

國立政治大學

企業管理研究所 (MBA 學位學程)

碩士學位論文

**O2O 外送平台之策略行銷 4C 分析：以卡個位為例**

**Strategic marketing analysis of O2O delivery platform:**

**a case study of Cutaway**

指導教授：巫立宇 博士

張元晨 博士

研究生：王敏卉 撰

中華民國一一〇年一月

## 摘要

台灣自 2015 年起美食外送市場逐年快速成長，消費者線上購物、線下取貨的習慣被建立，從以往訂購一般生活用品到現今的美食與生鮮外送，消費者購買的商品類別需求擴大，同時，對線上平台的接受度亦被打開。外送產業處於快速成長期，至 2020 年因新型冠狀病毒疫情影響，導致消費者對外送服務的需求激增，餐廳也開始意識到轉型的重要，多元通路的佈局與整合成為零售餐飲業存活的關鍵，但礙於資源與能力有限，因此仰賴外送平台進行 O2O 營銷，平台的經營也開始出現各種新樣貌。

本研究探討的個案外送平台「卡個位」，針對特別的市場區隔與目標客群創造、提供、傳遞價值主張。本研究利用商業模式圖 (BMC, Business Model Canvas) 解構卡個位的商業模式要素，並以策略行銷 4C 架構分析卡個位處理四類阻礙對供應商與對顧客交易成本的做法，最後結合 BMC 模型與 4C 架構，探討卡個位成功經營的關鍵因素，以求進一步優化商業模式、降低顧客交易成本。

本研究發現，卡個位建立明確的價值主張，並透過 BMC 模型裡的內外部價值活動、資源與對象，能直接影響目標顧客感受到的獲益，降低成本、提升效益；強大的客服團隊與數位社群能發揮顧客關係與通路的優勢，將使消費者更容易發現卡個位，同時，降低顧客的疑慮，建立與平台間的信任關係，進而產生口碑效應與長期回購，搭配會員經營活動，提升消費者對卡個位的專屬陷入資產；供應商店家、系統與內勤團隊是卡個位經營的關鍵資源與夥伴，在滿足消費者需求與提升服務品質的同時，成為卡個位傳播的利器。而卡個位的關鍵活動，不僅是提供基本的營運與優質配餐服務，還積極規劃新商品定位、開發企業客戶與供應商、進行檔期活動與再行銷，更重要的是持續優化系統功能、擴大商品類別與內容，以提供完善的平台、獨特的商品與服務，以創造價值、提升不可取代性。

**關鍵字：**商業模式、策略行銷 4C、卡個位、外送平台產業。

## Abstract

Since 2015, the food delivery market in Taiwan has grown rapidly year by year. Because the consumers have established the habit of shopping online and picking up goods offline and extended the categories of orders from general daily necessities in the past to food and fresh ingredients today. At the same time, the acceptance of shopping on EC platforms has also expanded. The food delivery industry in Industry's Life Cycle is in a period of "Growth" in Taiwan. The penetration of target market grew in rapid way. During Growth, the food delivery platforms try to make their products more appealing to market majority, in order to capture bigger slices of the demand the new industry is creating. Therefore, the level of competition in this industry is high.

By 2020, due to the impact of the new coronavirus (COVID-19), consumers demand for delivery services has surged. Restaurants have begun to realize the importance of digital transformation. The development and integration of multiple channels has become the key to the survival of the retail catering industry. But owing to limited resources and capabilities, most of the restaurants relied on the food delivery platform for O2O marketing, and the business model of different services that platforms provide have varied in various ways.

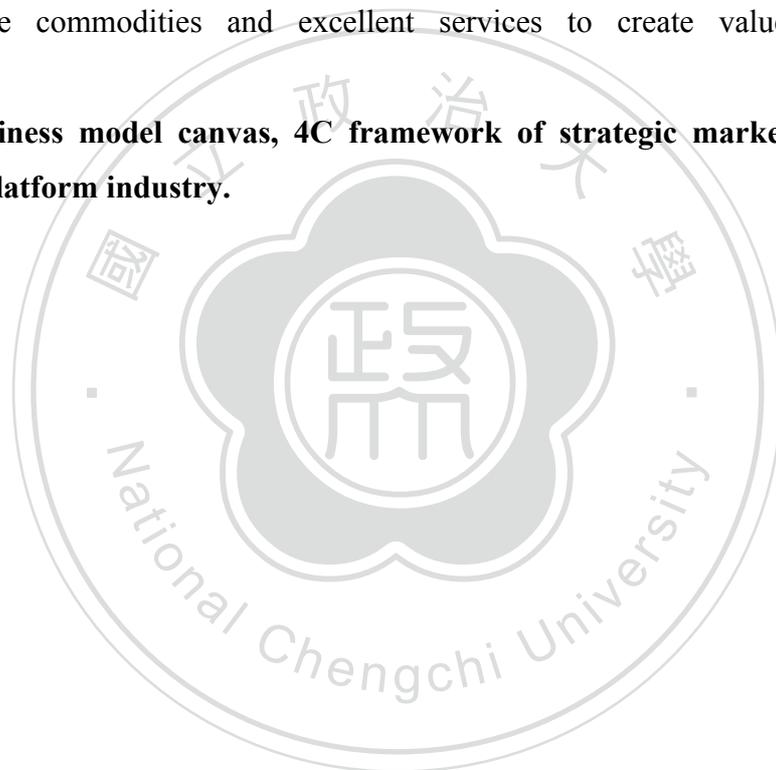
The case for this study is the food delivery platform called "Cutaway". It creates, offers and delivers value propositions for specific market segments and target customer groups. The case study use the Business Model Canvas (BMC) to deconstruct nine business model elements of Cutaway, and analyze with the 4C framework of strategic marketing to understand how Cutaway deal with four types of transaction costs to suppliers and customers. And finally, I combine the BMC model in conjunction with the 4C framework to discuss the key factors for the successful operation of Cutaway, so as to further optimize the business model and reduce customer transaction costs.

This study found that the establishment of clear value proposition for Cutaway, and through the internal and external value activities, resources and partners in the BMC model, can directly affect the total experience to target customers by reducing transaction costs and providing additional benefits. A strong customer service team and other searching engine and digital platforms can give full play to the advantages of customer relationships and channels of Cutaway, which will make it easier for consumers to know Cutaway. At the same time, it can reduce customers' doubts, establish a trust relationship with Cutaway, and then create word-of-mouth effects and long-term repurchasing. With activities of membership

management, it's important to enhance consumers' exclusive assets for Cutaway to decrease the possibility of transforming to other food delivery platform.

Suppliers and restaurants, orders and inventory systems and back-office teams are the key resources and partners for Cutaways operations. While meeting consumer needs and improving quality of the service, they become Cutaway's communications representatives. The key activities of Cutaway are not only to provide basic operations and high-quality catering services, but also to actively plan new product positioning, develop corporate customers and suppliers, conduct scheduled marketing and remarketing, and more importantly, continue to optimize system functions and expand categories of commodities and varieties of content. Cutaway devotes its efforts to provide a complete food delivery platform, unique commodities and excellent services to create value and enhance irreplaceability.

**Keywords: Business model canvas, 4C framework of strategic marketing, Cutaway, Food delivery platform industry.**



## 目次

摘要.....	I
Abstract.....	II
目次.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
<b>第一章、緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的.....	4
第三節、研究流程.....	4
<b>第二章、文獻探討.....</b>	<b>6</b>
第一節、共享經濟.....	6
第二節、商業模式畫布圖 (Business Model Canvas, BMC).....	8
第三節、交易成本立論 (Transaction Cost Theory).....	11
第四節、策略行銷 4C 架構 (4C Framework Aspect).....	12
<b>第三章、研究方法.....</b>	<b>19</b>
第一節、研究對象.....	19
第二節、研究方法.....	19
第三節、資料蒐集方法與分析工具.....	20
<b>第四章、個案研究分析結果.....</b>	<b>23</b>
第一節、外送產業概況.....	23
第二節、賽米資訊有限公司介紹.....	28
第三節、卡個位之商業模式.....	32
第四節、卡個位之策略行銷 4C 架構.....	46
第五節、卡個位之未來展望與經營課題.....	61
<b>第五章、結論與建議.....</b>	<b>67</b>

第一節、研究結論.....	67
第二節、後續研究建議.....	73
第三節、研究限制.....	74
參考文獻.....	76



## 圖目錄

圖 1-1 家庭消費支出按消費型態區分 (資料來源：行政院主計處，2020)	2
圖 1-2 本研究流程 (資料來源：本研究整理)	5
圖 2-1 Instacart 服務與營收模式 (資料來源：張筱祺，2015)	7
圖 2-2 軟體公司的商業模式畫布圖 (資料來源：Fritscher & Pigneur, 2010)	9
圖 2-3 阻礙交換的四大交換成本 (資料來源：邱志聖，2014)	12
圖 2-4 外顯單位效益成本計算方式 (資料來源：邱志聖，2014)	13
圖 4-1 外送服務訂單在無補貼下之成本結構 (資料來源：鄭凱富，2019)	25
圖 4-2 外送服務訂單在有補貼下之成本結構 (資料來源：鄭凱富，2019)	25
圖 4-3 美食外送平台使用趨勢 (資料來源：凱度洞察，2020)	26
圖 4-4 卡個位核心能力 (資料來源：本研究整理)	31
圖 4-5 卡個位之價值鏈模型 (資料來源：本研究整理)	39
圖 4-6 卡個位商品開發之關鍵活動 (資料來源：本研究整理)	40
圖 4-7 卡個位 B2C 商業模型 (資料來源：本研究整理)	45
圖 4-8 卡個位 B2B 商業模型 (資料來源：本研究整理)	45
圖 4-9 卡個位自有禮贈品牌商業模型 (資料來源：本研究整理)	46
圖 4-10 卡個位的上下游關係 (資料來源：本研究整理)	46
圖 4-11 卡個位簡化顧客購買流程 (資料來源：本研究整理)	51
圖 4-12 卡個位的集客式行銷 (資料來源：本研究整理)	56

## 表目錄

表 2-1 商業模式四大構面與九個要素 (資料來源：本研究整理)	9
表 2-2 FAB 以有形商品為例 (資料來源：本研究整理)	14
表 2-3 FAB 以無形服務為例 (資料來源：本研究整理)	14
表 2-4 降低外顯單位效益成本方法 (資料來源：邱志聖，2014)	14
表 2-5 降低買者資訊搜尋成本方法 (資料來源：邱志聖，2014)	15
表 2-6 降低買者道德危機成本方法 (資料來源：邱志聖，2014)	16
表 2-7 實務界建立專屬資產的方法 (資料來源：邱志聖，2014)	18
表 3-1 訪談紀錄 (資料來源：本研究整理)	19
表 4-1 外送平台收費比較表 (資料來源：本研究整理)	48
表 4-2 以 FAB 說明卡個位如何降低 B2C 客戶的 C1 成本 (資料來源：本研究整理)	51
表 4-3 以 FAB 說明卡個位如何提升 B2C 客戶的效益 (資料來源：本研究整理)	53
表 4-4 卡個位營運目標 (資料來源：本研究整理)	61
表 5-1 卡個位商業模式 BMC 交叉比對 4C 成本架構 (資料來源：本研究整理)	67
表 5-2 卡個位對供應商的 4C 行銷策略 (資料來源：本研究整理)	70

