

汽車服務產業導入數位轉型顧問模式— 以歐固德進口車保養聯盟桃園廠 慶通汽車為例

**THE AUTOMOBILE SERVICE INDUSTRY INTRODUCES
THE DIGITAL TRANSFORMATION CONSULTANT MODEL -
TAKING ALL GOOD IMPORTED CAR
MAINTENANCE ALLIANCE TAOYUAN FACTORY
QING TONG AUTOMOBILE AS AN EXAMPLE**

施依彤

朝陽科技大學企業管理系副教授
國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展學系博士生

張錦勝*

朝陽科技大學企業管理系產業發展博士候選人

李冠宏

朝陽科技大學企業管理系碩士

I-Tung Shih

*Associate Professor, Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology*

*Ph. D. Student, Department of Counseling Psychology and Human Resource Development,
National Chi Nan University, Taiwan*

Ching-Sheng Chang

*Ph. D. Candidate, Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology*

Guan-Hong Li

*Master, Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology*

*通訊作者，地址：413310 台中市霧峰區吉峰東路 168 號 T2-7F，電話：04-2332-3000#7540
E-mail：itungshih99@gmail.com

摘要

本研究以歐固德進口車保養聯盟桃園廠慶通汽車公司為個案，從數位轉型顧問的觀點探討如何將數位化技術應用於汽車服務廠的方法。研究採用數位轉型顧問模式架構，目的包括透過數位化技術的應用，改善汽車服務廠的消費者體驗，例如線上預約系統、行動應用程式及顧客評價回饋機制，提供更便捷的服務，以及更有效率與效能的經營管理。此外，本研究深入探討了資料分析在汽車服務廠經營管理中的應用。讓廠商能更精確地理解消費者需求，最佳化經營策略，提供個性化的服務。同時，本研究亦聚焦於使用資料分析、應用人工智慧技術，來評估這些數位化轉型措施的行銷成效。不僅提高了服務品質，更能預測維修需求，提供更優質的客戶支援。本研究管理意涵為汽車服務廠的數位化轉型提供了實際創新方法和策略。透過選擇適合的數位轉型教學理論、建立適應個案公司需求的商業模式、評估轉型準備成熟度，並建立執行數位轉型的架構，以支持企業的數位轉型。研究貢獻在於探討了汽車服務廠數位化轉型的創新方法和策略，並提供了顧問導入數位轉型顧問模式的指南，以實現企業的數位轉型目標。

本文研究的目的是促進汽車服務廠在數位轉型領域中的專業發展，使其能夠在數位轉型的領域中具有競爭優勢，成為有利的參與者。具體而言，研究旨在提供相關策略（讓廠商能更精確地理解消費者需求，最佳化經營策略）和最佳實踐（透過數位化技術的應用，改善汽車服務廠的消費者體驗），幫助汽車服務廠提升其在數位轉型領域的能力和專業知識，並培養其在數位轉型中所需的技能和能力。這樣的專業發展將使汽車服務廠能夠更好地應對數位轉型的挑戰，並在數位轉型領域中取得成功。

關鍵字：汽車服務廠、數位轉型、消費者體驗、顧問模式、教學理論

ABSTRACT

This study takes Qing Tong Automotive Company, a member of the All Good imported car maintenance alliance in Taoyuan, as a case study to explore how digital technologies can be applied to automotive service centers from the perspective of a digital transformation consultant. The study adopts a digital transformation consultant model with the aim of improving the consumer experience in automotive service centers. Through digitalization technologies such as online reservation systems, mobile applications, and consumer

feedback mechanisms, the study seeks to provide more convenient services and optimize business management. Additionally, this research delves into the application of data analysis in the operation and management of automotive service centers. This allows businesses to better understand consumer needs, optimize business strategies, and provide personalized services. Furthermore, the study focuses on evaluating the marketing effectiveness of these digital transformation measures through data analysis and the application of artificial intelligence technology. This not only enhances service quality but also enables the prediction of maintenance needs and the provision of superior customer support. The managerial implications of this study provide practical innovative methods and strategies for the digital transformation of automotive service centers. This involves selecting suitable digital transformation teaching theories, establishing business models that cater to the needs of the case company, evaluating the maturity of transformation readiness, and establishing a framework for implementing digital transformation to support the digital transformation of enterprises. The research contribution lies in exploring innovative methods and strategies for the digital transformation of automotive service centers and providing guidelines for consultants to introduce the digital transformation consultant model to achieve the digital transformation goals of enterprises.

Keywords: Automotive Service Center, Digital Transformation, Consumer Experience, Consulting Model, Teaching Theory

壹、前言

一、數位轉型理論基礎（Roadmap of Digital Transformation）

Zaoui and Souissi（2020）將數位轉型視為一項組織層級的策略性變革，超越傳統資訊系統導向，提出「數位轉型地圖」概念，並將轉型歷程劃分為四大階段：(1)評估階段—多面向檢視企業現況；(2)策略設定—明確轉型目標與方向；(3)實施階段—重視前期準備及利害關係人的承諾程度；(4)整合與調整—強調跨部門協作與高度靈活性。該模型為組織規劃數位轉型提供結構化路徑。本文個案採取權威領導模式，由高階主管主導轉型，初期以數位行銷為切入點，作為「觸發點」推動後續轉型，有效連結企業策略與實務執行，呼應該理論架構之邏輯。Kochei and Awuor（2024），指出轉型領

導風格對公共部門數位轉型的正面影響。在權威領導下，領導者擁有全盤的決策權力，這種集權化特質使數位轉型能快速聚焦於迫切需求，如數位行銷的推進。

此外，這種權威領導模式在策略目標設定及行動里程碑的執行上，能有效提升決策效率。根據 McKinsey & Company (2023) 的調查，92%的組織將數位轉型視為首要任務，71%的高管認為數位轉型正在改變他們的領導方式，凸顯了領導風格在數位轉型中的關鍵角色。麻省理工學院的一項調查也發現，90%的高階主管認為企業正面臨數位商業模式的破壞，但 70%認為自己缺乏應對的營運架構 (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015)，這進一步顯示數位領導技能的重要性。

然而，雖然權威領導在短期內可能提高效率，長期而言，更具包容性和參與性的領導風格可能更有利於持續的數位創新。這種模式在創新參與與多元觀點整合上可能略顯不足，但在資源有限或環境急劇變化的情況下，仍能提供一條高效且目標明確的數位轉型路徑。正如 Sow and Aborbie (2018) 的研究顯示，領導風格對組織轉型具有重大影響，員工的參與和投入在變革的成功中起著關鍵作用。因此，在實施數位轉型時，組織領導者需要在權威決策和員工參與之間找到平衡，以確保轉型的長期成功。

二、個案企業描述

歐固德進口車保養聯盟桃園廠慶通汽車公司，原本為 GM (General Motors) 代理商的原廠保修廠，於 2014 年解約後就成為沒有新車挹注的保修廠，現為一家中古汽車保養廠，提供進口車的維修和保養服務。本個案歐固德保養聯盟桃園廠，是一個真實管理層級之個案，透過管理層級階層的主導，該廠開始進行數位轉型。數位轉型契機中傳統行銷方式的不足的問題在於傳統中古汽車服務廠的行銷方式主要包括廣告宣傳、DM (Direct Mail, 廣告文宣直接郵) 郵寄、口碑推薦和合作夥伴推廣等。這些傳統行銷方式能夠廣泛覆蓋目標消費者群體，提高知名度和曝光率。然而，這些方式也存在一些缺點，如成本較高、難以量化效果和有限互動性等。隨著數位化的發展，傳統行銷方式逐漸被數位行銷方式取代或補充。數位行銷方式具有更低的成本、更精確的效果追蹤和更高的互動性，能夠更好地與目標消費者進行溝通和互動。因此，傳統行銷方式在中古汽車服務廠的行銷策略中可能需要逐漸轉型和整合數位行銷方式，以提升行銷效果和消費者體驗。值得注意的是，傳統行銷方式和數位行銷方式並非對立的關係，而是可以相互補充和整合的。中古汽車服務廠可以根據自身的特點和目標消費者群體，選擇適合的行銷方式，並進行整合和組合使用，以提升行銷效果和消費者滿意度。

圖 1 結合 Zaoui and Souissi (2020) 所提出的數位轉型的所有類別與比率（左側文字敘述）與本個案公司之管理與領導文化特質與決策結構（右側三角圖形）說明：由於本文個案公司的決策權力和控制權主要由經理和顧問主導，領導方式偏向「權威領導」。在這種領導方式下，領導者擁有全部的決策權力和控制權，並直接指示下屬執行任務，下屬在這個過程中扮演執行者的角色而非參與者。

傳統中古汽車服務廠的行銷方式主要包括廣告宣傳也就是透過報紙、電視、廣播等傳統媒體進行宣傳，向潛在消費者展示服務廠的優勢和特點。DM 廣告文宣直接郵寄則通過郵寄 DM 直接向潛在消費者發送宣傳資料，介紹服務廠的服務項目和優勢。口碑推薦則透過顧客口碑和推薦，讓現有消費者向他人推薦服務廠，增加新消費者的到訪率。合作夥伴推廣則與相關行業合作夥伴建立合作關係，互相推薦並進行聯合行銷活動，擴大服務廠的知名度和影響力。然而，這些傳統行銷方式也存在一些缺點。成本較高是其中之一，需要投入大量資金進行廣告宣傳和 DM 郵寄。同時，傳統行銷方式的效果難以精確量化，難以確定投入和回報的關係。此外，傳統行銷方式相對缺乏互動性，無法直接與消費者進行即時的互動和回饋。隨著數位化的發展，數位行銷方式逐漸成為中古汽車服務廠的重要策略之一。數位行銷方式具有更低的成本、更精確的效果追蹤和更高的互動性。例如，透過社群媒體廣告、電子郵件行銷和網站互動等方式，服務廠可以與潛在消費者進行即時的互動和回饋，提供更個人化的行銷訊息和體驗。

總結而言，傳統中古汽車服務廠的行銷方式在過去是主要的宣傳手段，但隨著數位化的發展，數位行銷方式逐漸取代或補充傳統行銷方式。中古汽車服務廠可以根據自身的特點和目標消費者群體，選擇適合的行銷方式，並進行整合和組合使用，以提升行銷效果和消費者滿意度。在數位行銷方面，中古汽車服務廠可以運用社群媒體平台進行精準廣告投放，提供個人化的行銷訊息，並與潛在消費者進行互動和回饋。同時，透過建立網站和行動應用程式，提供線上預約和服務查詢功能，提升消費者的便利性和體驗。然而，傳統行銷方式仍然具有一定的價值，特別是在建立信任和與消費者建立個人關係方面。口碑推薦和合作夥伴推廣等傳統行銷方式可以幫助服務廠建立良好的口碑和信任度。因此，中古汽車服務廠在制定行銷策略時，應綜合考慮傳統行銷方式和數位行銷方式的優點，選擇適合的行銷工具並進行整合，以達到最佳的行銷效果。同時，定期評估和調整行銷策略，根據市場變化和消費者需求的變化，不斷最佳化行銷策略，提升服務廠的競爭力和市場地位。

