5 台灣大車隊行銷金三角圖

資料來源：溫慕垚 (2014)、本研究整理

四、站在隊員角度，思考開計程車「整體擁有成本」會有哪些？試為隊員計算購換車貸款服務是否具有吸引力？

「計程車司機是自由業，試算司機每天開車上路會有多少成本」？俗話說「買車容易養車難」，車價越高，養車成本越高。若以「整體擁有成本」(TCO) 分析，整體擁有成本的結構配合大車隊隊員支出，詳如表 5 所示。

表 5 整體擁有成本分析表

整體擁有成本定義[14]			大車隊隊員整體擁有成本支出
處置成本[15]			
生命週期成本[16]	購入成本	搜尋成本	暫時不計
		價格	貸款、折舊費 (若租車則為租金)
		運費、保險費	保險費[17]
		檢驗費	營業車牌照稅、燃料稅
		裝機費	車行規費、大車隊無線電服務費
	內部成本	存放成本	停車費、拖吊費
		運轉成本	油錢、違規罰單錢
		維護成本	保養費、零件汰換開銷

資料來源：許振邦，(2015a)、大車隊內部資料、本研究整理

以購車、換車而言，若信用評比低、經濟條件差、自備款不足的司機，就可以因為加入大車隊，在大車隊之保護傘下，享受到租售車服務。至於有形利得，若以 Toyota wish 2.0g 為車種，原價 76.5 萬元，扣掉折扣後約 70 萬元，年利率 5.5%，分 4 年償還，假設自備款皆為 5 萬元；若由大車隊買車可以比市價便宜約 7%，利率也只要 2-3%，若取中間值 2.5%計算，加入大車隊前後每月本利繳款金額可少約 2 千元；缺點是，一定得加入大車隊。(詳如表 6)

表 6 購換車貸款試算[18]

	車價 (萬元)	自備款 (萬元)	貸款金額 (萬元)	貸款期間 (年)	年利率 (%)	每月繳款金額(元)	總共利息費用 (元)
加入前	70	5	65	4	5.5	15,117	75,602
加入後	65.1	5	60.1	4	2.5	13,170	31,176

資料來源：本研究整理

[14] 資料來源：許振邦 (2015a)

[15] 資料來源：許振邦 (2015b)。處置成本：從一組織所在地，將不用或廢棄的資產處理掉，所產生的成本。以個案而言，即為處理淘汰舊車的成本

[16] 資料來源：許振邦 (2015b)。生命週期成本：分析設備的採購價格，也分析其使用年限間運作及相關成本，包括維修、停機時間、能源成本等，以及廢物利用價值

[17] 最大的風險是車禍，可能會有自己及對方車子的修理費用，甚至是人員傷亡的後續理賠

[18] 資料來源：東森新聞 (2015)

若以汽車保養而言，假設一天開 12 個小時(含吃飯時間)，里程數大約 200～250 公里左右，若以月休 4 天，平均一天 230 公里計算，5,000~10,000 公里 1~2 次五油三水保養，需費時 30 分鐘~1 小時，費用約為 1,200~1,500 元。如做整數公里的保養 (一萬、二萬、三萬公里)，則保養時間從 40 分鐘到 3 個鐘頭不等，費用從 2,000~8,000 元都有，要看當時做的保養大小而定，保養前，會有一份估價單詳述保養內容、需更換的零件、價格、工資還有需要的時間，同意後才會開始保養。每部車依廠牌不同、車況不同、油品不同、工資也會有所不同。

至於輪胎之更換，營業車因為幾乎每天在外，個人開車習慣不同，加上跑高速公路或市區路段不同，磨耗自然不同，如果是全套新胎要跑 5～7 萬公里左右，大約是 12,000～18,000 元之費用。但重點是，必須有「規律保養」，氮氣填充、免費調胎、補胎等，經過規律的交叉對調保養，輪胎才能更耐用，有習慣配合的保養廠為司機進行對調及檢查，就很重要。