# 第一章、緒論

## 第一節、研究背景與動機

### 一、總體環境

根據行政院主計總處 2019 年家庭收支調查表指出，每戶家庭所得總額達 133 萬新台幣，與去年同期相比成長 1.9%，可支配所得平均數為 105 萬新台幣，與去年同期相比成長 2.3%，與 10 年前相比成長 22%，由圖 1-1 所示，全體家庭消費支出按消費型態區分，平均每戶花在「餐廳及旅館」的年消費占總所得 12.8%，相當於 17 多萬元（主計處，2020），較前年多出近一萬元，明顯高出總所得增長幅度，可看出台灣愈來愈會享受生活，懶人商機崛起是外送市場持續成長的關鍵，「太冷、太熱、太宅」都讓民眾不想出門，或是上班族忙碌，都會增加消費者使用外送的誘因，根據資策會產業情報研究所 MIC 數據顯示，消費者選擇美食外送有兩大原因，一為「不用外出」，二為「節省時間」，兩者皆是消費者的痛點與吸引使用的主因（資策會產業情報研究所 MIC，2019），而 PIZZA、便當、手搖飲等餐飲外送也早就不是什麼新鮮事，但運用網路訂餐即可享受美食的創新消費型態，隨著科技進步使此模式更商業化、更成熟，外送平台 (food delivery) 應運而起，近兩年更蓬勃發展，成長力道驚人。

台灣的美食外送市場規模於 2019 年約有 270 億元，以 MIC 網路調查來看，9 成網友每天至少一餐是外食，3 餐外食比例甚至超過 3 成，78% 網友使用過外送服務，其中 9 成是電話訂購，64.4% 是透過網路，若以網路訂餐替代電話訂餐角度分析，網路訂餐外送還有近 3 成成長空間，若以「外食+外送」的服務來看，台灣的市場更大，過去大家都習慣電話訂便當、訂飲料，而網路訂餐飲的消費模式才剛開始，所以各平台應該都希望透過各種促銷、廣告等模式，刺激消費、擴大市場規模，雖然有部分業者退出市場，但 MIC 認為外送市場不會泡沫化，未來仍充滿商機。

單位：%

年別	合計	食品、飲料及菸草	衣著、鞋襪類	住宅、電器、瓦斯、燃料	家具設備及家務服務	醫療保健	運輸及通訊	休閒、文化、教育及消費	餐廳及旅館	什項消費
85	100.0	19.7	4.5	25.6	3.3	9.8	10.7	11.5	8.4	6.5
86	100.0	19.2	4.5	25.5	3.1	9.9	10.9	11.7	8.7	6.6
87	100.0	19.0	4.5	25.6	2.8	10.3	11.0	11.5	8.9	6.4
88	100.0	18.2	4.1	25.3	2.8	10.9	11.6	11.6	8.9	6.6
89	100.0	17.3	3.9	25.6	2.7	11.0	11.9	12.1	8.9	6.7
90	100.0	17.3	3.7	25.1	2.6	11.4	12.1	12.0	9.0	6.8
91	100.0	17.2	3.6	24.2	2.5	12.2	12.7	12.2	8.8	6.8
92	100.0	16.9	3.5	24.4	2.4	12.5	12.5	12.0	8.9	6.9
93	100.0	16.4	3.5	23.5	2.6	12.7	13.0	12.1	9.1	7.1
94	100.0	16.2	3.4	23.8	2.5	13.2	13.0	11.8	9.3	6.9
95	100.0	16.1	3.4	23.7	2.4	13.8	12.8	11.5	9.3	7.0
96	100.0	16.5	3.3	23.9	2.5	14.1	12.9	11.2	9.7	6.0
97	100.0	16.4	3.2	24.2	2.5	14.4	12.4	11.3	10.1	5.6
98	100.0	16.7	3.2	24.3	2.5	14.5	12.7	11.0	9.4	5.7
99	100.0	16.6	3.2	24.6	2.5	14.4	12.5	11.0	9.7	5.4
100	100.0	16.2	3.1	24.4	2.5	14.6	13.0	10.4	10.2	5.6
101	100.0	16.5	3.0	24.4	2.5	14.5	13.0	10.0	10.6	5.4
102	100.0	16.3	3.0	24.3	2.5	14.7	13.4	9.7	10.6	5.7
103	100.0	15.9	3.0	24.5	2.4	14.9	13.1	9.6	11.1	5.6
104	100.0	15.9	3.0	24.6	2.4	15.0	12.7	9.6	11.3	5.5
105	100.0	15.8	2.9	24.2	2.4	15.3	12.7	9.4	11.8	5.5
106	100.0	15.6	2.9	23.9	2.5	15.2	12.9	9.5	12.0	5.4
107	100.0	15.6	2.8	23.9	2.5	15.9	12.5	9.3	12.3	5.3
108	100.0	15.2	2.8	23.6	2.6	16.0	12.2	9.5	12.8	5.2

圖 1-1 家庭消費支出按消費型態區分（資料來源：行政院主計處，2020）

## 二、疫情衝擊零售餐飲產業、改變消費習慣

「線上通路之重要性與外送服務之必要性，帶動外送平台商機」

新冠病毒疫情持續影響著全球經濟，對實體零售、餐飲等產業的衝擊，也從亞洲蔓延至歐美等地。傳統零售餐飲業者，在消費者害怕受傳染而減少出門用餐的影響下，店內業績驟減許多，線上通路與外送服務的重要性在此艱難時刻被充分體悟，且餐飲業者普遍著重於線下通路的經營，於疫情前沒有任何線上通路的佈局，亦無足夠的金費與相關人才資源架設網頁及平台系統、組建外送團隊，於是外送平台業者成為傳統餐飲業者的救星。

再者，當前民眾減少外出等傾向，也讓線上通路交易活動激增，帶動著電商及外送平台的商機。根據 MIC 的調查報告顯示，疫情期間使用餐飲外送服務的消費者使用動機，過半數是因為「省去外出與排隊時間」，也有近 4 成用戶為「減少外出接觸人

群的機會」，說明了消費者的心聲，為了達成全民防疫策略，外送服務之必要性無法否認。「首次使用」與「頻率增加」者的動機中，「減少接觸機會」為最主要的驅動力。此外，疫情期間用戶平均每次美食外送服務的訂購金額為 345 元，用戶多為辦公室團購午餐、下午茶點，或訂購家庭晚餐等，外送平台與餐飲業者也多參考此價格制定出適合之組合套餐以符合消費者需求。

### 三、產業困境與研究動機

資金、規模以及知名度是外送業者生存的三大關鍵，就如同電商市場，外送美食平台也講求規模經濟，因此，外商品牌會透過併購擴大市占率，例如 Uber 透過併購 Postmates 躍升為美國市占率第二，甚至有外送業者透過進行國際投資來強化市場整合，例如德國 Foodpanda 併購南韓 Woowa Brothers。觀察現今國際上知名的外送平台業者其發展歷程，可發現養大平台需要雄厚的資本並與時間賽跑，部分業者砸大錢進入外國市場、進行運費補貼搶奪市佔率，卻因無法在短時間內建立起消費者忠誠度、達到一定的規模經濟，最終只能宣布歇業，例如誠實蜜蜂 Honestbee。

雖台灣消費者對於美食外送的需求與接受度確實有逐漸提升，但支付運費與服務費用始終是消費者在訂餐時考量和轉換平台的一大因素，在產業內運費補貼戰持續白熱化的情況下，目前已有外送平台業者發展訂閱模式，以期能留住客戶並為企業提供穩定的現金流，但本研究個案採取截然不同的方式拓展新藍海，透過持續強化餐廳選項的專屬性與獨特性、提供針對不同對象的商業模式、推出兼具品質與設計美感的自有商品，來凸顯差異化的價值，除了消費者端，供應商餐廳的開發與經營對平台來說也尤其重要，本研究將以個案公司的外送平台為主，納入消費者與供應商兩方利害關係人的角度，來探討個案平台在傳統的消費模式與商業模式裡如何扮演一個全新的角色，因應趨勢改變、創造價值、做出規模與市佔率。

商業的本質是共贏，各個角色通過交易行為連結在一起，共同創造財富、解決問題，個案中的新創公司在競爭激烈的外送產業中穩定成長、表現卓越，啟發了我對本研究外送平台的商業模式和行銷策略之興趣。新創企業的資源與競爭力要能不斷地累積，才能享有持續地競爭優勢，而資源的來源可以自我培養，也可以透過合作伙伴的投入，但是競爭力則須依靠創業家（或新創企業）將資源整合、吸收後始可獲得（巫立宇，2002）。

## 第二節、研究目的

「一個外送平台的新創企業如何突破市場競爭，持續擴大市佔率？」

英國經濟學家 Ronald H. Coase (1937) 年於論文《企業的本質》(The Nature of the Firm) 中認為，企業之所以存在，是因為降低了社會的交易成本。從這個角度來看，外送平台為什麼存在？因為降低了人們取得食物的交易成本，人們不再需要大費周章去餐廳排隊、點餐、結帳以獲得商品。但市場上提供相同服務的企業如雨後春筍般冒出時，同樣的服務便不再新穎、取代性極高，面對擁有資本市場資助的強大競爭對手，以及新進競爭者的學習和模仿，新創公司如何強化其附加價值、提升服務的層次、為相關利害關係人解決痛點，將是從競爭激烈的市場中脫癮而出的關鍵。

本研究內容將會以個案研究法獲悉產業狀況，以商業模式圖描繪經營活動全貌，以策略行銷 4C 理論分析交易中顧客所需支付的各類成本，以及合作中供應商店家所需支付的各類成本，並以兩方對象的觀點為中心，探討在台灣外送產業的變化趨勢、創始人的使命願景、外送平台本身的特點、平台要解決的顧客與供應商問題，以及一個外送平台要如何改進其商業模式，降低兩者的交易成本、創造永續競爭力。

總結研究目的：

1. 以商業模式圖 (BMC, Business Model Canvas) 描述個案外送平台之經營要素，解析利益相關者的交易結構。
2. 以策略行銷 4C 架構，探究診所經營活動如何降低顧客交易成本。
3. 結合商業模式圖 (BMC) 與策略行銷 4C 架構，探討外送平台之策略行銷經營如何優化其商業模式，穩固供應商關係、降低顧客交易成本、幫助利害關係人解決問題、提升市佔率。

## 第三節、研究流程

本研究進行流程可參照圖 1-2。首先，提出研究動機、研究目的、研究範圍。其次，進行文獻探討，深入瞭解共享經濟、商業模式圖 (BMC, Business Model Canvas) 與策略行銷 4C 架構，並透過個案資料搜集與深度訪談撰述個案、探討研究結果；最後，以