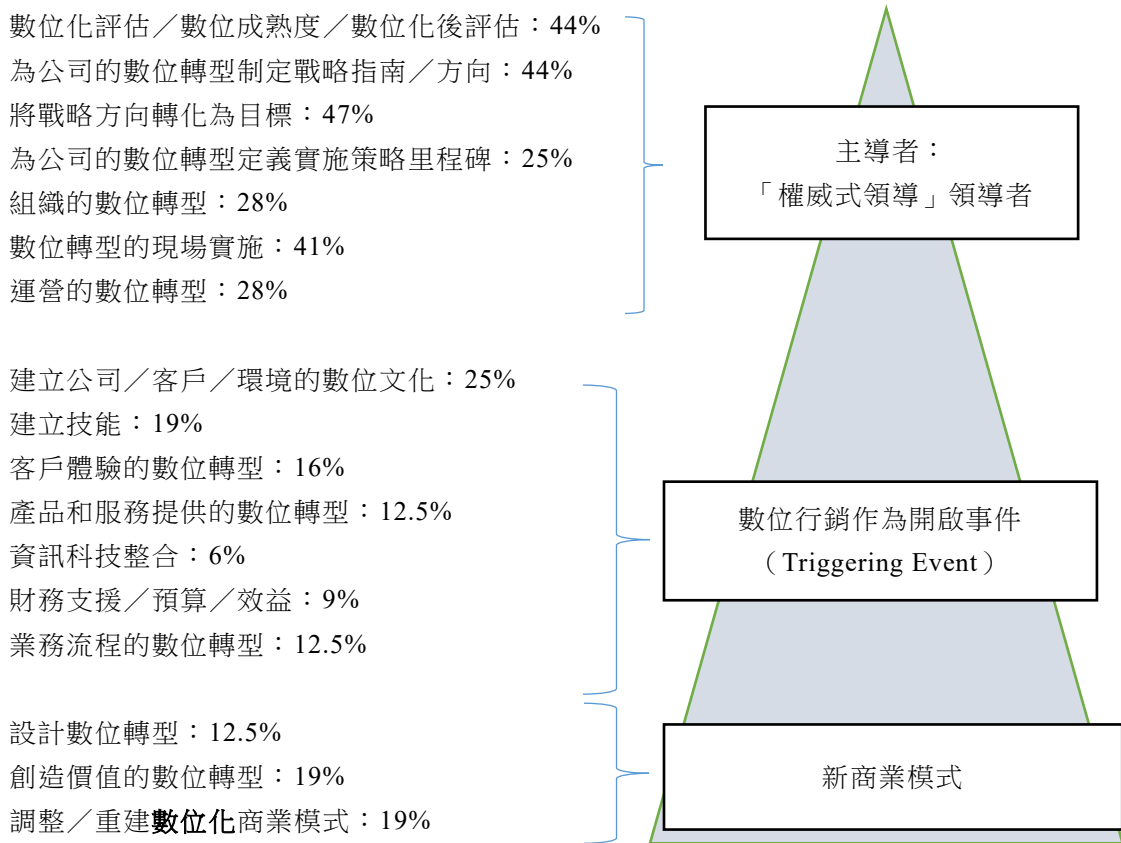


圖 1 從數位行銷觸發轉型之決策驅動邏輯圖

註：結合 Zaoui and Souissi (2020) 所提出的數位轉型的所有類別與比率（左側文字敘述）與本個案公司之管理與領導文化特質與決策結構（右側三角圖形）說明：由於本文個案公司的決策權力和控制權主要由經理和顧問主導，領導方式偏向「權威領導」。在這種領導方式下，領導者擁有全部的決策權力和控制權，並直接指示下屬執行任務，下屬在這個過程中扮演執行者的角色而非參與者。

個案發生在 2021 年，當時因為個案公司業績不佳，並計劃轉型成進口車保養服務並吸引客戶進廠。廠長希望利用 Google 商家和 LINE 官方帳號與消費者互動，以提升服務廠的在線存在感和顧客關係。張顧問提出並協助實施數位轉型顧問模式的專家，專注於為廠長和其團隊提供指導和支持，幫助他們有效地整合數位技術以改善消費者體驗。顧問師於 2018 年六月進入公司，並在 2020 年開始籌劃歐固德進口車保修聯盟。最終，在 2021 年正式導入該計劃。

依據以上數位轉型需求，個案公司提出轉型內容與目標對內和對外的區別與相互對應如下（表 1）。

詳細說明如下：

(一)對內目標

使用資料分析在汽車服務廠經營管理中的應用：利用數據分析技術來最佳化汽車服務廠的經營管理，包括消費者數據分析、維修記錄分析、庫存管理等。

(二)對外目標

1. 改善汽車服務廠的消費者體驗：數位化技術改善汽車服務廠的消費者體驗，包括線上預約系統、行動應用程式、顧客評價回饋機制等，並以歐固德進口車保養聯盟桃園廠慶通汽車公司作為案例進行研究。
2. 依據具體的數據和實證結果，提出務實的數位化轉型之行銷策略建議：評估其行銷成效，並提供具體的數據和實證結果，以支持研究結論和提出實際的數位化轉型之行銷策略建議。

(三)對外目標皆相關的議題

人工智慧技術在汽車保養廠中的應用：包括自動化檢測系統、預測性維修、智能客服等。

表 1 公司所提出轉型內容與目標對內和對外的區別與相互對應分析表

對內目標	針對企業內部的改善和提升而設定的，旨在優化內部運營和管理，以提高效率、降低成本和提升服務品質。
對外目標	針對外部市場和顧客而設定的，旨在提供更好的產品和服務，增強顧客體驗，擴大市場份額，提高顧客滿意度和忠誠度。
同步對內外之目標	人工智慧技術在汽車保養廠中的應用，這是一個對內和對外目標皆相關的議題。對內目標是探討如何應用人工智慧技術，例如自動化檢測系統、預測性維修和智能客服，來提升汽車保養廠的效率和服務水平。對外目標是透過這些技術的應用，提供更精準、高效和智能化的服務，滿足顧客的需求。

貳、服務廠數位轉型之改變

數位轉型推手：張顧問

在推動數位轉型的過程中，張顧問的角色至關重要，他負責制定和實施轉型策略。個案公司特別聘請張顧問來協助其數位轉型為該公司量身訂做的數位轉型顧問模式，包括採用之數位轉型理論，依據個案公司的現有體質建立商業模式，並評估個案公司數位轉型的準備成熟度，最後還建議應執行的數位轉型架構。

一、選擇適合個案公司的數位轉型教學理論

Mamedova, Afanasev, Dyuzhov, Ivanov, and Kuzyakina (2024) 強調在數位轉型的商業流程中，領導者的適當角色分配和互動模式對於成功至關重要。尤其是 IT 管理層在公司戰略變革中擔任引導者的角色，其互動模式和角色分配對於數位轉型的成功至關重要。該研究指出，領導者的個人效能和能力對於數位轉型專案的成敗起著關鍵作用，因此在評估數位轉型專案效果時應考慮領導者的個人表現。Marcon, Le Dain, and Frank (2022) 探討數位轉型如何改變企業的商業模式，以及科技供應商如何創新其商業模式以推動數位元轉型的普及，並創造 14.0 生態系統。Do Vale, Collin-Lachaud, and Lecocq (2021) 探討了在數位轉型的背景下，如何進行商業模式創新，並且強調了商業模式創新不僅僅是一個自上而下的過程，還依賴於微觀層面的 bricolage 實踐，包含了四大構面：(1)利用現有資源進行創作，改善客戶體驗。(2)重組資源以實現新目的，以改善客戶體驗。(3)設計全管道的實際執行。Klos, Spieth, Clauss, and Klusmann (2021)

強調在商業模式創新的數位元轉型過程中，對策略方向的預備階段的重要性，以及領導者的相關重要地位，Hoa and Tuyen (2021) 主要介紹了一個用於評估越南中小企業的數位轉型準備成熟度的模型－張顧問使用此表評估自身對數位轉型的準備程度，協助作為汽車保養廠的數位轉型提供有價值的參考。van Tonder, Schachtebeck, Nieuwenhuizen, and Bossink (2020) 研究結果顯示，數位化和數位元轉型需要數位元能力和數位策略的支援。商業模式創新則需要在顧客導向、資源、流程和利潤等方面進行數位轉型。依此，張顧問建議：以數位行銷做為開端，建立數位化平臺滿足客戶需求、將現有能升級為數位化能力、數位化商業策略三項。

張顧問選擇此模型進行評量的一個重要原因在於，它特別針對中小企業設計，對資源有限但仍需快速轉型的企業具有高度的適用性。這一點與其他研究發現相呼應，例如 Motjolopane and Chanza (2023) 指出，評估中小企業的數位準備度和成熟度應該涵蓋戰略領導力和組織文化、信息技術、安全性和商業模式轉型等維度。

Hoa and Tuyen (2021) 所提出的數位轉型準備成熟度模型，確實為評估越南中小企業在數位轉型過程中的準備程度提供了一個結構化的框架。該模型的多維度評估方式涵蓋了企業管理、生產力管理、數位轉型平台和智能製造四個主要維度，共包含 16 個變量。這種全面的評估框架能夠有效捕捉企業在領導力、技術基礎設施、策略目標設置以及組織文化等方面的成熟度，為企業數位化進程提供全面的指導基準。

此外，該模型提供了一種以量化指標呈現的方式，能幫助決策者清晰識別關鍵短板並制定針對性策略。這種量化方法使得企業可以被分類為「新手」、「學習者」和「領導者」三個群體，有助於企業了解自身在數位轉型進程中的相對位置。Ustaoglu (2019) 的研究強調了領導力、戰略、人員、夥伴關係和資源、產品、流程和服務這五個維度在評估數位成熟度時的重要性。在實際應用中，需要根據個案企業的產業特性與文化背景對量表進行適當的本地化調整，以確保其評估結果的準確性與實用性。這種調整不僅能提高模型的適用性，還能為企業提供更加精準和有針對性的數位轉型指導。

二、依據個案公司目前的體質，建立個案公司目前的商業模式

本個案管理架構因為是階層式管理，依此，張顧問並建議應由領導者主導數位化以及提出相關價值主張做為汽車產業數位化的理論基礎之一，並強調數位轉型預備階段的重要性，故依據 Klos, Spieth, Clauss, and Klusmann (2021) 所提出的數位轉型商業模式面向 (表 2)，建議進行的數位轉型商業模式 (圖 2)。



