

# 台灣大車隊—內部市場服務創新的美麗與哀愁<sup>1</sup>

## 教學手冊<sup>2</sup>

洪柳益 許建隆 張四薰<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 本教學手冊摘錄自《中山個案評論》25 卷 3 期 p.688~p.703，原題目為「台灣大車隊—內部市場服務創新的美麗與哀愁」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

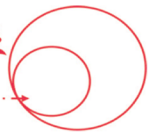
<sup>2</sup> 本教學手冊由個案作者提供，提供教師於教學「台灣大車隊—內部市場服務創新的美麗與哀愁」(No.:1-17026-11)時的相關參考資訊，其中包括個案背景介紹、教學方案以及課堂問題與解答。請持有本教學手冊之教師善加保存，勿任意複製、流傳。

<sup>3</sup> 作者洪柳益為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；許建隆為德明財經科技大學行銷管理學系專任副教授；張四薰為大葉大學人力資源暨公共關係學系兼任助理教授。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之教學手冊均為紙本套綠色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：[kmcccase@gmail.com](mailto:kmcccase@gmail.com)，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。



## 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

□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。



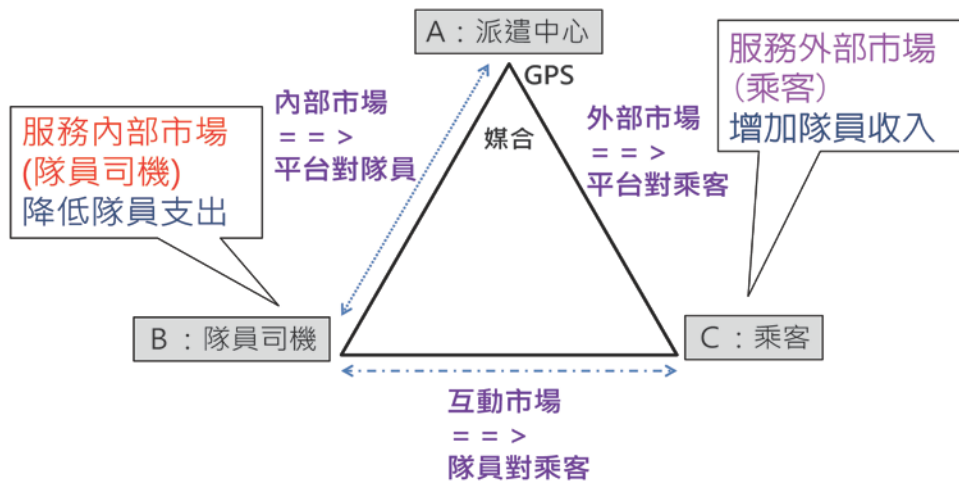


圖 3 大車隊在服務、市場、行銷上之經營模式示意圖

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）。

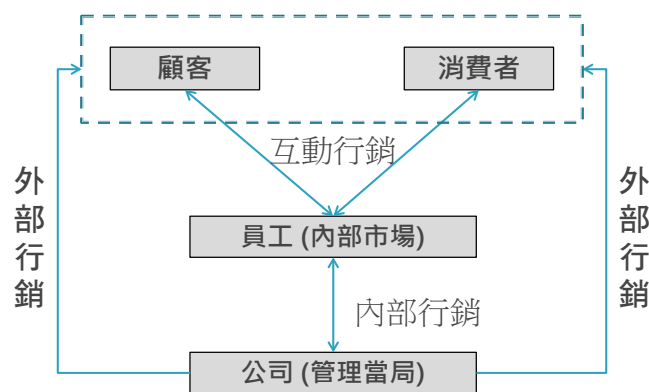


圖 4 大車隊市場導向的服務行銷架構圖

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。

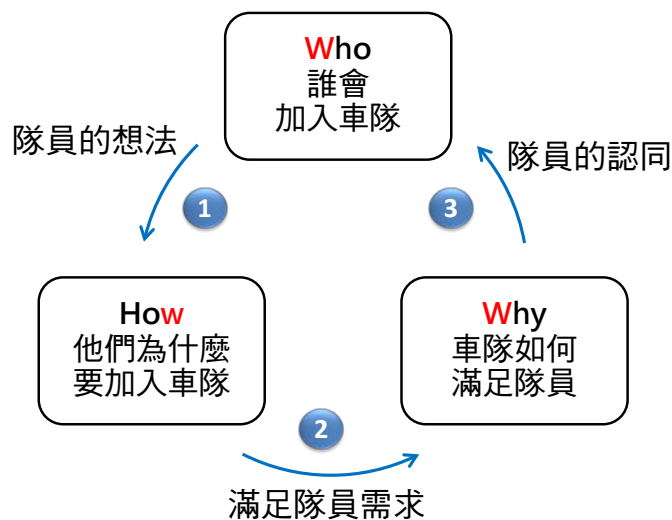


圖 5 台灣大車隊行銷金三角圖

資料來源：□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。

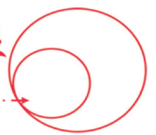


表 5 整體擁有成本分析表

整體擁有成本定義 <sup>4</sup>			大車隊隊員整體擁有成本支出
處置成本 <sup>5</sup>			
生命週期成本 <sup>6</sup>	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 <sup>7</sup>
		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<sup>8</sup>