本研究兩大架構策略行銷 4C 理論和商業模式圖 BMC，來解構其策略規劃及優劣勢，並提出研究結論及改善建議。

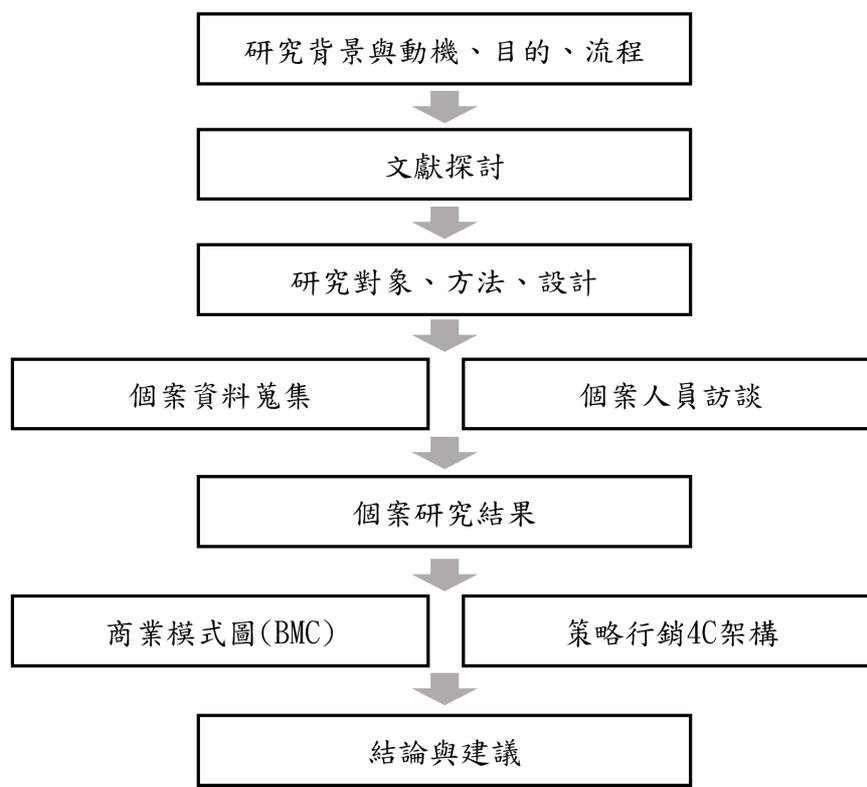


圖 1-2 本研究流程 (資料來源：本研究整理)

## 第二章、文獻探討

### 第一節、共享經濟

共享經濟 (Sharing Economy) 是一種共用人力與資源的社會運作方式，能夠促進商品和服務的共享與獲取的市場模型，主要是透過平台讓使用者與提供者互相分享與取得資源。共享經濟包含不同個體與組織對商品及服務的創造、生產、分配、交易與消費，其經濟層面觸及了使用者與供應者數以千計的生活應用，透過實物、時間、金融資產、專業知識、勞動力等形式的結合，延伸許多新型的消費概念。人們可將所擁有的資源有償租借給他人，使閒置資源獲得更有效的利用，進而使整體效率提升，同時擁有強化使用權、弱化擁有權的特性。

目前常見的共享經濟商業模式有物品上的共享，如汽車共享、住宿共享、P2P 借貸、停車位共享與行動電源共享等，亦有勞動力與服務相關的共享，如搭車併車共享、家務清潔維修、托嬰托狗與搬家服務等，應用範圍十分廣泛。共享經濟以科技發展改變了傳統的交易形式，值得注意的是，目前大量的營利公司所提供的服務並不是利用閒置資源，而是專門製作共享商品供消費者付費使用，本質上成為了租賃經濟，長下來造成大量浪費與管理不當之問題，例如共享單車。

Dudek & Salek (2016) 指出共享經濟的概念在二十一世紀後更加普及，因為科技發展快速使社群網絡以及線上資訊平台紛紛興起，進而改變消費者的嘗試意願、接受度與消費習性，也開啟了共享經濟平台的市場。

在過往網際網路的技術尚未精進，以及智慧型裝置尚未普及的年代，共享的範圍較為侷限，多是個體周遭所能接觸到的對象例如家人、親友、同事、朋友、鄰居，在資訊流通速度較慢的情況下，閒置資源便無法被充分利用與分配，人們所花費的成本與獲得的效益不成正比。隨著移動通訊設備、網路、定位資訊應用、評價系統、社群平台、電子支付與彈性勞動的成熟發展，交易過程中的資訊透明度、可靠性、安全性顯著提升，有效改善以往傳統交易消費者信任度低的情況，消費者開始願意透過交易市場與協調平台使資源轉向，並與陌生人完成交易，使搜尋與交易成本大幅降低。以下將延伸說明共享經濟的基礎概念來源，與後續著重於服務共享的介紹，和共享經濟受訂單式零工的崛起而擴大的原因。

## 一、協作消費 (Collaborative Consumption; CC)

協作消費 (Collaborative Consumption; CC) 為較廣義的共享經濟，不局限於平台上發生，指使用者與提供者協調商品與服務的所有權與分配，以獲取費用或其他補償，其中涵蓋以物易物、交換等非金錢補償 (Belk, 2016)，是一套資源循環系統的集合。消費者偏好採付費使用之模式，取代購買與獲得擁有權之行為，去獲得短暫使用或擁有的體驗 (Bardhi & Eckhardt, 2012)。協作消費的優點是當加入者越多，對於資源與基礎架構的投入可以減少（降低部分社會成本），且可幫助原本無法負擔特定產品與服務的使用者有機會可以更容易使用，也使提供者可獲得額外收入。

## 二、隨選服務 (On-Demand Service)

隨選服務 (On-Demand Service) 是基於科技進步，使公司能按消費者所需建立起隨選服務平台 (On-Demand Service Platform)，透過即時媒合獨立服務提供者與使用者，來買足後者之需求，並利用金錢來補償前者之間置時間。隨選服務是可同時滿足雙方需求的一種經濟活動與服務型態，使人們能夠隨時隨地於平台上提供與獲得各種隨選服務。

最典型的案例為 2009 年成立的叫車服務公司 Uber，為歷史上市值最高的新創公司，而根據 MIC 統計報告指出，美國在食、衣、住、行、育、樂六大類中，目前以餐飲服務為大宗佔 35%，其次為居家服務佔 19%（例如家務清潔與修繕的 Handy），後續則為生鮮配送（例如圖 2-1，Instacart）與叫車服務。隨選服務的新創公司平均融資規模（A 論與 B 輪）比一般新創公司高出 63.5%，反映出此種新興服務模式在投資市場獲得肯定。



圖 2-1 Instacart 服務與營收模式（資料來源：張筱祺，2015）

### 三、零工經濟 (Gig Economy)

零工經濟 (Gig Economy) 是由接受按工作需求量而定的自由職業者所組成的經濟領域，於美國學者 Diana Mulcahy (2017) 的《零工經濟》書中提到，零工經濟的工作選擇多、範圍廣，它包括諮詢顧問、承接協定、兼職工作、臨時工作、自由職業、個體經營、副業，以及通過自由職業網站平台找到的訂單式零工，用時間短、靈活的工作形式，取代傳統的朝九晚五工作形式。

零工經濟的發展背景是由於雇主受到新自由主義經濟的競爭壓力，而將部分業務與責任轉移給承包商和子承包商。共享平台透過此創新的勞資關係提供顧客隨選服務，相較於過往集中式的管理員工，平台公司可轉為媒合的角色，而零工承接者（即隨選服務提供者）可自由安排其工作時間且不需通知平台公司，採全面自我管理機制。平台公司亦可彈性因應外在環境與市場變化來動態調整給予零工承接者的服務價格與平台上的工作需求量。零工經濟的優點在於可以大幅降低交易成本並減少市場摩擦，不論是透過網際網路使組織與多人媒合，以執行一系列工作活動的「人群工作 (Crowdwork)」，還是透過平台公司的「應用程式媒合的隨選工作 (Work-on-Demand via app)」，來執行使用者指定的工作，都可使零工承接者快速地於精準時間內完成任務。

### 第二節、商業模式畫布圖 (Business Model Canvas, BMC)

商業模式畫布圖是一種包含了一系列要素與其關係概念的工具，可以幫助公司或組織闡明其商業邏輯。藉此可向利害關係人描述、分析、溝通其提供的價值、內部結構、外部合作夥伴與流通資本，說明其經濟模式如何在環境中產生利潤、其運作模式如何執行活動、其策略模式如何因應外在市場與競爭的變化，以元素間的相互作用創造、傳遞、獲取價值的基本原理 (Osterwalder & Pigneur, 2011)。

於 2010 年由 Osterwalder & Pigneur 出版的《商業模式新生代》提到，可將商業模式圖 (Business Model Canvas, BMC) 分為四大構面與九大要素，使組織的商業模式設計更加直觀且高效地被了解，請參照以下的商業模式四大構面與九大要素表格 2-1 與 Fritscher & Pigneur 於 2010 年以軟體公司為例提出的商業模式範例圖 2-2。九大要素之詳細內容將羅列於下，依序說明。

表 2-1 商業模式四大構面與九個要素（資料來源：本研究整理）

四大構面	九個要素
提供(Offering)	價值主張
顧客(Customers)	顧客細分、通路、顧客關係
基礎設施(Infrastructure)	關鍵資源、關鍵活動、關鍵伙伴
財務(Finances)	收益流、成本結構