圖 2 本個案領導者提出之個案商業模式

三、評估數位元轉型準備成熟度

依據 Klos, Spieth, Clauss, and Klusmann (2021) 的數位轉型商業模式面向，對數位轉型準備成熟度模型進行評估，評估範圍從 0 (無建置) 到 5 (很成熟)，由張顧問進行評估。在企業管理方面，領導與顧客的成熟度均為 4 (成熟)，人力資源為 3 (普通)，創新文化則為 2 (不成熟)。生產力管理方面，標準和管理工具、過程控制的成熟度為 4，應用級別和績效衡量為 3 (普通)。在數位轉型平台方面，基礎設施平台、數位轉型策略、IT 應用和創新管理均為 2 (不成熟)。最後，在智能製造方面，使用傳感器系統進行過程監控與構建 IT 解決方案的成熟度為 4，而構建雲端資料庫和工業 4.0 解決方案應用則為 2 (不成熟) 如表 3 描述。這表明，企業需要優先改善創新與基礎設施，並聚焦於全面的數位策略整合，以實現數位轉型的長期成功。

四、個案公司數位轉型執行架構

依據上述理論，建立個案公司數位轉型執行架構，確立了數位轉型的理論基礎後，接下來將建立具體的執行架構。個案公司數位轉型實際成果如下：

步驟 1、配合顧客旅程與顧客體驗需求設計的數位化操作：描繪消費者旅程地圖 (圖 3)

表 2 Klos, Spieth, Clauss, and Klusmann (2021) 所提出的數位轉型商業模式面向

價值主張 (Value proposition)	<p>強調在數位服務的過程中需要實現以下三個方面：</p> <p>(1)價值共創 (Value co-creation)：強調與客戶共同創造價值。</p> <p>(2)客製化和自動化服務 (Customized and atomized service)：提供個性化和細分化的服務。</p> <p>(3)快速和靈活性 (Speed and agility)：強調敏捷和靈活的服務交付。</p>
數位溝通 (Digital communication)	<p>強調在數位溝通的過程中需要實現以下四個方面：</p> <p>(1)首頁 (Homepage)：建立具有吸引力和易於導航的網站首頁。</p> <p>(2)社群媒體 (Social media)：利用社群媒體平台進行有效的溝通和互動。</p> <p>(3)應用程式 (App)：提供易於使用和功能豐富的應用程式。</p> <p>(4)客戶關係 (Customer relationship)：建立良好的客戶關係並提供個性化的服務。</p>
數位通路 (Digital channel)	<p>強調在數位通路的過程中需要實現以下三個方面：</p> <p>(1)在線商店 (Online-shop)：建立易於使用和安全的線上購物平台。</p> <p>(2)行動數位設備 (Mobile digital device)：提供支援行動裝置的數位通路。</p> <p>(3)多通路分銷系統 (Multichannel distribution system)：建立多通路的分銷系統以提供更廣泛的服務。</p>
價值取得 (Value Capture)	<p>強調在價值取得的過程中需要實現以下兩個方面：</p> <p>(1)擴大收入模式 (Expand revenue model)，包括兩個面向：從服務中獲利和從網絡和平台中獲利。</p> <p>(2)成本和預算 (Costs and budget)，包括兩個面向：改變成本結構和為數位轉型預算。</p>
規劃數位轉型 (Planning Digital Transformation)	<p>強調策略設定，需要實現以下兩個方面：</p> <p>(1)數位領導 (Digital Leadership)</p> <p>(2)關鍵績效指標 (Key Performance Indicators)</p>
價值創造 (Value Creation)	<p>強調在價值創造的過程中需要實現以下幾個方面：</p> <p>(1)數據利用 (Data utilization)：包括數據生成、分析方法和數據保護等面向。</p> <p>(2)技術整合 (Technology integration)：包括實施、流程導向和能力等面向。</p> <p>(3)合作夥伴關係 (Partnerships)：包括戰略網絡、客戶、初創企業和大學等面向。</p> <p>(4)企業文化 (Corporate culture)：包括當代調整、工作流程和人力資源政策等面向。</p>

註：本研究整理

配合顧客旅程與顧客體驗需求設計的數位化操作，主要說明了如何根據顧客的旅程和體驗需求來設計數位化操作。通過描繪消費者旅程地圖，可以更清楚地了解消費者在與公司互動過程中的各種階段、觸點、情感和需求。透過這個圖表，可以深入瞭解消費者的觀點，找到改進和創新的機會，並設計出更好的體驗。這有助於提升顧客滿意度、建立忠誠度，最終實現業務目標。

步驟 2、分析個案公司目前的數位化優勢（表 3）

構想理想的客戶旅程所需改善及創新的方向（表 5 及表 6），並評估其是否符合 BU 核心價值痛點&需求滿足服務包。

表 3 描述了個案公司目前的數位化優勢。這些優勢包括人工智慧應用、資料分析能力和商業模式優勢。個案公司已經應用人工智慧技術，如自動化檢測系統、預測性維修和智能客服，以提升汽車保養廠的效率和服務水平。同時，他們也開始收集、整理和利用大數據進行分析和商業洞察，以幫助管理層做出明智的決策，更好地了解市場趨勢、客戶需求和競爭狀況。此外，個案公司的商業模式強調數位轉型的重要性，並已經開始在領導者的帶領下進行數位轉型準備。這些數位化優勢表明個案公司已經在數位轉型方面取得一些成果，並為更深入的數位轉型奠定了基礎。

步驟 3、消費者旅程地圖描繪

以保修服務為例描繪客戶旅程地圖（圖 4）主要描述了個案公司消費者在保修服務方面的旅程地圖，呈現了客戶從保修服務開始到結束的整個體驗過程，包括各個階段、觸點、情感和需求。通過這個圖表，可以清楚了解客戶在保修服務過程中的行為與體驗，找出改進的機會，設計更好的體驗並提升客戶滿意度—目的是幫助企業全面了解客戶的觀點，從而改進產品和服務，確保在每個階段都能讓客戶感到滿意。

如表 4 所示，本研究歸納並整理出多項科技服務工具及其對應的關鍵時刻解決方案。具體而言，LINE OA 預約系統可透過線上預約機制，預先蒐集顧客需求並提升實際到場率；一站式保修比較服務則能協助消費者在地點、價格與評價等多面向快速比對，降低跨平台搜尋的時間與成本；而即時施工作業影像則進一步提供透明化的資訊，即使顧客不在現場，也能即時掌握維修進度與狀況，藉此提升顧客的信任感與參與度。綜合而言，這些科技服務不僅回應了顧客的痛點，也在關鍵互動時刻創造價值，對提升整體服務體驗具有重要意義。



圖 3 照消費者旅程地圖重塑公司客戶服務系統（描繪消費者旅程地圖）

表 3 Klos, Spieth, Clauss, and Klusmann (2021) 所提出的數位轉型商業模式面向（本研究整理）數位元轉型準備成熟度模型評估
（0 無建置；1.很不成熟；2.不成熟；3.普通；4.成熟；5.很成熟）評估者：張顧問

企業管理方面	領導	4
	顧客	4
	人力資源	3
	創新文化	2
生產力管理方面	標準、管理工具	4
	應用級別	3
	過程控制	4
	績效衡量	3
數位轉型平台方面	基礎設施平台	2
	數位轉型策略	2
	數位轉型的 IT 應用	2
	創新管理	2
智能製造方面	使用傳感器系統進行過程監控	4
	構建 IT 解決方案	4
	構建雲端資料庫	2
	工業 4.0 解決方案應用	2

數位科技服務提升汽車維修體驗。

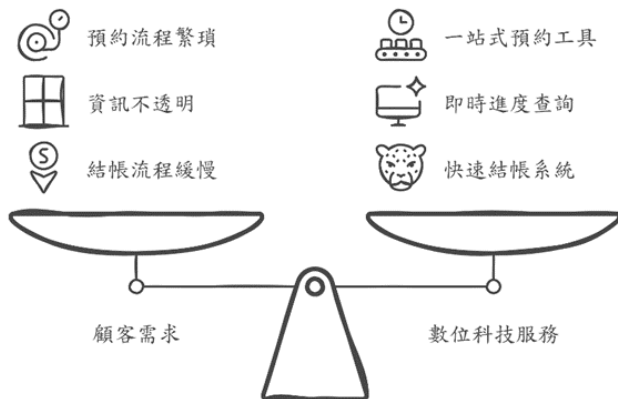


圖 4 個案公司消費者旅程地圖（保修服務面向）

表 4 個案公司目前的數位化優勢分析結果

科技服務	關鍵時刻	價值評估		
SP 解決工具	USP 解決方案	安心	便利	創新
LINE OA 預約系統	線上預約制，可事先紀錄保修需求並給予誘因提高到場率		V	V
一站保修比較服務	無須花費時間跨平台做地點、評論、價格...等多維度比較		V	V
保修候維進度排程	無須花費時間等待，清楚掌握排修車輛進度	V	V	
即時施工作業影像	人不需在保修廠也能即時掌握維修進度及狀況	V	V	
完整會員及金流系統	透過多元點數選擇，會員能忠誠回饋於及未來服務中	V	V	

表 5 則主要描述了個案公司消費者旅程地圖中，保有客加入會員的消費者在整個互動過程中所經歷的不同階段、觸點、情感和需求。這個圖表通過分析保有客加入會員的消費者在品牌或公司交互中可能會採取的關鍵行動，如訪問網站、填寫表單、參加活動等，目的是為了更深入了解消費者的需求和行為。因此，透過客戶旅程地圖的視覺化呈現，可以更深入了解消費者的體驗，找出改進的機會，並設計更好的服務，從而提升消費者的滿意度和忠誠度。

本文所推定與定義的現代「保有客」概念為一個更加全面和動態的定義，不僅指已與公司建立穩定關係的顧客群體，更強調其在多渠道數位環境中的持續互動和參與。這包括重複購買者、品牌倡導者，以及在社交媒體、移動應用等平台上積極參與的用戶。雖然過去文獻中並未確切使用「保有客」這一專有名詞，但相關概念和術語被廣泛討論，共同強調了維護現有客戶關係對企業的重要性。例如，Dawkins and Reichheld (1990) 的研究強調，提高顧客保留率對公司利潤有顯著影響。invesp 的研究指出，向舊客推銷的成功率遠高於新客。「忠誠顧客」、「終身價值顧客」和「重複購買顧客」等概念也被廣泛討論。Berry, Shostack, Upah, and American Marketing Association (1983) 強調了關係行銷在維持和強化顧客關係中的重要性，而 Swift (2001) 則提出了 CRM 在防止顧客流失和提高顧客忠誠度方面的目標。這些概念本質上都反映了「保有客」的核心思想，即維護和發展與現有客戶的長期關係，以實現企業的持續增長和價值創造。在數位時代，保有客管理更加注重利用大數據分析提供個性化體驗。Hoa and Tuyen (2021) 的研究指出，這是數位轉型成熟度的關鍵指標之一。此外，現代保有客概念更注重顧客旅程的整體視角。Jiang, Sun, and Tu (2023) 在快時尚領域的研究發現，不同類型的顧客旅程對忠誠度形成有顯著影響。值得注意的是，保有客在數位環境中不僅是被動接受者，更可能成為品牌的主動參與者。Deloitte (2019) 的報告顯示，61% 的消費者願意與喜愛的品牌分享個人數據以獲得更好的服務體驗。這突顯了保有客在數位時代的重要性和複雜性。Reichheld and Teal (1996) 的研究進一步強調了保有客的經濟價值，指出增加 5% 的顧客忠誠度可能導致 25% 到 85% 的利潤增長。這一發現凸顯了保有客策略對企業持續成功的關鍵作用。總之，現代「保有客」概念已經超越了單純的客戶保留，演變為一個涵蓋多維度客戶互動、參與和價值共創的綜合策略。在數位轉型的背景下，企業需要重新思考和設計其保有客策略，以適應不斷變化的市場環境和客戶期望。