	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

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。

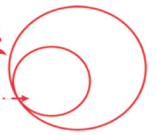
<sup>4</sup> 資料來源：許振邦 (2015a)

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> 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

<sup>8</sup> 資料來源：東森新聞 (2015)



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

項目	多勞多得		巧賺錢	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 叫車</li> <li>● 機場接送服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 微搬家</li> <li>● 旅遊多元服務</li> <li>● 酒後代駕</li> <li>● 接電服務</li> <li>● 販售物品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 車體廣告</li> <li>● 車上螢幕服務</li> <li>● 廣告服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 租售車服務</li> <li>● 車輛保養</li> <li>● 日常所需</li> </ul>

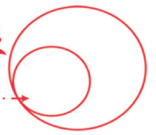
資料來源：Johnson (2010)、大車隊內部資料、本研究整理

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 <sup>9</sup>
(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

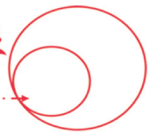
### 七、試應用白地策略四格商業模式，分析個案中，內部市場服務創新「租售車服務、車輛保養、日常所需」三項服務？

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 <b>團購</b> 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沉重之問題
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	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」	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： 維修生產線，稼動率高，即可

<sup>9</sup> 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
		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 <sup>10</sup>	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。	分攤較少之設備折舊與技師薪資。 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。 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 「一兼二顧，摸蚬仔兼洗褲」，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 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

#### 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。

<sup>10</sup> 資料來源：台灣大車隊網站 (2013)

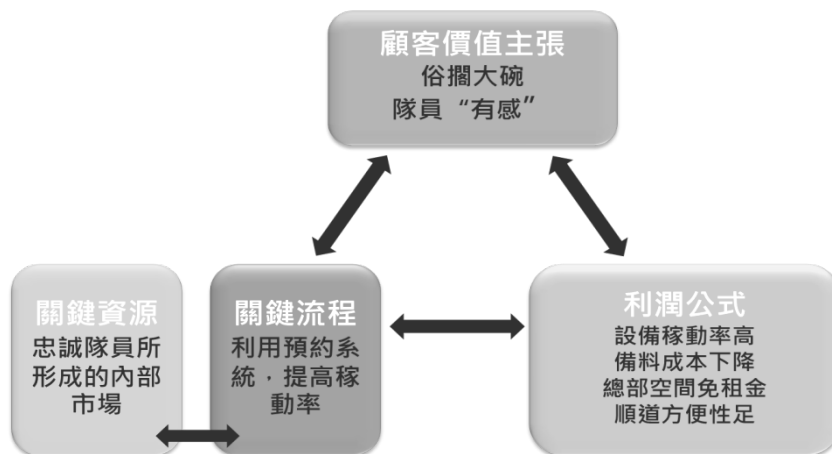


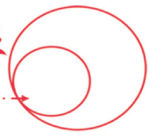
圖 6 大車隊車輛保養業務四格商業模式圖

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。

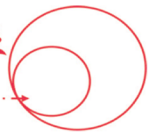


## 伍、版書

需求	產業與個案公司 相關議題	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

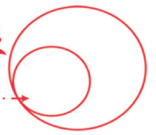
## 陸、講授內容

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？	本文 (四) 討論議題 (三) 理論觀點 (三)



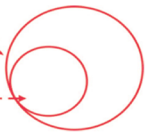
主要議題	討論重點	
	站在隊員角度，思考開計程車「整體擁有成本」會有哪些？ 試為隊員計算購換車貸款服務是否具有吸引力？	討論議題（四）
服務創新內部市場	大車隊想出什麼方法吸引其他計程車司機加入車隊？ 大車隊原先著重的外部市場與互動市場服務，除了微搬家與車體廣告外，還有哪些服務？大車隊服務傳遞時，著手於開源與節流之服務產品創造有哪些？	本文（四） 討論議題（五）
服務產品創造與感動服務	大車隊為隊員提供了哪些「服務產品創造」與「感動服務」？	討論議題（六）
問題與討論	計程車有「尖離峰明顯及產品無法保存等特性」，相對的，車輛保養場也有這個問題，委外或收回自辦方案哪一個比較好？為什麼？	本文（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**, 1<sup>st</sup>, 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**, 1<sup>st</sup>, 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**, 1<sup>st</sup>, Taipei: Association of Chinese Purchasing and Supply Management.)
- 慕珪，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**, 1<sup>st</sup>, 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**, 1<sup>st</sup>, 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**, 1<sup>st</sup>, Taipei: Commonwealth Publishing.)
- Berry, L. L., and Parasuraman, A., 2004, **Marketing Services: Competing Through Quality**, 1<sup>st</sup>, 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, 1<sup>st</sup>, 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.