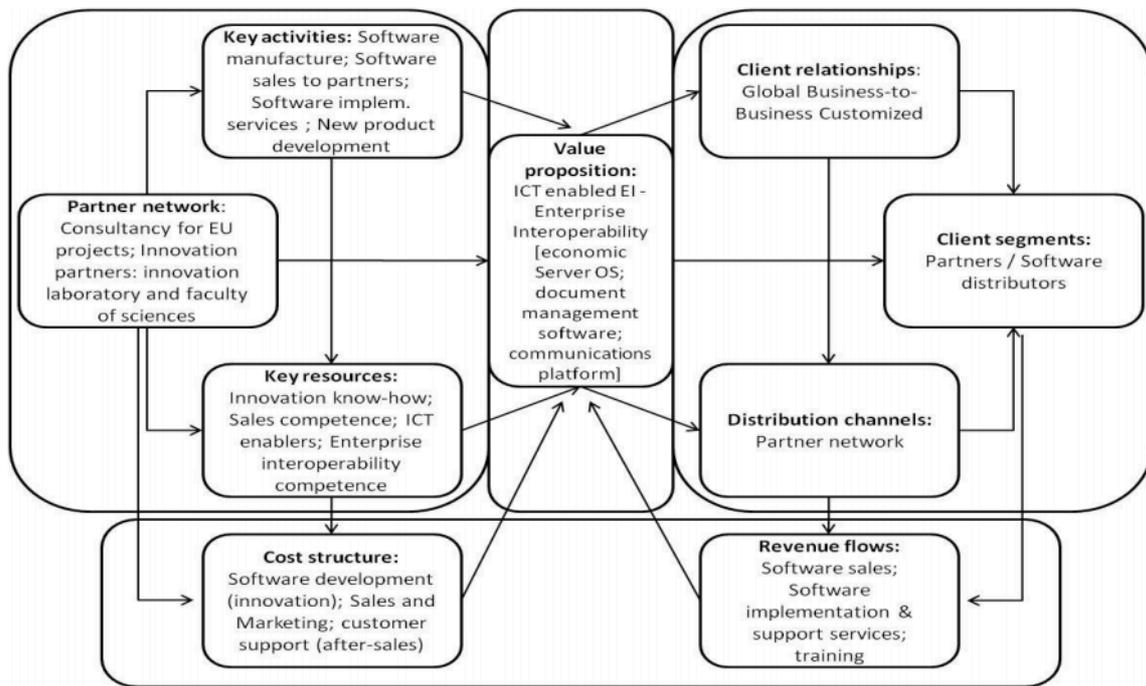


圖 2-2 軟體公司的商業模式畫布圖（資料來源：Fritscher & Pigneur, 2010）

## 提供 (Offering)：價值導向

### 一、價值主張 (Value Propositions)

即企業為解決目標客群的問題，而創造整套產品或服務，並用此向客群提供有實質意義的價值。Osterwalder 說明企業的價值主張可用於凸顯自己不同於競爭對手的地方，並以各種形式和面向提供價值，例如降低成本、減少風險、新穎性、性能技術、特殊設計、客製化、品牌身分、競爭性價格、有效取得、便利性與實用性等，並為顧客帶來多元選擇、效率提升、優質體驗、成本下降等多項效益。

## **顧客 (Customers)：需求導向**

主要聚焦在檢視企業或組織服務的客群是誰，如何傳遞價值給予客群、如何接觸客群，以及該如何與客群建立關係。

## **二、目標客層 (Customer Segments)**

即企業所鎖定的目標消費者，欲服務的一個或多個群體，藉由將顧客細分後選定，使企業能利用有限資源，為擁有共同特性的群體創造價值、滿足需求，亦稱為市場劃分 (Market Segmentation)。而顧客細分常見的方式有：大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場、多邊平台。

## **三、通路 (Channels)**

即企業接觸、溝通目標客群的各種途徑，以傳達價值主張的管道，提供顧客產品或服務的方式。通路的形式十分廣泛，可依所有權區分為自有通路、授權經營、加盟等多種型態，亦可依線上與線下再進行區分，如電商、官網、量販店、獨立店面等，其次是與顧客發生金流、物流、資訊流的管道也可稱為通路。通路的選擇是為符合目標客群的顧客旅程 (Consumer Journey) 而去佈局，並以最快速、高效、低成本地傳遞價值為目標。

## **四、顧客關係 (Customers Relationships)**

即企業與目標客層之間所建立並維繫的關係。此領域的深度經營可延伸為顧客關係管理 (Customer Relationship Management)，包括如何獲得顧客信任、如何增加與顧客的互動、如何提升顧客的消費頻率等，顧客關係管理的形式包括專員服務、即時客服、自動化客服、社群平台、客戶持續反饋等。

## **基礎設施 (Infrastructure)：供給導向**

主要聚焦在檢視企業或組織自身可運用的資源、可執行的活動以及可合作的夥伴，以滿足客戶的需求及傳遞價值主張。

## **五、關鍵資源 (Key Resources)**

即企業想要創造與傳遞價值所需要的必要能力與資源，常見的關鍵資源包括資金、廠房設備、人才、團隊、知識技術、原料、品牌力等，且企業會隨著外部環境或策略的改變，來調整關鍵資源的內容，以維持競爭力。

## 六、關鍵活動 (Key Activities)

即企業要讓商業模式運作、執行價值主張、滿足目標客層需求的必辦事項，亦為運用、配置關鍵資源執行的重要活動。

## 七、關鍵合作夥伴 (Key Partners)

即企業為了有效傳遞價值主張、滿足目標客層需求，所需借助的外部供應商及合作關係網絡，例如價值鏈上部分環節的承包商、產業鏈上游的生產要素供應商等，有時會與擁有共同目標（例如成本降低、風險分散、市場開發、預防競爭者等）的其他企業組成策略聯盟，以提升整體效益。

### 財務 (Finances) 導向

## 八、收益流 (Revenue Streams)

即企業成功地將價值主張提供給目標客層後所獲得的收入，形式包括產品營收、使用費用、訂閱費用、租金、特許費用、仲介費用、廣告費用等。

## 九、成本結構 (Cost Structure)

即企業運作一個商業模式所需的所有成本結構，包括變動費用如人力薪資、原料費用、行銷費用、外包費用等，和廠房、設備、土地等固定成本。

### 第三節、交易成本理論 (Transaction Cost Theory)

交易成本是一個經濟學概念，可以泛指交易前後所產生與交易相關的所有成本，亦指在市場中完成一筆經濟交易的成本，而此理論將交易作為分析單位，以較系統性的方式研究所有成本的高低與影響性。在 1937 年由英國經濟學家 Ronald H. Coase 於論文《企業的本質》(The Nature of the Firm) 中首先提出交易成本概念，主要在研究企業為何存在，並解釋企業規模的邊界。Coase 發現，在當時的農業時代多半是個體戶，而進入工業時代後卻成立許多大大小小的公司（或企業），其原因在於，當訂單多到單一個體戶無法承接時，就必須考慮外包，進而產生市場交易成本。如果交易成本過高，企業就會考慮聘任相關人員，乃至成立公司。此理論之基礎為經濟體系中企業可以專業分工，但企業也不會無限擴大，因為存在管理成本，企業規模最終在交易成本與管理成本彼此消長中取得平衡。Coase 以國際貿易為例將交易成本概分為：搜索和

資訊成本 (Search and information costs)、議價和決策成本 (Bargaining and decision costs)、監督和執行成本 (Policing and enforcement costs)。

許多交易成本會隱藏在整個交易背後，不一定能被交易者意識到，以下將詳細說明 Barney & Ouchi (1986) 從交易前和交易後的觀點將交易成本分為三種：

1. 逆選擇現象：買賣雙方因資訊不對稱造成的逆選擇現象，買者交易前為避免錯誤的購買決策，需要事先蒐集資訊，形成資訊搜尋成本。
2. 道德危機：因信任不足產生的監督及執行成本，形成道德危機成本。
3. 專屬資產：買賣過程中產生有形無形的特有資產，形成專屬陷入成本。

#### 第四節、策略行銷 4C 架構 (4C Framework Aspect)

4C 策略行銷架構說明消費者在購買產品與服務時，主要會考慮的四大成本因素，分別為外顯單位效益成本、買者資訊搜尋成本、買者道德危機成本，以及買者專屬陷入成本，邱志聖 (2014) 的《策略行銷分析》一書中，將交易成本分為兩個構面，其中外顯交易成本是 C1 外顯單位效益成本，而後三者為內隱交易成本，請參考圖 2-3。當買者認為某一個產品或服務與其他競爭產品或服務的效益不分軒輊，但所要花的取得與持有成本比競爭對手來得低時；或是在同樣的成本之下，這個產品或服務能提供給買者的效益比其他競爭對手要多時，這個產品或服務被選上的機會就會比較高。

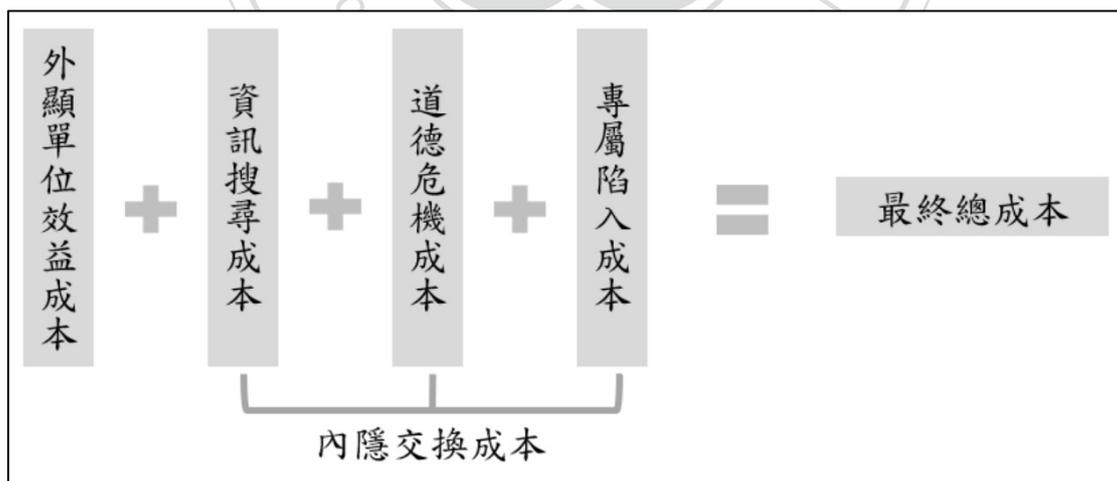


圖 2-3 阻礙交換的四大交換成本 (資料來源：邱志聖，2014)

而此行銷架構不僅可用於 B2C 的情境，亦可用於 B2B 客戶與供應商關係的策略，企業如果能有效地降低四大成本，即取得了相對競爭優勢的基礎，可進而影響顧客或

廠商的偏好，以獲得其信任和依賴，並促成交易或合作的長期關係，亦可透過四大成本的構面去發想如何強化企業的競爭力、做出差異化。以下將詳細說明四大成本的定義。

## 一、外顯單位效益成本 (C1)

外顯單位效益成本是指買者取得產品或服務所需支付的成本除以買者從該產品或服務本身所得到的效益。其中，產品或服務取得的成本包含成交價格、運費、安裝費、服務費、手續費等，而產品或服務本身所提供的效益可能包含有形或無形效益，例如，電視的影像功能、沙發的坐躺功能、工具機的生產功能等；無形的效益則可能是炫耀形象、心理滿足效用、去除困擾效用等心理效用（巫立宇、邱志聖，2015）。

$$\text{外顯單位效益成本} = \frac{\text{買者取得產品或服務所支付的總成本}}{\text{在沒有品牌與公司形象影響下買者所知覺到的總效益}}$$

圖 2-4 外顯單位效益成本計算方式（資料來源：邱志聖，2014）

企業可以透過以下兩方面來降低其產品或服務的外顯單位效益成本：(1) 降低買者所須支付的產品或服務之賣價、運費、安裝費、服務費（包含維修）或手續費等；(2) 增加該產品或服務對目標市場買者的有形或無形效益。對於理性選擇且高動機的產品，買者對於這些成本的差異通常都會計算得更加仔細。比如說，同樣是買一台電視，而量販店的電視定價或許會比獨立原廠店面便宜，但是若另外加上運費、安裝費，或是其他回收舊電視的費用，總支出可能超過原廠店面，因為原廠店面的定價已包含了所有其他的費用。