表 5 個案公司消費者旅程地圖（保有客加入會員之消費者）

場景	會員推薦	會員推薦進廠	活動推薦進廠	車商推薦進廠
行為及接觸點	方式： 1.Line 好友推薦 2.推薦工具多元 3.推薦專屬優惠 4.推薦有誘因	方式： 1.提供延伸元件 2.數位工具推廣 3.持續推薦好友	方式： 1.提供限定活動期限內加碼商品 2.提供生日禮遇 3.推薦會員不限	方式： 1.車商推薦有因 2.車商合作活動 3.推薦成功通知
	痛點： 1.沒人沒有效果 2.推薦效果有限 3.該區不足造成推延	痛點： 1.續推提醒不足 2.升級方案限制多 3.提醒資訊有限 4.升級誘因不足	痛點： 1.限定活動時間不足 2.生日禮遇不足 3.活動吸引力降低	痛點： 1.車商提醒不足 2.合作優惠資訊有限 3.吸引誘因不足
感受／關鍵時刻	解決方案： 1.Line 推薦連結 2.提升有效性 3.推薦成功個人通知 4.促銷成功推送紅利 5.推薦專屬 5 次獎一次	解決方案： 1.提供推薦元件及 85 折優惠 2.提供升級會員服務 3.限定續推提醒 3 個月內強化提升效果	解決方案： 1.提供長期活動會員點數加倍 2.增加生日禮遇禮品配置 3.提升活動吸引力推播	解決方案： 1.車商推薦 + CRM 2.車商推薦成功通知 3.提供保修 10 連單一整組通知
	科技服務	• Line OA 通訊錄 • 網路連結	• Line OA 通訊錄 • 網路連結	• Line OA 通訊錄 • 網路連結

步驟 4、提出數位轉型之改善與創新策略

在數位轉型方面，個案公司構思了多項改善與創新策略。透過結合消費者旅程地圖和 SEO 分析的結果，清楚地評估這些策略是否符合其的核心價值。對於內部目標，則依據分析結果之建議，利用資料分析技術來提升汽車服務廠的經營管理，包括消費者數據的深入分析及維修記錄的系統化整理。而在外部目標方面，則著重於提升消費者體驗，建議透過數位化技術來改善客戶互動，例如開發線上預約系統和行動應用程式。這些策略不僅旨在提升經營效能，還期望增強行銷成效，為消費者提供更為優質的服務體驗。

表 6 個案公司消費者旅程地圖（各種推薦之消費者）

場景	車商廣宣推薦 啟動保固	Line 首次加入 （好友）潛客	Line 預約啟保 （一般會員）	完成啟動保固 Line 升級 （保固會員）
	方式： 1.車商邀請客到 2.車商廣宣推廣 3.保修活動方案 4.車商專屬影片 介紹	方式： 1.客戶主動尋找連 結 2.門市服務人員推 薦 3.網路保修保固推 廣	方式： 1.沒有預約直接進廠 2.預約啟動保固便利 3.專人回覆進廠時間	方式： 1.啟動保固權益確 認 2.保固期二次保養 到期通知 3.屆年續保通知
行為及 接觸點	痛點： 1.顧客缺乏注意 2.服務人員未主 動介紹 3.顧客忽視資訊 4.顧客不定期來 店收斂	痛點： 1.缺乏互動性低 2.使用內容不符需 求 3.使用內容不透明	痛點： 1.加盟廠預約進廠提 醒低 2.客戶直接進廠等待 時間過久 3.擔心沒有保障	痛點： 1.欠缺完成啟保通 知 2.沒有保固到期未 保養通知 3.沒有保固到期剩 餘天數查詢 4.半年一次保養， 使用低頻
感受/ 關鍵 時刻	解決方案： 1.廣告影片循環 播放 2.提供網站連結 於海報內 3.Line 連結影片 介紹 4.廣告誘因標題 明顯易懂	解決方案： 1.數位化認證書介 紹 2.數位化保固書介 紹 3.數位化權益說明 介紹 4.數位化啟保價格 介紹 5.平台預購保固優 惠介紹	解決方案： 1.客服專線安排服務 廠 2.提供預約履約禮 3.提供消費紅利 4.健診活動推播、生 日禮 5.預約成功通知 6.BNPL 預購保固套 餐	解決方案： 1.Line 連結 VMS 啟保完成通知 2.於保養廠留下 評論贈送 Line point 3.維修履歷查詢、 保固期查詢 4.紅利點數查詢， 可兌換商品 5.客服 3 日電訪滿 意度調查 6.BNPL 分期付款
科技 服務	數位廣宣影片	Line OA	Line 機器人回應自 動通知 BNPL	保養廠服務滿意 度數位評論 會員專區、Line point

五、個案公司數位轉型執行成果

接下來，將評估個案公司在數位轉型過程中所取得的具體成果，評估標準如下。

- (一) 第一次來客數數量與數位便利性增加
- (二) 網路搜尋數量與數位便利性增加
- (三) 促進客戶預約進廠數量與數位便利性增加
- (四) 問診報價數量與便利性增加
- (五) 消費者手機介面數量與便利性增加

數位化轉型執行結果評估（領導者對於個案公司數位轉型執行成果之訪談）

參、訪談領導者

為了深入了解轉型過程中的挑戰，本個案研究學者根據研究目的和資料需求選擇專家訪談和開放式訪談，形成一種混合的訪談方式。在這種混合訪談中，訪談者根據受訪者的回答自由提問，同時也可以運用其專業知識和經驗來引導訪談的方向。這種混合訪談方法的目的是獲取專家的見解和洞察，同時也給予受訪者更多自由發揮的空間，以深入瞭解其觀點和經驗。訪談者可以運用其專業知識和經驗來提出更具挑戰性的問題，並在訪談過程中進一步追問和探索。可以提供更豐富和多面的資料，同時還能夠從專家的角度獲得深入的專業見解。訪談過程更為有彈性，更能協助研究學者取得需要收集的資訊，亦可以根據研究目的和資料需求進行調整和適應。

訪談內容摘要：

訪談日期：2023年8月5日

主題：汽車服務廠導入數位化技術之研討

受訪者：

廠長：慶通汽車桃園廠的廠務主管

Jane：歐固德聯盟總部的行銷專員

Mike：歐固德聯盟總部總部的行銷主管

黃專員：慶通汽車桃園廠的服務專員

陳技師長：慶通汽車桃園廠的技師長

本研究訪談結果根據研究的目的和資料分析的需求，選擇呈現訪談結果摘要或提煉訪談結果，將其總結成主要的發現和核心觀點，做成「訪談摘要」。這種方式可以使結果更簡潔明瞭，更易於閱讀和分析。研究人員認為，根據研究目的和資料分析的需求，自行定義和設計如何提煉和呈現訪談結果。這種方式的目的是讓讀者瞭解訪談結果的主要內容，並提供足夠的專家提供的資訊來支持研究的主張和結論，比較適合採用於個案的建立。

廠長算是一位資深的廠長，在服務廠的經營管理上，前後算起來也有 30 多年的經驗，從以前的郵寄告知，電訪，簡訊等等，他在想這幾年都走上網路的時代了，時下的年輕人，已經很少人再看一些廣告 DM 了，而取而代之人手一機，動不動就是用 LINE 接收訊息，無論食衣住行，動不動就是問問 Google 搜尋，與消費者的接觸方式，將近百分百的走向了網路化了，且很多的產業也都走向了網路經營，所以廠長在想，服務廠是否可以也可以搭著網路的順風車，來做些改變，於是他想出了把服務廠利用 Google 在地商家，在網路上不定期地做些訊息的傳遞，利用 LINE 建置官方帳號，與消費者做互動，並且把現有的保有消費者，利用公司近期開發的新工單系統〈VMS〉將消費者再次做盤點與分類，達到顧客關係管理。

廠長認為（部分訪問內容請見附錄）：對汽車保養廠來說，擁有一個強大的在線存在感變得越來越重要，而 Google 商家建制是一個有效的工具。它具有多重優點。首先，您可以提交準確的商業資訊，確保您的汽車保養廠的地址、電話號碼、營業時間等在 Google 商家建制上準確無誤。這樣，潛在顧客可以輕鬆找到您的業務，同時提高可信度。其次，您可以最佳化商家網頁，設計一個專業而吸引人的商家網頁，展示您的汽車保養服務、團隊專業資歷和顧客評論等。這樣的網頁設計應該友善且容易使用，讓用戶可以輕鬆獲取所需的資訊。整合顧客評論也是一個重要的優勢。您應該鼓勵顧客在 Google 商家建制上分享他們的反饋和評價，並及時回應評論，表現出您對消費者的重視和尊重。定期更新促銷內容也是一個重要的策略。利用 Google 商家建制的「促銷訊息」功能，定期發布汽車保養服務的優惠活動、折扣等促銷內容，吸引新消費者並保持現有消費者的忠誠度。活躍社群互動也是建立在線存在感的關鍵。在 Google 商家建制的評論區，回答潛在消費者的問題和查詢，展現您的專業知識並建立良好的互動關係。同時，透過其他社群媒體平台，如 Facebook、Instagram 等，與顧客保持溝通，分享汽車保養相關的資訊和小貼士。最後，定期監控業績也是至關重要的。使用 Google 商家建制提供的分析工具，跟踪您的業務在 Google 搜尋和地圖上的表現，從中瞭解顧

客尋找您業務的方式，並根據數據調整您的行銷策略。綜合來看，Google 商家建制為汽車保養廠提供了多種優勢和機會。首先，透過 Google 商家建制，您可以提交準確的商業資訊，確保潛在顧客能夠輕鬆找到您的汽車保養廠，提高可信度和可見性。其次，您可以最佳化商家網頁，展示您的服務項目、專業資歷和顧客評論，吸引潛在顧客的注意並建立信任。通過鼓勵顧客在 Google 商家建制上分享評論和評價，您可以建立良好的口碑和信譽。透過定期更新促銷內容，您可以吸引新的消費者並保持現有顧客的忠誠度。活躍參與社群互動，回答顧客的問題和查詢，展示您的專業知識和關注，進一步建立良好的顧客關係。最後透過 Google 商家建制提供的分析工具，您可以追蹤和評估您的業績，了解顧客尋找您業務的方式，並根據數據調整和最佳化您的行銷策略。