對於大車隊而言，因為是以服務隊員為主要目的，如個案內文所示，若以預約系統結合隊員須定期回總部之規定，一舉雙得以提高設備之稼動率，自然可以降低成本，回饋給隊員。

五、大車隊原先著重的外部市場與互動市場服務，除了微搬家與車體廣告外，還有哪些服務？大車隊服務傳遞時，著手於開源與節流之服務產品創造有哪些？

按 Johnson (2010) 所示之服務產品創造，大車隊規劃的「開源」產品與內部市場「節流」的服務創新之分類，如表 7 所示。

表 7 大車隊開源與節流、服務產品創造

	多勞多得		巧賺錢	
項目	原有收入	開源	開源	節流
創新	原產品線	產品線延伸	流程線延伸	附屬服務創新
定義	原有服務	新增服務項目讓市場耳目一新	透過以往不同的方式來傳遞現有服務	大幅改善現有的附屬服務，或新增附屬服務
市場	外部市場	外部市場	互動市場	內部市場
收入	載客收入	其它收入	廣告收入	省錢收入
服務	●叫車 ●機場接送服務	●微搬家 ●旅遊多元服務 ●酒後代駕 ●接電服務 ●販售物品	●車體廣告 ●車上螢幕服務 ●廣告服務	●租售車服務 ●車輛保養 ●日常所需

資料來源：Johnson (2010)、大車隊內部資料、本研究整理

個案中，大車隊整合車隊的資源 (如以車隊之信譽，爭取團購價及優惠之貸款服務等各種方式) ，其中大車隊除了以「多勞多得」的方式，對乘客提供更高品質的服務來滿足其叫車與用車需求，以增加隊員之載客收入及其它收入，也提供「巧賺錢」的方式，讓隊員「出租」車子內外空間，以「不勞而得」的方式增加廣告收入。此次亦以「少花錢就是賺錢」的邏輯，提出「巧賺錢」的另一個方案「省錢的收入」，服務內部市場的隊員，期待讓隊員感受到感動服務。

六、大車隊為隊員提供了哪些「服務產品創造」與「感動服務」。

大車隊為內部市場提供之服務產品創造與感動服務：(1)租售車服務 (2)車輛保養服務；(3)日常生活所需；在規劃與爭取到成本下降後，大車隊也提供利潤分享，以「有感」的省錢收入「巧賺錢」服務，讓隊員感受到大車隊提供服務的「價值」及幸福感，以吸引其他計程車司機加入大車隊，相關說明如表 8 所示。

表 8 大車隊為內部市場提供之感動服務

	感動服務[19]
(1) 需求確認	新的服務定位，隊員的需求：(a) 租售車服務；(b) 車輛保養；(c) 日常生活所需。
(2) 消費利益	節省成本：(a) 降低購車成本；(b) 維修時間快、技術好；(c) 物美價廉的日常生活所需。
(3) 服務傳遞	(a) 利用大車隊力量，取得較優惠之條件，團購新車與中古車；(b) 透過預約系統，節省隊員時間；提高稼動率，降低備料成本，回饋隊員；(c) 福利部提供物美價廉的商品。
(4) 服務接觸	除了在總部提供有形的隊員服務外，也在大車隊內營造環境氛圍，建立「無形的幸福感」。

資料來源：本研究整理

七、試應用白地策略四格商業模式，分析個案中，內部市場服務創新「租售車服務、車輛保養、日常所需」三項服務？

大車隊調整價值鏈和利潤公式，應用白地策略四格商業模式分析內部市場服務創新之三項服務，說明如表 9 所示。

表 9 內部市場服務創新三項服務之四格商業模式說明

	關鍵資源	關鍵流程	價值主張	利潤公式
購車	忠誠隊員所形成的內部市場	利用大車隊之招牌及力量，不論中古車或新車，以團購方式，為隊員向汽車商及銀行爭取相對較佳之條件	若以一己之力洽談，車商及銀行無法提供優惠條件，甚至不予核貸	以較優惠之貸款條件購換車，解決隊員一時之間財務負擔沈重之問題

[19] 除了個案中所提之感動服務外，秉持著企業社會責任、永續發展之理念，大車隊 2010 年董事會通過興建計程車休閒園區計劃，在新北市鶯歌區購得 8,231 坪之土地，提供隊員食、衣、住、行、育樂等設備，將打造包括保養廠、司機隊員交誼廳及宿舍、多功能教室、視聽及休閒娛樂中心等之綜合型計程車休閒園區。希望藉由園區的建置，提升隊員的生活品質，並且由社群網絡的形成讓隊員互相關懷照顧，真正做到照顧隊員及其家人。資料來源：公開資訊觀測站 (2014)