針對 (2) 增加該產品或服務對目標市場買者的有形或無形效益，企業可對自身提供的產品或服務探討如何強化其規格特徵 (Feature)、功能效果 (Advantage) 及獲得效益 (Benefit)，簡稱為 FAB，以解決消費者的問題、傳遞企業價值。以下兩個表 2-2 與 2-3 以有形商品和無形服務為例講解 FAB 的應用，並以表 2-4 整理出降低外顯單位效益成本的具體對策。

表 2-2 FAB 以有形商品為例（資料來源：本研究整理）

有形商品	Feature	Advantage	Benefit
SKII 精華液	Pitera 成分	使細胞活化	看不出年齡可增加信心
多芬洗髮精	四分之一含乳霜成分	滋潤頭髮	頭髮不乾燥、更美麗
Apple Iphone 手機	外型亮眼	彰顯個性	形象滿足

表 2-3 FAB 以無形服務為例（資料來源：本研究整理）

無形服務	Feature	Advantage	Benefit
美術館、博物館	展覽項目多元	內容豐富且精深	陶冶性情、增長見聞
專業健身房	教練經驗豐富	訓練更有效、更安全	技能提升、看出成效
咖啡廳	裝潢設計精美	適合拍照、打卡	上傳社群以塑造形象

表 2-4 降低外顯單位效益成本方法（資料來源：邱志聖，2014）

降低總成本的方法	提升買者效益的方法
規模經濟與範疇經濟	對買者需求瞭解相當清楚
熟悉買者的價值鏈態勢	買者效用的研發
生產成本的研發能力	整合產品的銷售
生產管理技術	注意使用前後效益的差別
配銷成本	注意外顯單位效益成本的改變
其他費用控制	

## 二、資訊搜尋成本 (C2)

買者在購買一項產品或服務之前，為了瞭解此一標的物，必須花費一段時間和成本來蒐集相關資訊，以確認該標的物是否符合需求。從買者的角度來說，為了找到適當的產品提供者，必須花一段時間、精神去搜尋各種廣告訊息、親朋好友口碑、其他單位的推薦來取得相關資訊，以確保購入的產品會符合需求。這些為了購買產品所付出的搜尋成本稱為買者資訊搜尋成本（巫立宇、邱志聖，2015）。

買者資訊搜尋成本會因為購買動機與產品資訊的複雜度不同而有所不同。如果購買的是快速消費品 (FMCG, Fast Moving Consumer Goods)，因其價格普遍較低，且購

買決策的重要性較低，使買者比較不願意花太多時間主動搜尋產品與品牌資訊，因此接觸消費者的管道變得格外重要，例如有效、快速的行銷曝光如電視廣告、公車站廣告，加上清楚、明確的品牌與產品定位，強調其解決問題的效益，可使消費者輕鬆地聯想到其主要賣點，方便其閱讀與選擇，進而降低阻礙銷售的資訊搜尋成本及溝通、傳遞價值的成本。

相反的，對於一些價格較高的耐久性產品或工業採購，因價格普遍較貴且購買決策之重要性較高，又可能因買者對於交易的標的物較不熟悉，因此買者比較願意主動花時間去蒐尋相關的資訊，以利比較並做出理性決策，此時電視廣告則不一定為最有效的曝光管道，比如賣大型工具機的廠商，投放專業雜誌廣告與參加產業展覽是適合高涉入產品的有效方法。又如 B2B 企業採購，買者通常會有多道審查流程，以篩選規格複雜、供應商眾多、差異性大的產品，並設置專責部門以執行詢價、議價、採購，或請外部第三方盡職調查，以確保採購標的物能符合企業的標準與需求。賣方的行銷團隊應設想目標客層可能會接觸的管道以及所重視的資訊，並積極佈局，透過適當的訊息傳播加上業務的說明，可大幅降低 B2B 買者的資訊搜尋成本。表 2-5 為降低買者資訊搜尋成本的具體對策。

表 2-5 降低買者資訊搜尋成本方法（資料來源：邱志聖，2014）

降低買者搜尋成本的方法
清楚的定位
凸顯的產品定位
長期一致的定位
整合行銷組合
活用不同溝通通路
善用網際網路的資料與互動性
創新產品要有可比較的舊有產品種類
傳統溝通方法與新時代方法的結合
增加舊買者對各品牌間的資訊搜尋成本

### 三、道德危機成本 (C3)

買者道德危機成本是一種風險的成本，指的是買方對於產品或服務是否真正能達到交換完成前，賣方所宣稱的功能所需負擔的信任成本。很多時候，即使交易之前買賣雙方對交易標的物都已訂定十分清楚的權利義務條款（如買賣契約、產品服務保證書等），但是買方還是會懷疑賣方是否能夠遵守原先承諾的功能、規格、服務或其他約定。對買方而言，此成本越低越好（巫立宇、邱志聖，2015）。

買者道德危機成本並非導因於對於交易之標的物的不了解，而是買賣雙方對彼此的誠信有所懷疑，因此為了降低可能被騙的機率，買者在交易之前可能會花費相當多的心力與成本去詳細地研究賣方的可信任程度，或是與賣方訂定嚴密的合約以防被騙及突發事件，或是花上相當長的時間來監督產品在實際生產與運交的過程中，是否完全符合在買賣前的約定，而這些都會增加買者的成本，成為阻礙交易的考量因素。如果賣方能夠非常有效地獲得買方的信任，使買方不需再花費任何監督成本或簽訂繁雜的合約，且在有突發狀況產生時，亦以買方的最高利益為處理原則，可使買方的道德危機成本大幅降低。

道德成本通常發生於三種狀態：賣方是否有能力 (Capability) 履約、賣方是否有承諾 (Commitment) 守約、賣方是否於發生不如預期或不可抗力之意外事件時，具有同理心 (Benevolence) 地處理且幫助買方，三者皆會影響買方對賣方的信任程度，因此如何於交易前中後滿足買方之期待，使雙方的資訊對稱將至關重要。一般而言，B2B 的買賣關係相對於 B2C 的買賣關係較穩定，除非發生非常重大的事件，否則一般企業不會隨便更換供應商，因為無法確定新的供應商在道德危機成本上是低的，且重新研究的心力與時間成本相對高。表 2-6 為有效降低買者道德危機成本的具體對策，對於沒有品牌的 B2B 廠商或沒有知名度的品牌，可使用下列方法降低 C2 成本。

表 2-6 降低買者道德危機成本方法（資料來源：邱志聖，2014）

所有公司長期要做的方法	還沒知名度的公司
說到做到	履約能力 ✓ 建立代表性案例 ✓ 與有形象外溢效果的廠商合作 ✓ 尋找有公信力的第三方檢驗單位或可

	信的代言人
以顧客最大的利益為考量	✓ 減少購買者監督成本 ✓ 延長保固期限 ✓ 無條件退貨保證
不顧一切地維持公司形象	建立仁慈同理心
關懷顧客	
對公司的信任而非對特定員工的信任	
完整的產品發展藍圖	

#### 四、專屬陷入成本 (C4)

買者專屬陷入成本是指買方為了保有已經投入的交換專屬資產所產生的陷入成本。買方的交換專屬資產是指交換關係形成後，買方特別為此交換關係所投入且不能轉移到其他關係的無形或有形資產，一旦此特定的交換關係不存在後，此專屬的無形或有形資產的價值將消失或變得比較無價值，因此，為了保持專屬資產的價值性，買方只好繼續與該特定賣方維持交換關係。對買方而言，自己所需投入的專屬資產陷入成本是愈低愈好；不過對賣方而言，如果賣方投入愈多的專屬資產於此交換關係上，則愈有利於維繫與該買方的交換關係（巫立宇、邱志聖，2015）。

專屬陷入成本成為買者的成本考量因素，可分為兩種情境來分析，一為買方第一次使用時，二為買方已使用時。第一次使用時，買方會考量購買新產品或服務所需投入的專屬陷入成本高低，來決定最終交易的對象，如所需投入的專屬陷入成本太高，會增加其願意嘗試或交易的障礙，例如健身房提出會員制度，多為半年至一年合約，相對於公有運動中心以小時計費來說，買方為新服務投入的專屬陷入成本較高，因此當動機與慾望不夠強烈時，買方會選擇運動中心，對賣方來說，應降低第一次使用時之專屬陷入成本。而在買方已經使用某一品牌產品與服務時，如果已經持續地投入了許多有形與無形的專屬資產，例如購買了周邊相容性產品或學習了操作與使用方式，會使買方在轉換其他品牌產品與服務時，造成原本投入的專屬資產失去價值，因此買方多會再三考慮或放棄轉換，此一情況對賣方而言有利，應加強已經使用後的專屬陷入成本。然而，此 C4 成本對賣方而言是雙面刃，要同時設計出買方可接受初次使用的低 C4 成本，以及後續使用需持續投入的高 C4 成本，將是行銷團隊須妥善拿捏的。

表 2-7 說明實務上建立專屬資產的種類與方法。

表 2-7 實務界建立專屬資產的方法（資料來源：邱志聖，2014）

專屬資產種類		業界常用方法
產品相關	特有使用知識的專屬資產	公司特有的產品使用方法、特有互補品的使用方法、特有使用專利等
	特有軟硬體的專屬資產	特有公司規格、特有軟體、特有設備專利、特有配方等
人員或系統		特有信用資產、人際關係、信任的溝通關係
品牌相關	心理層面認可的專屬資產	專屬品牌經驗、品牌回憶、給予之心理意義
	特有無形社會壓力的專屬資產	品牌群眾壓力、意見領袖吸引力
促銷相關		會員制、累積優惠、集點紅利

## 第三章、研究方法

本章共有三節，第一節為研究對象；第二節為研究方法；第三節為資料蒐集方法與分析工具。

### 第一節、研究對象

本研究之個案企業為賽米資訊有限公司，訪談對象為公司創辦人暨執行長王耀誠先生，訪談地點為個案企業之商業所在住址。本研究透過公開資料與三次訪談，瞭解個案企業的開創與經營歷程、公司現況、服務內容、商業模式、競爭優勢與價值鏈等，以及個案企業所面臨的挑戰，與中長期規劃和未來展望，並進一步分析研究結論、給予後續建議。

表 3-1 訪談紀錄（資料來源：本研究整理）

時間	地點	對象	訪談時間	訪談議程
2020/10/27	賽米資訊有限公司	創辦人暨執行	1.5小時	創業歷史與商業模式
2020/11/03	地址：台北市信義	長王耀誠先生	3小時	商業模式與4C架構
2020/11/10	區東興路61號四樓	(Chase)	2.5小時	4C架構與未來發展

### 第二節、研究方法

研究方法可分為量化與質化研究，本研究以質化和個案研究法進行。

量化研究 (Quantitative research) 是指採用統計、數學或計算技術測量分析，系統性探究社會現象。量化研究目的是發展及運用與社會現象有關的數學模型、理論或假設。其中最重要的是測量過程，因為連結了現象的「經驗觀察」與「數學表示」。量化數據包括以統計或百分比等數字形式呈現的各種資料。定量研究方法一般會經歷獲得數據、數據預先分類、數據分析和分析報告四個階段。定量研究方法採用統計與線性規劃兩種分析方法。