總結而言，廠長提出 Google 商家建制為汽車保養廠提供了一個強大的在線存在感，幫助您確保準確的商業資訊、最佳化的商家網頁、口碑評價、促銷內容、社群互動和業績追蹤。這些優勢和機會將有助於提升您的品牌形象、吸引顧客並促進業務成長。因此，對於汽車保養廠來說，建立一個強大的在線存在感，特別是通過 Google 商家建制，是非常重要的。除了 Google 商家建制，還有其他數位行銷策略對汽車保養廠的成功也至關重要。以下是一些值得考慮的數位行銷策略：1. 搜尋引擎最佳化 (SEO)：通過最佳化您的網站內容和結構，以提高在搜尋引擎中的排名，使您的汽車保養廠更容易被潛在顧客找到。2. 搜尋引擎行銷 (SEM)：利用付費廣告在搜尋引擎中顯示您的廣告，提高品牌曝光和點擊率。這可以在短時間內增加流量和潛在顧客。3. 社群媒體行銷：通過在社群媒體平台上建立業務帳戶，分享汽車保養相關的內容、促銷活動和顧客評論，與潛在顧客建立互動和關係。4. 內容行銷：創建有價值和有趣的內容，如部落格文章、影片、指南和資訊圖表，以吸引潛在顧客並建立您的專業形象。5. 電子郵件行銷：建立一個郵件訂閱列表，定期向訂閱者發送汽車保養提示、促銷資訊和特價優惠，保持與顧客的聯繫。6. 影片行銷：創建汽車保養相關的影片內容，如教學、維修技巧和顧客故事，並在 YouTube 和其他平台上分享，吸引潛在顧客的注意。7. 行動應用程式：開發一個汽車保養的行動應用程式，提供預約服務、維修記錄、保養提醒和促銷活動等功能，提升顧客的便利性和體驗。這些數位行銷策略可以幫助汽車保養廠擴大品牌知名度，吸引更多的潛在顧客並建立良好的顧客關係。根據您的業務特點和目標顧客群，可以選擇適合的策略並進行整合，以實現業務成長和成功。

桃園服務廠其他員工聽到了廠長的計劃想法，紛紛覺得不可思議，首先黃專員就提出質疑，他認為走網路經營，一來以前沒有做過，而且什麼 Google 商家等等對他是陌生的，然後又要導入總部 LINE 的官方帳號經營，對一個年近半百的服務專員而言，感到難以接受。

陳技師長是本廠的技師長，技術很好，但對於一些新事物也不想碰，他表達修車就是把車修好就好，幹嘛還要做一些行銷，還有為何要幫消費者做分類分群管理，他也是持反對的意見。廠長知道改變一定沒有想像的如此簡單，但他沒有想到廠內的兩位幹部，反彈是如此的劇烈，在他們心目中，覺得維持現況不是好好的，又何必去做些改變呢？這是面臨到重大阻礙，他知道這無法得到共識，是無法往下走的動能，所以廠長陷入一個窘境，首先要如何來讓這些員工接受新的改變，是廠長迫切要做，這個沒改變與突破，其他的就別說了。

肆、數位化轉型之持續發展方向

總結此次訪談結果，員工反映出的數位轉型擔憂包含：

- (一) 員工反彈和執行挑戰：員工對數位轉型可能存在不熟悉新技術、改變恐懼、習慣和舒適區、溝通不足、執行困難等反彈和挑戰。
- (二) 客戶服務模式的改變：面對消費者對加入 LINE OA (LINE Official Account, LINE 官方帳號) 的抵觸：消費者可能對於加入 LINE OA 或使用新數位工具感到陌生或不願意，原因可能包括不熟悉新技術、需要花時間學習、擔心隱私和安全、習慣與便利性、不想增加困擾等，客戶服務人員需要協助消費者促進使用數位化 LINE OA 的意願。
- (三) 不熟悉新技術：新的數位轉型和技術可能對於某些員工來說是全新的，他們可能缺乏相應的培訓和知識，從而對新系統感到不安和抗拒。
- (四) 改變恐懼：人們對於不確定的改變通常會感到擔憂和恐懼。他們可能擔心新系統會給他們帶來額外的工作壓力或使他們失去原有的工作優勢。
- (五) 習慣和舒適區：員工已經習慣了現有的工作流程和系統，他們對於改變這些習慣可能會感到抵觸，因為他們認為這會打亂他們的舒適區。
- (六) 溝通不足：在實施數位轉型或新策略時，如果組織的溝通不足或不清晰，員工可能對變化缺乏理解和支持。
- (七) 執行困難：有時新系統的實施可能遇到技術或操作上的問題，這可能會讓員工感到沮喪和挫敗。

(八)焦慮失業：在一些情況下，員工可能擔心新系統的實施會導致自動化或工作職位的流失，從而增加失業的風險。

(九)外部：廠長也針對消費者不喜歡加入 app 會員系統，羅列以下幾個原因，例如：消費者在加入會員系統時常面臨多重顧慮。首先，隱私與安全疑慮是主要問題，許多人擔心個人資料可能被濫用或洩露，特別是在數據保護政策不明確的情況下。提供手機號碼、電子郵件地址等個人信息的潛在風險使他們感到不安，頻繁的推送通知和促銷訊息更是加深了他們對隱私問題的抵觸。其次，使用流程的繁瑣也讓消費者感到不便，若註冊過程中需要填寫過多信息或進行繁瑣的驗證，可能會導致他們直接放棄註冊。此外，某些應用要求安裝額外軟件或頻繁更新，進一步降低了加入會員的動機。最後，缺乏明確的價值感也是一大障礙，許多消費者認為會員系統並未帶來實質好處，如優惠券或折扣不具吸引力，或會員專屬服務無法滿足需求。當他們認為會員系統對其消費行為沒有實質幫助時，自然不會花時間和精力進行註冊。詳述分類如下：

1. 不熟悉新技術：也有些人對新的事物、如應用程式或平台感到陌生，可能不知道如何使用，這讓他們感到困惑。尤其年齡愈長的人更是如此。
2. 需要花時間學習：學習新系統需要投入時間和努力，有些人可能不想花時間學習如何使用新工具。
3. 擔心隱私和安全：使用網路連線之 APP，人們擔心個人資訊被洩露或被不當使用，這使得他們猶豫是否要加入。
4. 習慣與便利性：有些人習慣使用傳統方式，覺得轉換到新方式是多餘的，因為他們覺得現有方式已經夠方便了。
5. 不想增加困擾：在數位世界裡，我們經常被詢問是否加入不同的店家的平台而感到困擾，消費者質疑這些數位工具是否真的對他們有用，也可能覺得自己不一定需要這些東西。

張顧問：

目前依據數位轉型教學理論執行個案公司的數位轉型，只是開端，數位轉型是沒有結束的，類似數位轉型模式理論來說，要不斷的依據環境的變化以及消費者的需求，不斷的革新，轉型到最適合的模式。

其中，因應一開始所設定的內部目標的管理，廠長提到了：

- (1) 將服務廠利用 Google 在地商家和 LINE 建置官方帳號來與消費者互動的想法。這個目標是為了增強服務廠在網路上的存在感，提高可信度和可見性。
- (2) 利用公司開發的新工單系統<VMS>將消費者做盤點與分類，以達到顧客關係管理的目標。這個目標是為了更好地管理現有的保有消費者，並提供更個人化的服務。

依據所設定的內部目標的管理，廠長則提到了：

- (1) 現今消費者的接觸方式已經走向了網路化，使用手機、LINE 和 Google 搜尋等工具來尋找資訊和與業務互動。這個目標是為了迎合消費者的需求和習慣，並與消費者建立更緊密的聯繫。
- (2) 消費者對於加入 LINE OA 或使用新數位工具的抵觸，包括不熟悉新技術、需要花時間學習、擔心隱私和安全等因素。這個目標是為了克服消費者的抵觸，提供足夠的資訊和支持，促進消費者使用數位化工具。

因此，我們理解內部目標和外部目標與汽車服務廠的數位轉型和客戶服務模式改變之間的相關性。通過利用數位工具和平台，服務廠可以增強在線存在感、提供個人化的服務，並與消費者建立更緊密的關係。同時，服務廠也需要克服消費者對於新數位工具的抵觸，提供足夠的支持和資訊，以促進消費者的參與和使用。

總之，除了一般傳統產業的數位轉型模型之外，針對汽車服務產業，尤其是本個案歐固德汽車，所需的數位轉型方式總結如下：

- (1) 數位行銷策略：除了社交媒體平台，本個案歐固德汽車可以探討更多汽車服務業者應該使用的數位行銷策略。包括搜尋引擎優化（SEO）、內容行銷、網站優化、線上廣告和影音行銷等。這些策略可以幫助本個案歐固德汽車提高在網路上的曝光度，吸引更多潛在客戶。
- (2) 數據分析和客戶洞察：數位轉型也涉及數據的收集、分析和應用。本個案歐固德汽車可以運用數據分析工具來瞭解客戶行為和需求，以提供更個性化的服務和產品。這可能包括客戶洞察、購買模式分析、市場趨勢預測等。
- (3) 線上預約和服務平台：數位轉型可以改變本個案歐固德汽車的服務模式。探討線上預約系統和服務平台的建立，使客戶可以方便地預約汽車維修、保養和其他服務。這樣的平台可以提供更好的客戶體驗，同時提高業務效率。

- (4) 車聯網和智能科技應用：隨著車聯網和智能科技的發展，本個案歐固德汽車可以探索如何應用這些技術來提供更先進的服務。例如，遠程診斷和故障排除、車輛監控和預警系統、智能導航和娛樂系統等。這些技術可以提升用戶體驗，同時提高車輛的安全性和效能。

教學手冊

本個案是一個真實事件的個案，藉由本個案撰寫的目的是為了教導學生有關數位轉型的基本概念，並藉由個案中學習到公司營運、數位轉型帶動公司成長的行動方案，來實現更高效、創新和消費者導向的業務運作。

本個案可以分為以下幾個部分：數位轉型的基礎知識，我們將解釋什麼是數位轉型，以及它如何在汽車服務產業中發揮作用。您將了解到數位科技如資料分析、人工智慧等如何影響整個產業的運作。

汽車服務產業的挑戰與機遇：我們將深入探究汽車服務廠面臨的傳統行銷的挑戰，與數位轉型所帶來的新機遇。這將幫助您理解為什麼數位轉型是不可或缺的。並進一步探討數位轉型在汽車服務廠中的實際應用。這將包括如何運用資料分析最佳化消費者體驗、利用人工智慧提升行銷效果等。

引入顧問模式的重要性：我們將討論為什麼在數位轉型過程中引入顧問模式是至關重要的。您將了解如何找到合適的顧問，以及如何成功順利的轉型。

一、教學目標

本個案的教學目標是讓學生深入了解數位行銷與數位轉型的關係，並理解為何選擇以數位行銷角度來討論。同時，避免讓學生對於數位轉型的概念產生混淆。因此，在討論傳統行銷與數位行銷的差異時，強調數位轉型作為一個更廣泛的概念，涵蓋了組織整體的數位化轉變。此外，在商業模式圖的理論說明部分，強調商業模式圖的使用，以幫助學生更好地理解商業模式的結構和功能。同時也解釋為何在個案中提供了由顧問製作的商業模式圖，以幫助學生學習商業模式圖的使用和製作新的商業模式。最後，在數位轉型的具體執行方針部分，關於 Google 數位商家建制和 LINE OA 的具體內容應該更進一步的做小組討論，以確保學生能夠全面理解這兩個方案的相關內容。