	關鍵資源	關鍵流程	價值主張	利潤公式
車輛保養	(同上)	除了平行進口成本低廉之知名品牌備料外；亦利用預約系統，建立車輛保養之預約排程，提高設備稼動率，讓每次保養可以分攤較低之設備固定費用與技師薪資，隊員回總部車輛保養變成相對便宜[20]	因為安全性考量，且隊員具有價格敏感、品質敏感且修車內行之特性，故期待「俗擱大碗，滿意度高」的保養。 隊員反應委外廠商部份更換的新輪胎好似較不耐用，原因可能是輪胎放太久，接近最後保存期限，因為隊員對車子很敏感，所以會察覺到似乎有異樣。諸如此類的品質控制，就不是委外保養可以處理的。	以前委外修車對隊員而言，較「無感」，但收回自辦後，「有感」的原因如下： (1)維修生產線，稼動率高，即可分攤較少之設備折舊與技師薪資。 (2)維修之備料，大車隊自己進口，以量制價，備料品質好，成本下降。 (3)利用總部原有停車空間的一個角落做車輛保養廠，相對上，免租金 (4)「一兼二顧，摸蜊仔兼洗褲」，隊員可以利用大車隊原本之規定，即大車隊為確認服務保證，要求車子需定期回總部「檢查」及上「教育訓練」課程時，一併預約車輛保養服務 (5)隊員回總部辦事，或至福利部購物時，搭配預約系統，車輛保養方便性足
日常所需	(同上)	隊員的餐食及家庭生活用品等，福利部可以向廠商爭取批發價與特賣商品，並可及時提供給隊員	就近在福利部採購，提供隊員相對的便利性	對隊員而言，時間就是金錢；隊員在總部進出，福利部就是生活的好助手；餓了，有飯吃，渴了，有飲料喝；及時就近採購物美價廉的所需商品，節省時間與金錢

資料來源：大車隊內部資料、本研究整理

[20] 資料來源：台灣大車隊網站 (2013)

八、個案中，大車隊應用「白地策略」於「車輛保修」，顧客價值主張、獲利模式、關鍵流程和關鍵資源，各主張什麼？

大車隊察覺到核心業務以外的服務機會後，另外開闢「內部市場」戰場，採取全新的商業模式，結合顧客價值主張、獲利模式、關鍵流程和資源，把握住「內部市場」這個空白的市場商機，配合現有事業所提供之企業價值，長期耕耘，厚植大車隊實力。

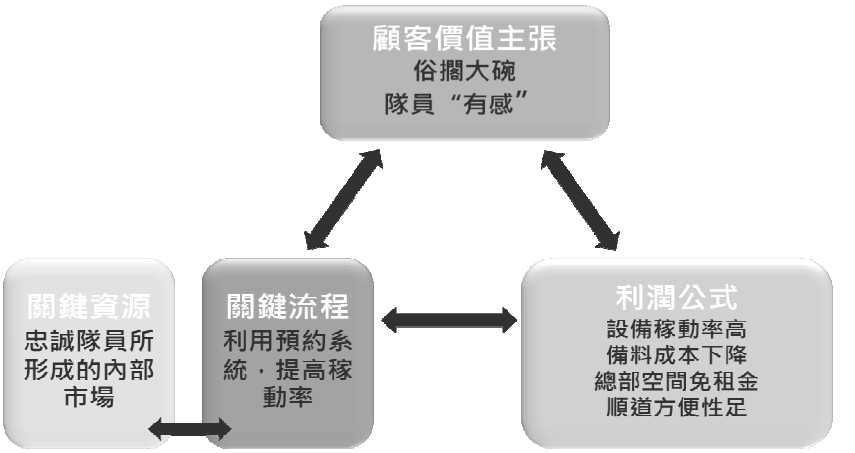

圖 6 大車隊車輛保養業務四格商業模式圖

資料來源：Johnson (2010)、本研究整理

九、綜整個案本文中，車輛保養收回自辦的關鍵成功因素是什麼？

綜合個案討論，車輛保養收回自辦的關鍵成功因素，如下：

(1)**善用規定**：大車隊原本有定期「回總部檢查」及「教育訓練」的規定，促使隊員在定期回總部之同時，「順道」利用電腦預約系統預約保養；

(2)**預約系統**：建置預約系統，方便隊員安排空檔時間保養；

(3)**提高稼動率**：機器設備稼動率提高，固定成本攤提降低；

(4)**進口備料**：自國外進口大量備料，降低備料成本，確保車輛保養品質；

(5)**降低成本**：降低成本，回饋給隊員的服務初心；

(6)**隊員有感**：隊員有感，產生良性循環。

伍、版書

需求	產業與個案公司相關議	決策相關	問題的關鍵點	組織變革之成果
開場 曾使用電話派車或其它服務？ 隊員寫實與服務需求	計程車業的特性與現況 公司困境	內部市場與規模經濟 踢到鐵板後的因應 收回自辦的困難點	市場白地的機會點 收回自辦的關鍵成功因素分析	服務產品創造與感動服務 大車隊的內部市場創新