質化研究 (Qualitative research) ，或稱為定質研究、定性研究，凡是非量化研究皆可稱為質化研究，質化研究依據多元化、多面向資料間互相交叉分析與增強其信效度。最主要常採用深度訪談、田野觀察。質化研究目的是更深入瞭解人類行為及其理由。質性研究方法調查人類決策制定的理由和方法，而不只是人做出什麼決定、在何時何

處做出決定而已。相對於量化研究，質性研究專注於更小但更集中的樣本，產生關於特定研究個案的資訊或知識。

個案研究法 (Case Study Method) 是藉多重資料來源以重組一段過去或發生中的歷史，資料來源包括直接觀察，系統訪談，或政府與個人檔案資料 (Leonard-Barton, 1990)。個案可以是一個人或組織所經歷的事件，研究針對個案全面深入地考察，過程著重在瞭解事件的全貌和過程，以期總結經驗，找出方法和流程。個案研究法仰賴受訪者表達能力，調查者的洞察、感受和整合能力，優點是資料涵蓋廣且深，能提出有效且具體解決方案，缺點是可能存在歸因錯誤、樣本不具代表性、時間地點變遷、調查成本太高等。

本研究蒐集資料分為初級及與次級資料：

1. 初級資料：與個案相關角色進行面談，受訪者為個案企業執行長。
2. 次級資料：參考個案企業公開資訊、美食外送平台產業相關報導、市場調查產業趨勢報告、O2O 營銷個案之研究文獻，以供本研究中產業和個案撰述。

### 第三節、資料蒐集方法與分析工具

本研究資料蒐集方法為個案訪談，並以訪綱為工具，內容如下：

- 一、請介紹卡個位開創和經營歷程、動機與定位
- 二、以下將探討卡個位的商業模式 BMC
  - 1) 請問卡個位的價值主張為何?請談談核心價值或理念。卡個位想傳遞何種價值給顧客，或是為顧客解決的甚麼問題?
  - 2-1) 請問卡個位的目標顧客是誰?是如何設定的?
  - 2-2) 目前顧客類型的比例為何?營收貢獻的百分比為何?
  - 3) 請問卡個位的通路有哪些?大部分顧客如何發現卡個位?吸引、獲得顧客的方法為何?
  - 4) 請問卡個位是如何建立、維護顧客關係?
  - 5) 請問卡個位的關鍵夥伴有哪些? (例如重要夥伴、重要供應商) 從夥伴那獲得什麼資源等?
  - 6) 請問卡個位擁有的關鍵資源為何? (例如設備、系統、網絡、品牌、專業知識、

夥伴、人脈、顧客資料庫、服務流程、管理團隊、人力資源、財務資源等)

7) 請問卡個位的關鍵活動有哪些？如何幫顧客解決問題？

8-1) 卡個位需要付出的成本有哪些？如果方便的話，請提供項目與百分比。

8-2) 固定成本、變動成本？哪項核心資源花費最大？哪項服務最花錢？

9) 卡個位的收益來源為何？如果方便的話，請提供收入占比。

三、請問您認為卡個位與同業相比，最大的競爭優勢為何？

四、以下將探討卡個位的策略行銷 4C 架構

(區分為對合作店家，及對一般消費者和企業客戶)

B2B：對合作店家

B2C：對一般消費者&企業客戶

C1) 外顯單位效益成本

a) 請問卡個位提供顧客什麼附加服務有別於同業，以協助降低成本、提升效益？

(服務項目/ 流程/ 時間/ 優惠等)

b) 請問有哪些服務項目是卡個位的熱門服務，與其他同業的差異？

c) 請問卡個位服務費用之定價與同業之差異？是否有其他彈性或限制與同業相異？

C2) 資訊搜尋成本

a) 顧客大多如何發現卡個位服務項目（例如使用數位工具觸及顧客）？是以怎樣的廣告內容有效吸引顧客？

b) 卡個位如何讓顧客容易且快速了解其服務內容與同業之差異性？（例如強調解決顧客何者痛點）

c) 卡個位如何有效吸引到企業顧客（例如星宇貴賓室）？請分享如何建立標竿合作案例。

C3) 道德危機成本

a) 請問卡個位如何降低顧客疑慮或提升信任感？

b) 請問卡個位如何以彈性的服務溝通機制解決顧客的疑慮或問題，有無印象較深刻的案例？

C4) 專屬陷入成本

a) 在外送平台市場如此競爭的情況下，卡個位與顧客如何建立長期關係？

b) 是否有顧客專屬的機制、優惠或長期經營或留住顧客的方法？

五、請問卡個位目前遇到的挑戰為何？卡個位將如何克服與因應？

六、請問卡個位未來的成長計畫為何？預計如何執行？並談談卡個位中長期目標為何。



## 第四章、個案研究分析結果

### 第一節、外送產業概況

#### 一、O2O (Online-to-offline) 營銷模式崛起

近年隨著科技進步帶動行動裝置、流動應用程式（即 APP）與社群分享網絡的普及，加上零工經濟的趨勢崛起，有越來越多以共享經濟為主軸和價值主張的平台企業誕生，提供著以協作消費為概念的隨選服務，讓使用者與提供者協調商品與服務的所有權和分配，並以便利的支付工具解決金流問題、完成交易。在此總體環境的推波助瀾下，許多線下的零售、餐飲、娛樂與服務業者，開始思考銷售轉型以因應既有與新進競爭者的線上通路佈局，以免忽略了消費形態的改變造成市佔率下降，此外，亦可增加與消費者接觸的通路管道、擴大潛在市場，並執行會員經營的關鍵活動，例如優惠信息提供、服務預訂、新商品介紹等，來促使消費者回流至線下通路消費。

此為 O2O (Online-to-offline) 營銷模式，指線上營銷、線上購買帶動線下經營與線下消費，此模式對商家而言，除了有便於推廣新品與新店、提供預訂以降低經營成本、節省線下通路的固定開銷之外，所帶來的額外好處還包括獲得更多的宣傳和展示機會，吸引更多新客戶到店消費；推廣效果可量化，且每筆交易與獲客之成本可比較、可控制；消費者瀏覽和點擊行蹤有紀錄，可有效掌握用戶數據以進行深度分析，有利於顧客關係管理和維護，以上諸多效益使得各產業業者開始專注於線上通路佈局與 O2O 營銷模式之發展如何應用到自身的商業模式中，本研究個案為隨選服務平台，採與外部餐飲業者合作來提供餐食與商品的外送，一方面解決顧客獲取商品困難的痛點，另一方面解決餐飲業者欲進行 O2O 營銷拓展的痛點，藉由提供一個完善的平台，媒合零工承接者與顧客需求來解決前者需求，並給予餐飲業者一個可以曝光、銷售的管道。

綜合共享經濟與零工經濟的概念，餐飲外送平台如本研究個案的出現，可讓餐飲業者能更專注在其本業，如餐點製作與準備，並將非其本業的工作交給具有管理效益的餐飲外送平台，如 O2O 營銷與 B2C 電商的經營與外送服務之整合，提供消費者線上下單、線下取貨的新商業模式，兩者透過分工與資源配置達到效率極大化。

## 二、餐飲外送產業概況

### （一）總體市場

大部分的餐飲業者沒有多餘人力提供外送服務，且因訂單量不一定穩定，因此聘僱專人或投資外送設備較不符合經濟效益，促使餐飲外送平台順應而起。根據凱度洞察 2019 年 7 月調查，16 歲到 60 歲人口中，約 587 萬人使用過外送平台，占該區間人口比率達 4 成，訂單量和用戶數較前年攀升兩到三倍，成為亞洲成長最快市場（凱度洞察，2019）；到了 2020 年因受新冠病毒疫情之影響，首次使用外送服務的消費者在短時間內養成了平台訂餐的習慣，其中高達三成便成為一週訂餐多次的重度使用者，除了平台給予的新戶多次優惠外，防疫意識也是高頻率使用的重要驅力，使得台灣一年的外送餐飲市場產值，已達近 300 億元，未來上看至 500 億規模（李雅筑、陳雅琦，2019）。

### （二）消費習性、選擇性問題

目前台灣外送平台產業中的主要業者，旗下有合作且有接訂單的餐廳都已經超過 3,500 家以上，在台北一級戰區，例如大安、信義、中山、中正、內湖，基本上已經呈現非常膠著的狀態，消費者打開外送 App 看到的鄰近餐廳已經都差異不大，對平台業者來說，餐點選擇性的多寡除了代表市佔率參考以外，同時也是一種商業壁壘，願意獨家簽約的餐廳或餐廳集團越多，在多家外送 App 當中被消費者選擇到的機率就會提高，因此此產業的後進者如果手上並無特殊的餐廳名單，且平台上真實有在接單的餐廳數量非常少的話，除非其背後擁有雄厚的資金支撐，否則要與市佔率大的同業競爭會非常困難。因此可將消費選擇偏好分為兩種，一為主流大眾市場的日常餐飲需求，例如連鎖速食、咖啡廳、便當店等，以溫飽為訴求，二為小眾市場的特殊餐飲需求，例如甜點麵包、和菜、生日蛋糕等（鄭凱富，2019）。

### （三）成本結構與補貼戰競爭

外送平台業者所提供的服務宛如一個小型的垂直電商，消費者的金流是先通過外送業者（平台）、再到餐廳手中（供應商），所關注的變數差不了多少，唯一會比較不同的是在營運成本方面，外送員的成本佔了不小的比例，因此當業者為了搶奪市佔率而採取運費優惠的削價競爭時，會造成平台業者的利潤受到很大的影響。以下列兩

張圖 4-1 與 4-2 來看外送平台在有補貼與無補貼的情況下，訂單之成本結構與利潤之差異。一般的外送訂單，外送業者最主要的收入就是跟簽約餐廳的「抽佣比例」以及「運費」的加總，而當以補貼戰競爭時，其運費營收為零，加上促銷免運活動之廣告費用提升，使單位獲客成本上升，因此壓縮了利潤空間，造成許多中小型外送業者支撐不下去，外送產業在近年進入整合階段，目前以兩大業者主導台灣市場。

	一張訂單	
平均客單價	500	
抽佣比例	30%	
運費	60	
營收	210	$(500 \times 30\%) + 60$
平均訂單成本	100	給外送員的平均一張訂單的金額
平均獲取用戶成本	90	包含優惠券、線上、線下推廣
成本	190	
毛利	20	

圖 4-1 外送服務訂單在無補貼下之成本結構（資料來源：鄭凱富，2019）

	一張訂單	
平均客單價	500	
抽佣比例	30%	
<b>運費</b>	<b>0</b>	
營收	150	$(500 \times 30\%)$
平均訂單成本	100	給外送員的平均一張訂單的金額
<b>平均獲取用戶成本</b>	<b>120</b>	包含優惠券、線上、線下推廣
成本	220	
毛利	-70	