以下，本個案提出了六個有趣的討論問題，提供同學們討論：

- (一) 傳統行銷與數位行銷的差異：我們來聊聊傳統行銷方式有哪些限制？數位行銷又為什麼能在精準度、成本效益和數據分析上表現得更好？通過這樣的比較，大家可以更清楚地理解為什麼慶通汽車公司需要進行數位轉型，以及這樣做能帶來哪些好處。
- (二) 員工心態的調整與對應方針：在數位轉型過程中，員工的抗拒常常是一大挑戰。我們可以討論一下，如何幫助員工調整心態，克服這些阻礙？例如，如何明確目標、溝通價值和持續調整策略？這樣的討論能讓大家學習到如何有效推動數位轉型。
- (三) 商業模式圖的理論說明：讓我們一起思考一下慶通汽車公司的商業模式。如何利用商業模式圖來分析它的優勢、劣勢、機會和威脅？通過這樣的分析，大家能更深入地理解公司的現狀，並提出更具體的數位轉型策略。
- (四) 數位轉型的具體執行方針：最後，我們來探討一下如何將數位轉型理論應用到實際操作中。比如，導入線上預約系統、行動應用程式和顧客評價回饋機制等，這些具體的執行方針能幫助我們把理論轉化為實際行動，提出可行的方案。
- (五) 數據分析在決策中的角色：我們來討論數據分析如何幫助企業做出更明智的決策？在慶通汽車的案例中，數據分析能提供哪些洞察來改善服務或提升顧客滿意度？
- (六) 顧客旅程地圖的應用：如何利用顧客旅程地圖來改善消費者體驗？我們可以分析顧客在保養服務過程中的各個觸點，討論如何設計更好的服務來滿足他們的需求。
- (七) 數位轉型的挑戰與機會：在數位轉型過程中，企業可能面臨哪些挑戰？這些挑戰又如何轉化為機會？我們可以探討慶通汽車在轉型過程中可能遇到的具體挑戰和相應的解決方案。

總之，本個案教學目標如下：

透過本個案，讓學生實際運用於汽車服務產業的數位轉型知識和技能，讓學生學到以下的內容：

- (一) 深入了解數位轉型的核心概念和原則。
- (二) 瞭解數位轉型對汽車服務產業的影響。

(三)培養創新思維，解決汽車服務產業的實際挑戰。

(四)促進業界專業發展，促進汽車服務產業中的專業發展，使其成為數位轉型領域的有力參與者。

簡而言之，本個案的學習目的是讓學生瞭解數位轉型的重要性、掌握核心概念和策略，並能夠應用這些知識和能力來推動企業的數位轉型。透過這個學習過程，學生將能夠更好地應對數位時代的挑戰，並在未來的職業生涯中取得成功。

二、個案教學內容

本個案旨在讓學生學習相關理論，包括價值主張、商業模式圖和客戶旅程地圖。授課教師可以要求學生先自行研讀相關教材或在網路上蒐集資料，建議首先對理論進行簡介，然後向學生解釋相關內容，最後以分組討論的方式深入探討本個案。

(一) 何謂數位轉型

汽車保修廠數位轉型是指將傳統的保修廠業務和管理流程進行數位化改造，透過數據收集、分析和應用，提高效率、並可藉由數位轉型來提升汽車保修廠的客源開發與顧客滿意度之提升。舉凡藉由 Google 在地商家的建置，就可以與客戶做互動如線上預約或詢價，而在做完後也可以藉由五星好評來檢視顧客對於這次的服務是否滿意。

其次可以藉由網路行銷和社群媒體活動曝光如拍攝影片放置於網路或找一些 KOL 等來做行銷來提升品牌知名度和曝光率，吸引更多潛在客戶。最後可以利用數位化平台和工具，以進行更加靈活精準的優惠和促銷活動，吸引更多客戶並提升銷售業績。

(二) 何謂商業模式與商業模式圖

Osterwalder (2004) 商業模式是指企業發展和營運的基礎，它也反映了企業的核心策略和價值創造方式。一個好的商業模式應該能夠有效地滿足市場需求，創造獲利和價值，並具有持續競爭優勢。形成一個完整、高效率且具有競爭力的運行系統，並透過最好的形式來滿足客戶需求、實現各方價值（包括客戶、員工、合作夥伴、股東等利益相關者），同時達成企業目標並持續營利的整體解決方案。

商業模式分成以下四個面向：

1. 如何「顧客創造價值」？→核心價值
2. 如何「讓顧客知道你」？→需求導向
3. 價值的「供給來源」？→供給導向
4. 價值如「獲利」？→財務導向

商業模式圖右半部屬於和客戶直接相關的事項，須優先考慮，包含目標客層、顧客關係、通路，透過這些要素能歸納出公司提供給客戶的價值，進而計算出商業模式九宮格右下角的「收益流」。商業模式九宮格的左半部能計算出營運的「成本結構」，包含關鍵資源、關鍵生產活動、關鍵夥伴。透過商業模式圖的九個要素（圖 5），讓學生發揮創意，連結個案做填寫，更能系統化解釋企業的獲利邏輯。圖 5 商業模式圖的九個要素包括了目標客層、顧客關係、通路、收益流、關鍵資源、關鍵生產活動、關鍵夥伴等。透過這九個要素，可以系統性地解釋企業的獲利邏輯，並且讓學生在填寫商業模式圖時能夠更好地理解企業如何提供價值給客戶，以及如何降低成本、提高效率。因此，圖 5 的主要目的是幫助學生深入了解商業模式的運作方式，並且應用在個案分析中。

(三) 何謂客戶旅程地圖

客戶旅程地圖是企業理解客戶的想法、行為和需求，並確保在整個互動過程中提供一致、個性化且有價值的體驗。它是一種視覺化工具，用於呈現一位顧客從開始到結束的整體體驗過程。它描述了顧客與品牌或公司互動的各個階段、觸點、情感和請求。透過客戶旅程地圖，能夠深入了解顧客的觀點，找出改進的機會，並設計更好的體驗，從而提升顧客滿意度、建立忠誠度，並最終實現業務目標。

客戶旅程地圖通常包括以下幾個主要元素：

1. 階段 (Stages)：這是客戶旅程被分解的不同階段，通常從意識到購買、使用、維護和可能的升級或重複購買。
2. 觸點 (Touchpoints)：在每個階段，客戶與品牌互動的不同點，例如網站訪問、社群媒體互動、客服對話、購買交易等。
3. 客戶情感 (Customer Emotions)：描述客戶在每個階段和觸點中可能產生的情感和感受。

4. 客戶需求 (Customer Needs): 每個階段客戶可能有不同的需求, 例如資訊尋求、解決問題、購買產品等。
5. 關鍵行動 (Key Actions): 在每個階段, 客戶可能會採取的關鍵行動, 例如填寫表格、註冊帳戶、提交評論等。
6. 階段 (Stages): 客戶旅程被分為不同的階段, 每個階段代表顧客在互動過程中所處的特定情境。
7. 觸點 (Touchpoints): 在每個階段, 客戶與品牌互動的不同點, 例如網站、社群媒體、客服對話、廣告等。這些觸點可以影響顧客的情感和意見。
8. 情感和需求 (Emotions & Needs): 描述客戶在每個階段可能產生的情感和所需的支援, 如興奮、不確定、滿意、困惑等。了解客戶的情感和需求有助於提供更好的體驗。
9. 關鍵行動 (Key Actions): 在每個階段, 客戶可能會採取的關鍵行動, 例如訪問網站、查找資訊、下單、填寫表單、聯絡客服等。

總之, 客戶旅程地圖就是一個幫助公司了解你從開始到結束的整個體驗的方法, 他們可以根據這個地圖來改善他們的產品和服務, 確保你在每個階段都感到滿意。

基於這個情況, 決策者決定從最迫切需求的數位行銷以及支持數位行銷的數位化開始, 這也恰好成為推動數位轉型的一個觸發點。他們將公司的經營策略和目標與數位轉型相結合, 逐步修改公司的數位轉型過程。這樣的做法有助於以數位行銷作為拉動力量, 推動公司朝著數位轉型的目標前進。透過這種逐步修改的方式, 個案公司能夠在領導者的引導下, 根據公司的需求和情況, 有序地進行數位轉型的改變, 成就新的商業模式。

三、個案討論與建議

本個案討論了多個建議的討論題綱。首先討論了傳統行銷與數位行銷的差異性, 包括投放方式、花費預算、使用媒介、接觸廣度、成本追蹤和資料留存等方面的差異。其次是討論了員工心態的調整問題, 包括如何克服員工對於數位轉型的抗拒, 例如提供適當的培訓和建立良好的溝通機制。接下來, 討論了數位轉型的具體執行方針, 包括制定策略、選擇數位工具和建立數據分析系統。此外, 增加提出了教學計劃與建議, 討論如何將個案融入教學活動, 以及數位轉型的新興技術和其他可能引發學生創意思考的延伸題目。



圖 5 Osterwalder (2004) 提出的商業模式圖的九個要素

註：商業模式牽連到企業的價值主張（產品或服務的價值）、目標客戶（市場定位）、收入來源（利潤模式）、核心資源和能力、關鍵合作夥伴、核心活動和流程、管道和銷售方式等方面。通過這些要素的組合和運用，企業可以創造獲利和價值，實現長期的成功和可持續發展。

這些討論的基礎上，本個案的決策重點在於如何促使員工接受新的數位轉型方案，並有效克服他們的抗拒情緒。此外，確定內外目標之間的關聯性及強調溝通目標的重要性，對於確保這兩者之間的相互支持與促進至關重要。透過這些深入的討論和決策點的梳理，我們可以更全面地探討慶通汽車公司導入數位轉型顧問模式的過程，並提出具體的建議和解決方案。因此，本個案不同層級的決策點安排如下：

(一) 問題識別

在轉型之前，慶通汽車面臨的主要挑戰包括業績低迷及缺乏新車源的問題，這迫使公司必須考慮轉型以提升其競爭力。

(二) 方案評估

傳統行銷策略：雖然這種策略較為熟悉，但其成本高昂且效果難以量化。

數位行銷策略：這是一個新領域，能夠提供更低的成本和更高效的客戶互動。

(三) 執行策略

選擇數位行銷策略作為轉型的主要方向，並詳細描述具體的執行步驟和預期成果。

1. 傳統的行銷與數位行銷的差異性

在個案中，我們發現該保養廠因為沒有新車源挹注下，業績低迷，所以須面臨轉型，但卻不知道如何轉型，只知道用傳統方式來做廣促，這點是很困難成功。

討論建議：

首先可以建議老師先以傳統行銷與數位行銷這兩者的比較與不同（表 7），分組討論等待充分的發言再做歸納。

所以以往的行銷 4p 為 product（產品）、price（價格）、place（地點）、promotion（促銷），轉換成數位行銷 4p 為人（People）、成效（Performance）、預測（Prediction）、步驟（Process）接下來就可以帶著學生發想數位行銷（表 8）有哪些形式呢？