陸、講授內容

主要議題	討論重點	
開場	●你搭過大車隊的車子嗎？使用過大車隊其它的服務嗎？覺得大車隊所提供的服務，滿意嗎？ ●你曾打 55688 電話叫大車隊的車，但出現無車可提供服務的狀況嗎？那時候的心情感受覺得如何？	開場 開場
產業概況	●你認為大車隊是傳統運輸業或服務業？為什麼？	本文 (二)
公司簡介與困境	●2010 年春天，大車隊的困境是什麼？ ●大車隊隊員平均月所得在業界算最高的，但是為什麼無法持續地吸引隊員加入？	本文 (三) 本文 (三)
內部市場與規模經濟	●內部市場，只限於員工嗎？大車隊的隊員並非員工，是否具備內部市場條件？是否符合「規模經濟」？試以企業、員工與顧客所形成的服務金三角架構，分析大車隊在服務、市場、行銷上之經營模式。 ●若以服務金三角架構分析，大車隊的三者共構關係為何？ ●個案中，大車隊如何將經營模式由外部市場擴大至內部市場？其所提供的服務重心分別為何？	討論議題 (一) 理論觀點 (一) 討論議題 (二)
隊員寫實與服務需求	●你認為，計程車司機，最需要什麼樣的資源與服務？ ●任何產品或服務之創新，是為了能為服務對象解	本文 (四) 討論議題 (三)

主要議題	討論重點	
	決需求問題，同意嗎？大車隊想招募更多隊員，試問誰會想要加入大車隊？他們為什麼要加入大車隊？大車隊應如何滿足隊員？ ●有時 A 廠商的價格雖然比較便宜，但是購買 B 廠商的設備，其「整體擁有成本」反而較便宜，是相對較好的選擇。你同意嗎？為什麼？ ●站在隊員角度，思考開計程車「整體擁有成本」會有哪些？試為隊員計算購換車貸款服務是否具有吸引力？	理論觀點 (三) 討論議題 (四)
服務創新內部市場	●大車隊想出什麼方法吸引其他計程車司機加入車隊？ ●大車隊原先著重的外部市場與互動市場服務，除了微搬家與車體廣告外，還有哪些服務？大車隊服務傳遞時，著手於開源與節流之服務產品創造有哪些？	本文 (四) 討論議題 (五)
服務產品創造與感動服務	●大車隊為隊員提供了哪些「服務產品創造」與「感動服務」？	討論議題 (六)
問題與討論	●計程車有「尖離峰明顯及產品無法保存等特性」，相對的，車輛保養場也有這個問題，委外或收回自辦方案哪一個比較好？為什麼？	本文(五)
決策的兩難	●你認為「想喝杯牛奶，自己養頭牛，還兼自己種牧草」是一個可行的生意嗎？有可能還沒擠奶就先吃垮主人？還是企業「值得做的事」就要不計成本「撩下去」？個案本文中，你覺得車輛保養服務可以收回自辦嗎？為什麼？	本文 (六)
市場白地的機會點	●試應用白地策略四格商業模式，分析個案中，內部市場服務創新「租售車服務、車輛保養、日常所需」三項服務？ ●個案中，大車隊應用「白地策略」於「車輛保修」，顧客價值主張、獲利模式、關鍵流程和關鍵資源，各主張什麼？ ●綜整個案本文中，車輛保養收回自辦的關鍵成功因素是什麼？	討論議題 (七) 討論議題 (八) 討論議題 (九)
總結	●如果你是林董，你覺得，你能把隊員繳的「實質」會員費變負的嗎？ ●如果你是隊員，對於大車隊的創新服務，你會「有感」嗎？	綜合討論 綜合討論

參考文獻

公開資訊觀測站，2011，「公開說明書」，http://goo.gl/JmWFDq, accessed on August 30, 2016. (Market Observation Post System, 2011, “Prospectus,” http://goo.gl/JmWFDq, accessed on August 30, 2016.)

台灣大車隊網站，2013，「換機油與換輪胎超省錢 (只要 888 元起，省 1,112 元)」，available at https://goo.gl/wjBnxn, accessed on August 30, 2016. (Taiwantaxi website, 2013, “Change the Oil and Change the Tires to Save Money "minimum $888, save$1,112",” available at https://goo.gl/wjBnxn, accessed on August 30, 2016.)