圖 4-2 外送服務訂單在有補貼下之成本結構（資料來源：鄭凱富，2019）

### 三、國內訂餐外送平台營運模式比較

近年國內的美食外送市場穩定成長，消費者逐漸向兩大平台靠攏，分別為 Foodpanda 與 Uber Eats。根據凱度洞察與 LifePoints 在 2019 年 7 月與 2020 年 3 月進行的兩波調查中發現，前兩大平台 Foodpanda 空腹熊貓、與 Uber Eats 優食在過去七、八個月間，吸引了更多消費者，原為市場第三大的 Honestbee 誠實蜜蜂於 2019 年中撤資台灣，也間接強化了雙雄爭霸的情勢。消費者最常使用的平台逐漸收斂至第一大的

Foodpanda 以及第二大的 Uber Eats，兩家即囊括了將近九成的最常使用者。其中，Foodpanda 不論是在「曾經使用」與「最常使用」的比例都顯著提升，顯示其拓點早、營業範圍廣的優勢造就高市場滲透率，也累積了不少忠誠客戶，此外，不少使用者表示，平台送餐速度快、運費低都是他們愛用 Foodpanda 的原因。由圖 4-3 顯示美食外送平台之使用者趨勢。

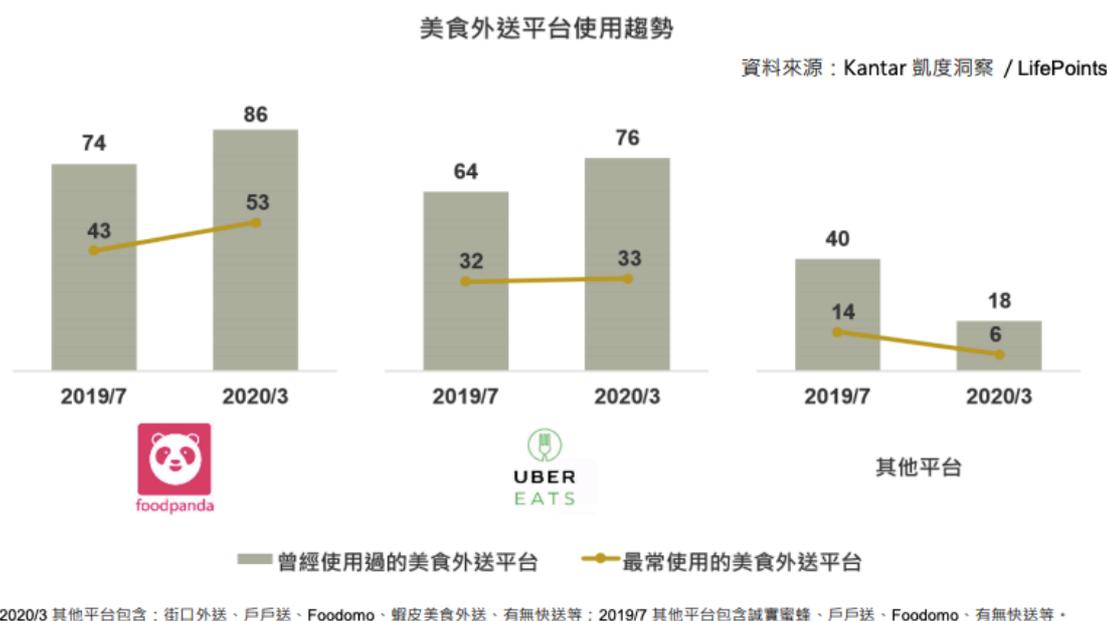


圖 4-3 美食外送平台使用趨勢（資料來源：凱度洞察，2020）

### （一）Foodpanda 空腹熊貓

Foodpanda 為目前台灣市場最大的的外送業者，根據資策會產業情報研究所（MIC）的調查結果顯示，用戶最常使用的前五大平台，依序為 Foodpanda（79.6%）、Uber Eats（60.8%）、Foodmo（8.3%）、餐廳自營平台（7.6%）與街口美食外送（5.3%）（蕭君暉，2020）。Foodpanda 在亞洲遍及 8 個國家和超過 200 個城市，同時也是全球最大熟食美食外送集團 Delivery Hero 旗下的品牌之一，自 2012 年進入台灣市場，目前已經與上萬家餐廳合作，外送時段從早餐到宵夜都有服務，並於 2019 年攜手包含麥當勞、肯德基、必勝客、SUBWAY、漢堡王、摩斯漢堡等連鎖餐飲業龍頭，全面擴大合作店家數，而連鎖品牌占總合作店家數三成。以績效來看，2019 與 2018 年同期相比每日訂單數量成長高達 25 倍、活躍使用者成長 20 倍、合作餐廳成長 2 倍，以先進者的優勢，在外送服務開始被消費者普遍接受、產業接近成長期的高峰時，以過往的投入基礎和資源獲得消費者及店家的青睞（黃彥鈞，2019）。

目前 Foodpanda 外送人員以機車為主，2020 年新增腳踏車和步行的外送服務，App 會顯示訂單等候時間、外送人員所在地點與即時交談服務功能，目前的服務範圍已經涵蓋台北、新北、基隆、桃園、新竹、苗栗、台中、彰化、嘉義、台南和高雄共 21 個城市，其中訂單以新北市比例最高達 30%，其次則是台北市的 25% 和台中市的 15%，為因應一級城市之大量需求，並於台北市中心區域及新北市部分地區獨家提供 24 小時美食外送服務，此外，也推出新的外帶自取功能，讓消費者可於平台訂餐後自行取餐，無須繳納外送費用。台灣有近 15 萬間餐飲店家，目前僅有不到 20% 的餐廳與美食外送平台合作，因此市場還有待開發，Foodpanda 未來的發展策略會朝向「持續提升營運效率」和「積極擴大在台布局」兩大方向前進。

## （二）Uber Eats 優食

Uber Eats 為 Uber 旗下的美食外送平台，經營據點超過 293 個城市、橫跨 6 大洲，並於 2016 年底進入台灣市場，目前服務範圍擴及全台 19 大城市，並提供 24 小時外送服務，是目前所有外送業者據點最廣的品牌，合作餐廳數截至 2020 年 11 月為止已超過 42,000 家，包含餐廳、生鮮商品、零售通路，相較 2019 年的 9,000 家，一年內成長近 4 倍。主要以機車運送為主，App 會顯示訂單等候時間與外送人員所在地點，但並未提供線上即時交談服務（唐子晴，2020）。

在 2018 年，Uber Eats 之市佔率為全台第一，且全球成長率達 190%，但隔年被空腹熊貓超越，相較於空腹熊貓，Uber Eats 雖提供第三方支付服務，且沒有訂單金額門檻的限制，但近年因空腹熊貓的合作店家成長速度飛快，加上其運費補貼行銷操作頻繁，在 Uber Eats 提供的商品與其無太大差異的情況下，消費者受補貼的誘因影響大，對平台的黏著度低，容易轉換平台。為因應空腹熊貓的競爭策略，Uber Eats 改優化營運以提升消費者體驗，以及提供更多附加價值的服務來解決。前者包含翻新「路線規劃」和「商品陳列」，以用戶所在地的一定消費半徑篩選餐廳店家，可有效幫助消費者縮小選擇範圍，並優化商品類別標籤與簡化陳列介面，讓用戶更快決定，另一方面可加速運送時間，快速媒合該區域的閒置外送員；後者為創造「虛擬廚房」，以分析銷售數據為基礎研發符合消費者偏好的新菜單，創造需求並協助餐廳開發新客群，Uber Eats 未來的發展策略會朝向「提升市佔率與用戶黏著

度」前進。市場上反應，因空腹熊貓比 Uber Eats 的抽成議價空間更大，因此未來仍須注意供應商店家的開發策略，以免 B2B 與 B2C 兩邊皆失。

在疫情影響總體環境的同時，Uber Eats 全球最高負責人高爾科蒂（Pierre-Dimitri Gore-Coty）表示會更從價值的角度來思考如何與 Foodpanda 競爭，不會透過短期動作來提高市場排名，儘管台灣已經是其使用率最高的市場之一，但 Uber Eats 相信仍有很大的成長空間（黃楸晴，2018）。

以上兩大外送平台業者在台灣的目標市場皆為主流大眾市場，而本研究個案卡個位主要是針對小眾市場提供外送服務，外送內容商品也與兩大業者相差較大，因此靠著不同市場區隔與提供差異化商品，累積忠實用戶、搶下小規模市佔率。以下將介紹推出卡個位外送平台的母公司賽米資訊有限公司。

## 第二節、賽米資訊有限公司介紹

### 一、創業動機

賽米資訊有限公司（SignMi Ltd.）成立於 2015 年 9 月 8 日，創辦人暨執行長王耀誠先生（以下簡稱為 Chase）曾任 Uber 首屆品牌大使，因此對於 Uber 利用何種策略進入台灣市場，以及後續的發展歷程十分了解，也因此激發了 Chase 創業的動機，並奠定了賽米資訊的核心理念，促使其開發出卡個位（Cutaway）平台。

Chase 深知 Uber 善用其母公司的豐富資源、成熟的系統與資料庫，和已在其他國家被驗證成功的商業模式成功打入台灣市場，雖然過程中受到台灣政府的法規限制，但仍以破壞式創新改變了台灣計程車產業的長期穩定生態圈。Uber 以有效率地方式處理顧客需求並運轉系統，將科技技術結合傳統產業，發展出進化版的共享媒合平台，並於 2015 年在 50 個國家積極開展業務。然而當此商業模式被廣泛學習與模仿後，市場上開始出現很多類似的叫車軟體與社群叫車群組，而台灣市場也不例外，產業競爭相當激烈，流於削價競爭，甚至供過於求的狀況。Chase 認為比起那些服務大眾市場的商業模式，他更希望創造一個「有品牌、有故事、有商品」的差異化平台。

## 二、公司發展歷程

在創業初期，Chase 有兩個概念發想，分別為「C2C 平台」與「預訂」。在當時還沒有蝦皮拍賣與圈圈等行動電商購物平台的時期，賽米資訊建立「C2C 平台」讓賣家/消費者把自己的東西拿出來拍賣，但在測試過後發現當時市場並不成熟，消費者不知道建立商品上架後的下一步為何，在流量建立不起來的情況下，會使賣家無法立即獲得效益與轉化而離開，因此賽米資訊轉而嘗試開發「預定制」的服務。

