

經典案例分析：四川航空、荷蘭新創Bundles

## 成功商業模式兩大機會點： 解決顧客痛點、顛覆舊思維

真正能讓商業模式歷久彌新的關鍵在於，聰明的企業會不斷思考顧客的痛點，把握先進者的優勢站穩市場，或是懂得與時俱進，逐步思考創新的機會。

**關**於商業模式，我們已經依序介紹完9個構成要素，以及貫穿其中的物流、金流、資訊流。接著你可能會想問，學完了這些，難道就能打造出創新商業模式嗎？

畢竟在現實世界裡，成功的商業模式往往可遇不可求，不是很難在接近飽和的市場裡，找出新的立足點，維持自身的競爭力；就是商業模式不管再怎麼創新，也難逃很快被模仿的困境。

根據過去研究過的國內外案例，我發現成功的商業模式大體上可以分成兩種：一種是在發展初期就抓住了顧客痛點，這樣的商業模式即使已經運作了10年、20年，現在看來依舊歷久彌新。另一種則是懂得從時代趨勢來找突破的機會，只要產業和市場需求持續變化，商業模式就有創新的可能。

以下透過兩個經典案例，說明企業如何在競爭激烈的市場中，依舊能夠找到新的商業模式，將紅海變

成藍海。

出差到外地，如果一出機場，就有合格的專屬司機接送，完全不必考慮如何前往目的地，那該有多好？

在Uber或機場接送服務普及的現在，只要付費，這樣的需求很容易就被滿足。然而，早在30年前，四川航空就提供這項服務，而且還是「免費的」。搭乘四川航空的顧客，下飛機後，就能看到機場外面停滿了休旅車，全部寫著「免費接送」。

### 四川航空：從顧客痛點出發， 打造同業難以仿效的模式

時間回到1988年，機場外的叫車隊伍總是大排長龍，而且時不時就會聽到「司機繞遠路、亂喊價」的抱怨，再加上乘車司機是否為合格駕駛的安全疑慮，讓四川航空萌生「乾脆我自己來送」的想法。

為了提供接送服務，四川航空首先向汽車公司以每台9萬人民幣的價格，一次性購入150台休旅車。接著，再

以提供訓練、保障穩定客源和收入（每載一位顧客，就支付司機25塊人民幣）為誘因，將每台車以17.8萬人民幣，出售給失業的求職者，應聘成為司機。

由於「免費接送」的服務十分吸引旅客，不但使得四川航空得以觸及到更多潛在顧客，同時增進既有顧客的黏著度和忠誠度，更讓許多乘客在選擇航空公司時，以四川航空為首選，提高機位的滿載率。

透過解決旅客「叫車不易」的痛點，四川航空達到了顧客、司機與公司三贏的局面：顧客得以享受免費服務；失業者有了就業保障；四川航空則是先從汽車買與賣的價差，先賺進1320萬（ $(17.8萬 - 9萬) \times 150台$ ），之後在車上置入廣告，又是一筆收入來源，最重要的是乘客自此更偏愛搭乘四川航空，為公司帶來了龐大商機，也讓四川航空與汽車公司的議價能力更強大，創造了競業難以模仿的商業模式。

### 荷蘭新創Bundles：把握趨勢， 從顛覆舊習慣找到機會

隨著千禧世代（millennials；出生於1980年到2000年的人）日漸成為就業與消費主力，許多業者也開始思考，如何設計或改良自家的產品或服務，以吸引這群對於社會責

任、用戶體驗特別在意的年輕人。荷蘭新創公司Bundles就做了一個十分成功的示範。

鎖定預算相對不高的個人、小家庭及新婚夫婦等族群，也看準歐洲國家對於循環經濟、環保回收的重視，Bundles與德國精品家電品牌Miele合作，於2014年推出「附上洗衣機的洗衣月租服務」。

有別於過去洗衣機以賣斷方式銷售，Bundles提供免費到府安裝洗衣機及維修的服務，透過在洗衣機上安裝感測器（sensor），每2秒測量一次電流量頻率，將蒐集到的數據即時傳到雲端，讓公司可以掌握機器的使用頻率，根據顧客每月洗衣次數收費（洗一次約台幣27~50元）外，還能在判斷機器需要維修時，自動通知租用者。

更實用的是，分析感測器的紀錄，Bundles還可以根據顧客使用行為給予回饋，像是水量該放多少、洗衣時間設定多久最剛好等等，協助租用者節省水費和電費。

Bundles推出的洗衣機月租模式，不僅改變了傳統洗衣機的獲利模式（由家電賣場代銷的一次性收益），轉而是每月有固定收入，還可以直接接觸消費者，達到與消費者持續保持互動的良好循環，而對環境友善的價值主張，也能進而增加顧客忠誠度及對品牌的認同。（口述 / 王建彬，整理 / 葉冠玟）



王建彬

交通大學科技管理研究所博士，專精於創新管理與經營模式。曾任產經中心（IEK）首席特助、執行、總監、組長，現為商業發展研究院副院長兼經營模式創新研究所所長。