東森新聞，2015，「找車隊買小黃！最多俗 7%、車貸利率也低」，https://www.youtube.com/watch?v=6z7BN6bP7GY, accessed on August 30, 2016. (Eastern News, 2015, “Join the Team and Buy a Taxi! Up to 7% Cheaper, Car Loan Interest Rates are Low,” https://www.youtube.com/watch?v=6z7BN6bP7GY, accessed on August 30, 2016.)

洪順慶，2003，從心行銷—從滿意到愛慕的服務秘訣，一版，台北：天下雜誌。(Hong, S. Q., 2003, **From the Heart of Marketing - From Satisfaction to Love the Secret of Service**, 1st, Taipei, CommonWealth Magazine.)

許振邦，2015a，採購與供應管理，一版，台北：智勝。 (Xu, Z. B., 2015a, **Procurement and Supply Management**, 1st, Taipei: Best-wise Publishing.)

許振邦，2015b，採購與供應專業術語彙編，一版，台北：社團法人中華採購與供應管理協會。 (Xu, Z. B., 2015b, **Procurement and Supply of Technical Terminology**, 1st, Taipei: Association of Chinese Purchasing and Supply Management.)

温慕垚，2014，這就是行銷：行銷金三角，一版，台北：集夢坊。 (Wen, M. Y., 2014, **This is Marketing: Marketing Golden Triangle**, 1st, Taipei: Set Dream Square.)

董建德，2012，揭開感動服務的十二堂課，一版，台北：台灣商務。(Tung, C. T., 2012, **Opened the Touch Service Twelve Classes**, 1st, Taipei, TW: Commercial Press.)

蕭瑞麟，2011，讓脈絡思考創新：喚醒設計思維的三個原點，一版，台北：天下文化。(Hsiao, R. L., 2011, **Let the Context Think About Innovation: the Three Origins of Awakening Design Thinking**, 1st, Taipei: Commonwealth Publishing.)

Berry, L. L., and Parasuraman, A., 2004, **Marketing Services: Competing Through Quality**, 1st, NY: Free Press.

Ellram, L. M., and Cooper, M. C., 1993, “The Relationship between Supply Chain Management and Keiretsu,” **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 4, No. 1, 1-12.

Grönroos, C., 1981, “Internal Marketing - an Integral Part of Marketing Theory,” in Donnelly, J. H. & George, W. R. (Eds.),. **Marketing of Services**, Chicago IL:

American Marketing Association Proceedings Series, 236-238.

Grönroos, C., 1984, "A Service Quality Model and its Marketing Implications," **European Journal of marketing**, Vol. 18, No. 4, 36-44.

Johnson, M. W., 2010, **Seizing the White Space. Business Model Innovation for Growth and Renewal**, Boston, 1st, MA: Harvard Business Press.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H., 2008, "Reinventing Your Business Model," **Harvard Business Review**, Vol. 86, No. 12, 50-59.

Thomas, D. R., 1978, "Strategy is Different in Service Businesses," **Harvard Business Review**, Vol. 56, No. 4, 158-165.

Tortosa, V., Moliner, M. A., and Sanchez, J., 2009, "Internal Market Orientation and its Influence on Organisational Performance," **European Journal of Marketing**, Vol. 43, No. 11/12, 1435-1456.

Vijande, M. L. S., Maria, J. S. P., Luis, I. A. G., and Casielles, R. V., 2005, "Effects of Market Orientation on Business Strategic Behavior," **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 13, No. 1, 17-42.

Webb, K. L., and Lambe, C. J., 2007, "Internal Multi-channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework," **Industrial Marketing Management,** Vol. 36, No. 1, 29-43.

作者簡介

洪柳益

國立暨南國際大學新興產業策略與發展博士學位學程博士研究生，資深國會助理。

E-mail: pet1002@hotmail.com

許建隆

國立臺北大學企業管理學系博士，德明財經科技大學行銷管理學系專任副教授、國立暨南國際大學國際企業學系兼任教授。研究領域為策略行銷、顧客關係管理、國際企業管理、服務創新、電子商務、管理個案分析等，論文發表於 Information & Management、Electronic Commerce Research、Scientometrics、The North American Journal of Economics and Finance、Current Issues in Tourism、《管理評論》、《臺大管理論叢》等國內外學術期刊。

E-mail: alanhsu8399@takming.edu.tw

張四薰

國立臺北大學企業管理學系博士，主修財務金融，副修資訊管理。大葉大學人力資源暨公共關係學系兼任助理教授。研究領域為為投資學、管理學、金融行銷管理、行為經濟學、企業管理個案分析等。論文曾發表於 Emerging Markets Finance and Trade、《管理評論》、《電子商務學報》等國內外學術期刊。

E-mail: marutp.may@gmail.com