結論：

2. 數位行銷的優勢

數位行銷擁有多項優勢，其中最顯著的是預算調整的彈性高，企業可以根據市場變化隨時調整行銷預算。此外，數位行銷的門檻低且即時性高，讓各種規模的企業都能輕鬆參與。最重要的是，數位行銷能提供精準的數據反饋，幫助企業快速了解消費者行為與市場趨勢，進而做出更有效的行銷決策。

3. 員工心態的調整問題

討論建議：

當桃園廠員工聽到一個曾經連想都沒想到的創新改變，反彈是必然的，而如何來化解員工反彈進而可以接受它，這是一個重要課題，管理者如何帶領員工從舒適區走到壓力區來學習是很重要的，此部分讓學生了解溝通的重要性，通常讓員工適應變革的方式有許多，依據訪談結果，受訪者認為：透過溝通、培訓、支持和正向激勵，管

理者可以成功解決員工的反彈情緒，引導他們從舒適區走向壓力區，並積極學習新知識。溝通和參與策略在組織變革中非常重要，它們旨在確保有效的溝通和員工的參與，以增加他們對變革的理解和接受度。例如：(1)開放和透明的溝通，傳達變革的目的、原因和影響。這種溝通方式可以減少不確定性和猜測，讓員工更了解變革的必要性和影響，從而減少反彈情緒。管理者應該提供清晰的信息，回答員工的問題和疑慮，並確保溝通是雙向的，鼓勵員工提供意見和建議。(2)參與決策過程：管理者鼓勵員工參與變革的決策過程，提出意見和建議。增加員工對變革的投入感和責任感，感覺自己的聲音被聽到和重視。透過參與，員工可以感受到自己是變革的一部分，並有機會對變革的方向和執行提供寶貴的貢獻。(3)建立溝通渠道，以確保有效的溝通。包括定期的團隊會議、一對一會談、郵件通知、內部網站或社交媒體平台等。讓管理者與員工保持聯繫，並提供員工提問和反饋的機會。(4)培訓和教育，幫助員工理解新的工作流程、技能和知識。通過內部培訓課程、外部培訓資源或專家指導來實現。提高員工的能力和信心，讓他們更容易適應變革。

因此，以下提出幾個對策方式：

- (1) 溝通明確：解釋改變的背景、目的和影響，讓員工理解改變的必要性，降低不確定性，減少反彈情緒。
- (2) 提供培訓與支持：提供必要的培訓和資源，幫助員工掌握新知識和技能，減少面對新挑戰時的焦慮感。
- (3) 設定小目標：分階段引導員工學習，設定可達成的小目標，增加成功感，減少學習壓力。
- (4) 鼓勵積極思維：強調從壓力中學習和成長的價值，激發員工克服困難的動機。
- (5) 分享成功案例：分享其他成功的故事，激勵員工嘗試新事物，看到學習帶來的可能性。
- (6) 持續回饋：提供正向的回饋，肯定員工的進步，增加動力，降低不安感。
- (7) 適時調整策略：根據員工反應調整培訓和支持策略，確保進程順利。
- (8) 鼓勵互助交流：創建共同學習的環境，讓員工分享經驗、解決困難，建立支持網路。
- (9) 充分準備資源：確保有足夠的資源支援員工的學習過程，減少阻礙。
- (10) 尊重個體差異：考慮不同員工的學習風格和節奏，給予彈性以促進學習效果。

表 7 傳統行銷與數位行銷差異

	傳統行銷	數位行銷
投放方式	客群掌握不一定只有大量投放	透過資料分析精準鎖定客層
花費預算	高	低
使用媒介	電視，廣播，DM，看板	手機，YouTube，電腦
接觸廣度	容易受到地域性的限制	可依照自己設定目標投遞
成本追蹤	沒有數據無法追蹤與佐證	可以追蹤
資料留存	很難留存下來	量體大可以隨時追蹤與更新

表 8 數位行銷形式

付費廣告	網路上廣告預算比較好控制，精準度與廣告可以成正比
內容行銷	部落客，貼文，影片傳達訊息給消費者，慢慢讓消費者建立起信心
搜尋引擎最佳化 (SEO)	藉由搜尋引擎最佳化排名愈前面，獲得的關注度愈高
社群行銷	可以影響同溫層的消費者
網紅行銷 (KOL)	因為有名人的推薦，更能取得消費者的信心
即時通訊	LINE、IG、抖音、短視頻等等，生活中長時間接觸媒介，曝光產品資訊

總之，透過溝通、培訓、支持和正向激勵，管理者可以成功解決員工的反彈情緒，引導他們從舒適區走向壓力區，並積極學習新知識。

最後，設定內部目標可以幫助組織明確工作方向，提高效率和效益。透過內部目標的設定，組織可以專注於改善內部流程、提升員工能力和技能，進而實現更高水準的營運績效。設定外部目標可以幫助組織更好地滿足顧客需求，建立良好的顧客關係，提升市場競爭力。透過外部目標的設定，組織可以專注於提供優質的產品和服務，增加顧客滿意度和忠誠度，進而擴大市場份額和品牌價值。

強調設定內外部目標的重要性，以下提出幾個對策方式：

- (1) 確定內外目標的關聯性：在設定內外目標時，要確保兩者之間有相互支持和相互促進的關聯性。內部目標應該直接服務於實現外部目標，並為其提供支援。
- (2) 溝通目標的重要性：管理者應該清晰地傳達內外目標的重要性和價值，讓員工理解目標的意義和影響。透過溝通，可以提高員工的參與度和共識，減少反彈情緒的產生。
- (3) 提供資源和支持：為了實現內外目標，組織應該提供必要的資源和支持，包括培訓、技術支援、預算等。這可以幫助員工更好地應對挑戰，提高工作效能。
- (4) 建立學習環境：鼓勵員工持續學習和成長，建立學習環境和文化。提供學習機會和資源，讓員工能夠不斷提升能力，以應對內外目標的變化和挑戰。
- (5) 監測和評估目標的達成：定期監測和評估內外目標的達成情況，並根據結果進行調整和改進。這可以幫助組織及時調整策略，確保目標的實現。

4. 提出商業模式圖的理論說明

討論建議：

老師帶領同學透過商業模式圖的理論內容，來說明桃園廠藉由商業模式圖，做不斷持續精進流程並掌握關鍵資源，以此為因果關係，環環相扣進行數位轉型，並且抓牢客戶資源，做好管理以提高業績營業額。

老師帶學生來完成一個簡單商業模式圖，模式圖的元素舉例如下：

- (1) 目標客群：自用車、公司車、租車公司等了解他們的需求、偏好和特殊要求。
- (2) 顧客關係：設計建立和維護顧客關係的策略，如提供預約服務與優惠活動等。
- (3) 通路：如保養服務中心之電話預約服務。
- (4) 價值主張：不同保修方案的具體內容，例如基礎保養、大保養、輪胎更換等，以符合不同客戶的需求。說明保修服務對車主的實際價值，例如節省維修成本、延長車輛使用壽命等。
- (5) 關鍵資源：確定營運所需的關鍵資源，例如專業技術團隊、設備和工具、庫存配件等。

- (6) 關鍵合作夥伴：尋找與廠商合作共贏的合作夥伴，例如中古車商，外匯車商，汽車保險公司等。
- (7) 關鍵活動：最佳化保修流程，提高維修速度，減少客戶等待時間。探索技術創新，例如遠端診斷和維修，提供更方便的服務。
- (8) 收入來源：確定汽車保養廠的主要收入來源，例如保養和維修服務收費、零件銷售等。
- (9) 成本結構：培訓技術人員以提高效率，降低人力成本。確定不同保修服務的成本結構，以便有效控制和管理成本。

5. 其他引發學生創意思考的延伸題目

- (1) 數位轉型的新興技術：討論目前最新的數位科技趨勢，例如物聯網、區塊鏈、機器學習等，並探討如何應用這些新興技術來改進汽車服務廠的運作和提供更優質的服務。
- (2) 數據驅動的決策：討論如何利用大數據和資料分析來做出更明智的決策，並提出創新的數據收集和分析方法，以幫助汽車服務廠更好地了解客戶需求和市場趨勢。
- (3) 數位化的客戶體驗：探討如何通過數位轉型提升客戶體驗，包括線上預約、個性化服務、虛擬顧問等創新做法。
- (4) 數位轉型的可持續發展：討論如何在數位轉型的過程中考慮環境和社會的可持續發展因素，提出創新的綠色解決方案和社會責任措施。
- (5) 創新的合作模式：探討如何與其他汽車服務廠、供應商、科技公司等建立合作夥伴關係，共同推進數位轉型，並提出創新的合作模式和商業模式。

6. 本案數位轉型具體執行方針

討論建議：

本個案接近尾聲，老師引導讓學生討論在本個案中執行了什麼數位轉型工具在本個案當中。在本個案中張顧問建議該廠為了提升服務廠的知名度，所以先幫該廠創建了 Google 在地商家，並且作了一些關鍵字的最佳化，其次也與歐固德保修聯盟搭配設計 LINE OA 桃園廠的官網，以便日後車主可以利用此預約或是車輛問題的詢問，或是該廠在做行銷時藉由此官網做群發的動作，最後利用歐固德聯盟提供的工單系統 <

VMS>，除了開立工單外也可以作客層的分析與比較等，藉由數位轉型後除了可以提升場內的營收外，並藉由 Google 五星好評來做好顧客滿意度之指標之一。

7. 教學計劃與建議

本個案的教學與討論建議為 120 分鐘。為了引起學生對本個案的興趣，建議教師直接切入主題，首先詢問學生是否曾利用手機或電腦搜尋相關事務，以引發共鳴。接著，教師可以詢問學生本個案所面臨的難題，並從旁指導他們探討數位轉型過程中的阻礙，啟發學生對主題的深入討論。此外，教師可根據本文中涉及的數位轉型議題進行討論，並提供電腦或手機進行實際操作，例如 Google 商家的建置，讓學生在課堂上更深入地理解數位轉型的意義。

8. 教學適用性

本個案適用於數位轉型、組織變革等課程領域。在組織行為課程中，教師可聚焦於員工抗拒議題的討論，分析員工對數位轉型的心理和情感因素，並介紹有效的變革管理策略，如透明的溝通和建立信任的方式。此外，可以引入具體案例，讓學生分析如何成功或失敗地處理員工抗拒，並提出解決方案。

在策略管理課程中，則可著重於商業模式創新的分析，介紹商業模式創新的框架，並討論數位轉型對市場競爭環境的影響。設計小組實作練習，讓學生根據案例中的情境提出新的商業模式建議，並進行評估與反思，討論其可行性和挑戰。

9. 教學核心之管理議題

在本個案中，數位轉型過程中的組織變革挑戰是核心管理議題之一。教師可以引導學生探討在數位轉型中，企業所面臨的組織變革挑戰，包括文化轉型、流程重組及員工角色的重新定義等。特別是權威領導在這一過程中扮演的角色，教師可討論權威領導如何影響變革的推動與員工的接受度。權威領導可能在初期推動變革上具有優勢，因為他們能夠快速做出決策並指導行動，但同時也可能面臨員工抗拒和缺乏參與感的挑戰。

透過這樣的討論，學生將能更深入理解數位轉型的複雜性及其對組織的長期影響，並思考如何在實踐中平衡權威領導與員工參與之間的關係，以促進更為順利的轉型過程。本個案適用於數位轉型、組織變革等課程領域。在組織行為課程中，教師可聚焦於以下幾個教學重點。

- (1) 員工抗拒的原因分析：增加對員工抗拒數位轉型的心理和情感因素的探討，說明為何員工可能會對變革感到不安或抵觸。例如，可以討論員工對新技術的恐懼、對工作安全的擔憂以及對未知的抗拒。
- (2) 變革管理策略：提供具體的變革管理策略，幫助學生理解如何有效應對員工的抗拒。例如，介紹溝通的重要性，如何透過透明的資訊分享來減少不確定性，並建立信任。
- (3) 案例討論：引入具體案例，讓學生分析成功和失敗的組織如何處理員工抗拒的情況。鼓勵學生討論並提出解決方案，提升他們的批判性思維能力。

在策略管理課程中，則可著重於以下幾個教學重點：

- (1) 商業模式創新的框架：增加對商業模式創新理論的介紹，例如 Osterwalder (2004) 的商業模式畫布，幫助學生理解如何重新設計商業模式以適應數位轉型。
- (2) 市場分析與競爭優勢：討論數位轉型如何影響市場競爭環境，並分析企業在轉型過程中如何尋求新的競爭優勢。例如，可以探討如何利用數據分析來識別市場需求和消費者行為的變化。
- (3) 實作練習：設計小組實作練習，讓學生根據案例中的數位轉型情境，提出新的商業模式建議。例如，讓學生進行商業模式的評估與反思，並討論其可行性和潛在挑戰。

透過這些教學重點的增補，將有助於提升個案的教學效果，並讓學生在不同課程中獲得更具體的學習體驗，深入理解數位轉型過程中的組織變革挑戰及權威領導的角色。

四、總結

數位轉型的導入對汽車服務產業的貢獻與管理意涵如下。

(一) 貢獻

1. 提升效率與效益：數位轉型可以幫助汽車維修業者運用數位技術和解決方案，提升業務流程的效率和效益。透過數位化的工具和系統，能夠更好地達成內部目標，如提高作業效率、節省成本和時間，並實現內部目標的管理。

2. 增強客戶體驗：數位轉型可以協助汽車服務業者改善客戶體驗和服務品質。透過數位化的解決方案，能夠更好地達成外部目標，如提供客戶線上預約、即時回應等便利功能，增加客戶滿意度，建立良好的客戶關係。
3. 強化資料分析與決策能力：數位轉型可以幫助汽車服務業者收集、整理和利用大數據來做分析和商業洞察，協助管理層做出明智的決策。透過資料分析，能夠更好地了解市場趨勢、客戶需求和競爭狀況，找到目標對象並擬定更有效的行銷策略，進一步實現內部目標和外部目標的管理。

(二) 管理意涵

1. 重視學習和專業知識：重視培養內部的學習能力和專業知識提升，以實現內部目標。積極吸收最新的數位技術趨勢和市場變化，並將其應用於數位轉型策略的制定和執行。
2. 推動組織文化轉型：將數位轉型內化到組織文化中，鼓勵創新和敢於挑戰傳統方式的精神，以實現外部目標。建立開放的溝通和合作機制，鼓勵員工提出創新想法，推動數位化改革，以提升客戶體驗和服務品質。
3. 強化組織協同與溝通：建立有效的組織結構和流程，促進不同部門之間的協作和溝通，以實現內部目標和外部目標。確保數位轉型策略能夠得到組織內外各層次的有效執行，達成整體效益的最大化。
4. 持續評估和調整：數位轉型是一個動態和不斷變化的過程，需要持續進行評估和調整，以確保內部目標和外部目標的達成。及時了解市場變化和技術發展的挑戰，並根據情況調整數位轉型策略和執行計劃。

五、未來研究方向

未來，個案公司應重點實施數位行銷和數位化，並針對數位轉型的各類別進行補充和強化。此外，研究還應探討如何在權威領導的文化和決策結構下，更有效地實施數位轉型的各個階段，這可能需要調整領導方式，以促進更多參與和合作，從而提升轉型成效。進一步的研究應著眼於建立更強大的數位文化，培養組織內部的數位技能和能力，以更好地應對數位轉型帶來的挑戰和機遇。同時，領導者應考慮如何整合資訊科技，並提供財務支援和預算，以支持數位轉型的執行。這些未來研究方向將促進更成功的數位轉型。本個案的決策點在於如何讓員工接受新的數位轉型方案。廠長希望導入數位化技術以提升服務廠效能，但面臨員工的強烈反對，認為維持現狀即可，這讓他陷入困境，因為缺乏員工配合將無法順利推進數位轉型。為了克服這一困境，

個案強調調整員工心態的重要性，並提出以下建議。首先，確定內外目標的關聯性，讓員工理解數位轉型對公司和個人發展的益處，通過清晰傳達數位轉型的目標和價值來實現。其次，強調溝通目標的重要性，以提高員工的參與度和共識。最後，數位轉型是一個持續發展的過程，需要根據環境變化和消費者需求進行調整。廠長必須找到讓員工接受改變的方法，才能順利推動數位轉型，提升服務廠的競爭力。

參考文獻

1. Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D., & American Marketing Association (1983). Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago, IL: American Marketing Association.
2. Deloitte (2019). Global consumer pulse survey: Exploring the value of trust. Deloitte Insights. Retrieved September 4, 2025, from <https://www2.deloitte.com/insights>.
3. Do Vale, G., Collin-Lachaud, I., & Lecocq, X. (2021). Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing. Scandinavian Journal of Management, 37(2), 101154.
4. Dawkins, P., & Reichheld, F. (1990). Customer retention as a competitive weapon. Directors Broads, 14(4), 42-47.
5. Hoa, N. T. X., & Tuyen, N. T. (2021). A model for assessing the digital transformation readiness for Vietnamese SMEs. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 8(4), 541-555.
6. Jiang, Y., Sun, Y., & Tu, S. (2023). Economic implications of emotional marketing based on consumer loyalty of mobile phone brands: The sequential mediating roles of brand identity and brand trust. Technological and Economic Development of Economy, 29(4), 1318-1335.
7. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review. Retrieved September 4, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.

8. Klos, C., Spieth, P., Clauss, T., & Klusmann, C. (2021). Digital transformation of incumbent firms: A business model innovation perspective. IEEE Transactions on Engineering Management, 70(6), 2017-2033.
9. Kochei, A., & Awuor, E. (2024). Effect of transformational leadership style on the adoption of digital transformation in the public sector in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(11), 814-827.
10. Mamedova, N., Afanasev, M., Dyuzhov, A., Ivanov, A., & Kuzyakina, A. (2024). Optimal model of it directors interaction in the digital transformation of business processes. Technology Analysis & Strategic Management, 36(6), 1310-1322.
11. Marcon, É., Le Dain, M. A., & Frank, A. G. (2022). Designing business models for Industry 4.0 technologies provision: Changes in business dimensions through digital transformation. Technological Forecasting and Social Change, 185, 122078.
12. McKinsey & Company (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company. Retrieved August 28, 2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>.
13. Motjolopane, I., & Chanza, B. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. Systems, 11(4), 213.
14. Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A Proposition in a Design Science Approach, 2004. Universite de Lausanne, 23-39. Switzerland.
16. Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. Business and Economic Research, 8(3), 139-148.
17. Swift, R. S. (2001). Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies. NJ: Prentice Hall.
18. Ustaoğlu, N. (2019). A Maturity Model for Digital Transformation. Sabanci University, unpublished paper.

19. van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 25(2), 111-132.
20. Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. Procedia Computer Science, 175, 621-628.

113 年 02 月 27 日收稿

113 年 04 月 08 日初審

113 年 09 月 23 日複審

114 年 03 月 26 日接受

附錄、廠長部分訪談內容

廠長：我們桃園廠一直在致力於提供優質的汽車保養服務，但同時我們也意識到，在這個數位化的新時代，我們得考慮在網絡上的存在感。

訪問者：那麼，您有什麼具體的計劃來增強我們在網絡上的存在感嗎？

廠長：我們正在考慮利用 Google 商家建制和 LINE 官方帳號來提升我們的在線存在感。通過這些平台，我們可以向消費者提供更快速精準的資訊、架構最佳化的商家網頁、注重口碑評價管理、促銷內容播放、社群互動和業績追蹤等。這些優勢和機會都將有助於提升我們的品牌形象、吸引顧客並促進業務成長。

訪問者：這聽起來很有前景！是否還有其他的數位行銷策略您也在考慮嗎？

廠長：當然！除了 Google 之外，我們也考慮其他的數位行銷策略。包括 SEO、SEM、社群媒體、內容行銷、DM、Youtube 影片和行動 app 等。希望這些策略可以幫助我們擴大品牌知名度，吸引更多的潛在顧客並建立良好的顧客關係。

作者介紹

Author's Introduction

- | | |
|------------|--|
| 姓名 | 施依彤 |
| Name | I-Tung Shih |
| 服務單位 | 朝陽科技大學企業管理系副教授
國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展學系博士生 |
| Department | Associate Professor, Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology
Ph. D. Student, Department of Counseling Psychology and Human Resource Development, National Chi Nan University, Taiwan |
| 聯絡地址 | 413310 台中市霧峰區吉峰東路 168 號 T2-7F |
| Address | No.168, Jifong E. Rd., Wufong District, Taichung, 413310, Taiwan (R.O.C.) |
| E-mail | itungshih99@gmail.com |
| 專長 | 人力資源管理、情緒心理學、心理諮商、永續經營 |
| Specialty | Human Resource Management, Emotional Psychology, Counselling Psychology, Sustainable Management |
| | |
| 姓名 | 張錦勝 |
| Name | Ching-Sheng Chang |
| 服務單位 | 朝陽科技大學企業管理系產業發展博士候選人 |
| Department | Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology |
| 聯絡地址 | 413310 台中市霧峰區吉峰東路 168 號 T2-7F |
| Address | No.168, Jifong E. Rd., Wufong District, Taichung, 413310, Taiwan (R.O.C.) |
| E-mail | p9707012@gmail.com |
| 專長 | 消費者行為、人力資源管理、永續經營 |
| Specialty | Consumer Behavior, Human Resource Management, Sustainable Management |

姓名	李冠宏
Name	Guan-Hong Li
服務單位	朝陽科技大學企業管理碩士
Department	Master, Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology
聯絡地址	413310 台中市霧峰區吉峰東路 168 號 T2-7F
Address	No.168, Jifong E. Rd., Wufong District, Taichung, 413310, Taiwan (R.O.C.)
E-mail	gbnhyt0000@gmail.com
專長	人力資源管理與發展
Specialty	Human Resource Management and Development