「預定制」的存在是為了解決供需不平衡的狀況，而往往餐飲業皆存在尖峰與離峰時段的特性，因此產生了尖峰時段人潮排隊的行為及需求，造成消費者花費大量時間成本，還可能因此影響了休息時間的心情。賽米資訊為解決消費者這方面的痛點，設計出一套商業模式，於人流眾多的商圈附近配置人力（即管家），並提前接受消費者預訂的午餐訂單，分派給管家去購買、取貨、徒步配送至顧客公司所在地，因此顧客可以低價服務費用節省時間，並可準時開始用餐、午休。賽米資訊營運地區的選擇方式為針對台北市捷運各站人次作統計，以工作日進出人次最多的站進行排名，前三名分別為松江南京站、市政府站與南京復興站，而廣大的人流代表了中午上班族午餐的剛性需求，因此賽米資訊決定開啟了早期的預定制午餐外送服務，並於 2016 年 7 月 6 日讓行動 App 卡個位（Cutaway）正式上線。

在營運「預定制」商業模式的前三個月，Chase 發現消費者下單的時段集中於兩個區間，11:45-12:10 為午餐需求，1:00-1:30 為飲料需求，其餘的中間時段較少有人下單訂購，因此使營運效率降低，在固定人事開銷費用大的情況下，產生了規模不經濟之問題，也因當時收取的服務費用單價太低，單次運送 NT\$39，純粹收取跑腿代購服務的費用，因此在尚未建立線上預訂與實體購買的訂價差異前，卡個位沒有足夠的價差獲利以支應人事成本，造成利潤率較低。卡個位為解決產能閒置問題，開始構想將服務場域擴大，增加以摩托車為運輸工具的全台北市運送，並同時雙軌運行站點徒步運送的服務。當時市場上的競爭對手有 Foodpanda 與饕客送，但雙方都只做午餐因此規模較小，遇到了與卡個位一樣的困境。卡個位明白除了距離拉大之外，還需增加產品類別選擇，才能擴大需求，因此隨著當時台北十大早餐潮流的熱度，抓準熱門早餐的外送商機，於 2016 年 10 月開始供應阜杭豆漿、陳根早茶等知名店家的產品預訂。

一開始卡個位並未爭取到與這些名店及供應商的合作機會，而是透過長期每日的排隊與訂單累積，漸漸讓店家們意識到卡個位的存在，慢慢建立起信任的橋樑，願意

去了解卡個位能為其帶來的效益，因此店家們開始習慣幫卡個位預留產品，並於 2017 上半年接受使用預訂訂單系統。卡個位也因此驗證了預訂制使用於全台北外送的可行性，進而取消了低利潤的徒步外送，後續將資源全心投入於開發特殊名店的獨家合作中，且持續推出一些創意活動，例如丹丹漢堡高鐵來回直送、曬屁股早餐吧等，更逐步跨入多元化產品類別，例如下午茶 Lady M、潮流美妝產品代排、伴手禮品等。卡個位從此階段後，成功轉型為「珍貴餐飲外送平台」。

卡個位以集中差異化的策略滿足市場需求，將珍貴、小眾的商品以簡單、有效率的優質服務帶給消費者，因而發展出「珍貴、簡單、管家精神」的品牌口號，而這些小眾的選品聚集起來就是卡個位。「珍貴」並非代表價錢昂貴或稀缺性高，而是這些選品們皆有共同特質，如選品之店家為獨立店面，產品擁有特色及良好的品質，深受某市場區隔的熱愛，店家們大部分投注很多心力於選品及店面，產出之選品可使消費者吃下去後會有精神上的滿足。而卡個位透過與有潛力的店家獨家合作，將「珍貴」選品上架，以吸引店家本身的支持者加入卡個位下訂。而消費者在瀏覽的同時也可以發掘更多小眾餐飲品牌及名店，增加消費者的新鮮感、激發再下訂的慾望，並於消費者心中建立起餐飲選品電商的專業形象，提供了有別於同業的差異化服務，進而提升了品牌價值。

### 三、三大服務項目

卡個位提供的服務項目當中，針對一般消費者，除了提供「美食代購代送」外，還有「自有禮贈品牌」、時尚美妝代排、娛樂票券代排、醫院掛號與文件代辦等。「自有禮贈品牌」的發展緣由，是因為市場上許多贈禮商品與品牌已處於穩定的成熟期，多為歷史悠久的店家，提供著一成不變的標準化產品。不論是企業客戶或一般消費者，年復一年，皆有廣大的送禮需求，但市場上的選擇越來越少，有時顧客亦會在意禮品的品牌形象與自己的定位是否一致。卡個位發現顧客偏好更新穎、更優質、更特殊的禮品，因此決定自行設計、開發產品，以滿足消費者對既定產品的需求。從業務開發人員出國找尋來源供應商並大量進口，到行銷團隊根據市場洞察確定商品定位並發想趣味點，再外包禮盒設計給平面視覺設計師，以及裝填、加工、印刷廠進行包裝後給第三方物流出貨，依此模式每年開發出多款經典禮贈品，讓送禮人很有面子，也讓收禮者印象深刻。

而針對 B2B 企業客戶的部分，除了「自有禮贈品牌」廣受好評外，還推出了客製化的「企業餐食服務」，主要是接受企業客戶的各種餐食外包。卡個位指派專門服務的營運人員給每個企業客戶，並針對其預算限制，從夢幻的供應商名單中挑選適合的組合，定期提供新鮮、多樣化的員工餐，且提供便利的月結服務，大大減少了客戶端人資部或福委會的報帳負擔，提升了企業客戶的黏著度。

#### 四、卡個位核心能力

卡個位的核心能力包含六大元素，如圖 4-4 所示，分別是訂單物流系統、人力管家團隊、顧客關係管理、穩健的供應商關係、選物眼光、提案力，這六項基本要素的共同目標都是為了服務顧客。卡個位以精準的判斷能力，挑選符合市場趨勢的店家與商品，主打量少而精，但每個合作夥伴都是消費者心中熱門的店家，像是量販店 Costco 的選品模式，節省掉廣泛開發多品項的時間，亦減少消費者面對複雜選擇的障礙，與同業做出差異化。並利用舊有標竿案例與口碑洽談獨家合作，以建立長期營運夥伴關係為出發點，要求供應商穩定供貨，而卡個位負責所有系統、線上客服、管家運送與售後服務的環節，提供顧客最流暢的用戶體驗。而 Chase 認為卡個位的行銷團隊是賽米資訊長期最有價值的地方，不同於同業 Uber Eats 為了提高效率，已將行銷團隊的業務外包給外面的代理商，卡個位透過訂單系統的數據與管家們的反饋掌握市場脈動與消費者偏好，並以強大、創新的提案力持續開發新品類與發想新合作方案，以快速回應消費者需求。

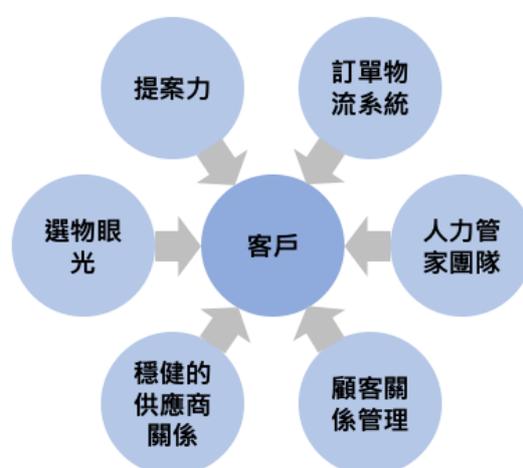


圖 4-4 卡個位核心能力（資料來源：本研究整理）

### 第三節、卡個位之商業模式

本章節的九大構面中，將依據上章節提及的三大主要服務項目來區分並進行分析，分別是針對 B2C 一般消費者與高端族群的「美食代購代送服務」，與針對 B2B 企業客戶的「企業餐食服務」，還有「自有禮贈品牌」。

#### 一、價值主張（平台定位）：將小眾的東西帶給大眾

卡個位提供顧客的三大價值為「省時全套服務、選物建議與精準眼光、特殊精品設計」，幫助顧客省下腦袋思考與實際取得的時間和麻煩，提供準時、高品質、舒適的服務體驗。以下為卡個位針對長期觀察消費者與企業客戶存在的痛點，去定位其主要的價值主張。

##### 美食代購代送服務

- 解決買不到、排不到的未滿足需求  
卡個位的目標客群設定為有經濟能力的白領階級，因此假設其每個月薪水為四萬元新台幣，換算成時薪為 250 元，如果親自為名店商品排隊，最終損失的經濟價值可能超過工作創造出來的，使得機會成本增加，因此白領階級在理性思考的情況下，會降低自行排隊的動機，但需求仍然存在且強大，尤其收入越高者，機會成本越大。
- 幫助不知道挑選什麼，需要客製化或專業建議的顧客  
隨著現代人越來越注重儀式感，每一年的特殊節慶或節日，例如生日、結婚紀念日，都希望能為身邊的人創造美好的回憶，因此時常會有挑選禮物上的困擾，而卡個位的團隊擁有良好的選品眼光、創意與合作夥伴關係，能為顧客構想、挑選、取得最適合的商品作為禮物，提供顧客高品質、客製化的服務。
- 臨時抱佛腳的解決方案，張羅好一切使顧客開心並獲得成就感

##### 企業餐食服務

- 配餐眼光精準，提供具新鮮感、多元化、客製化的產品  
卡個位每天處理供應商與訂單，因此有穩定網絡關係可快速聯繫供應商，溝通、調整訂單，且培養出良好品味選擇受歡迎之產品。
- 長期穩定的合作外包關係，節省企業客戶規劃、溝通的時間

企業客戶的對應窗口會於專案初期與客戶溝通一定期間、每次訂單的預算上限與每人餐時預算，讓卡個位協助客戶控制花費，以符合企業限制。

- 月結服務節省報帳時間、提升效率
- 準時高品質舒適體驗

通常企業客戶的多人訂單其情境為會議、工作坊、演講等，皆是為了重要場合與人物而準備，因此牽涉非常多人的時程與觀感，「準時」與「高品質」成為企業餐食最重要的兩大因子，而卡個位的管家運送服務長期控制在送達時間正負十分鐘內，以穩定的服務品質建立彼此的信任，維持高顧客滿意度。

- 訂好會被誇獎、訂壞可以推給卡個位

每次的餐食組合皆由卡個位負責搭配可降低公司裡原負責餐食的秘書或員工壓力，一方面是卡個位的挑選眼光長期下來備受客戶肯定，另一方面是原負責人可免除主管及同事因餐食不符合其主觀偏好而責備的可能。

#### 自有禮贈品牌

- 新提案創造新鮮感

不論是企業客戶或一般消費者，一到過年過節皆有廣大的送禮需求，因此卡個位旗下自有高級禮贈品牌「伊嚙」與「XUE XUE SEAFOOD」為顧客開發各種期間限定商品，例如月餅、烏魚子、清酒等，透過強大的內部設計能力與外部合作夥伴關係，爭取到良好的貨源，再進行精美包裝，並配合顧客的時程配送，提供全套新選擇。

- 體面、展心意的商品使顧客提升優越感
- 從未擁有的頂級、驚喜、趣味體驗

## 二、目標客層

### 美食代購代送服務

- 年薪 180 萬以上的高收入白領：期待差異化產品
- 10 位以上的辦公室團購：期待上班時的小確幸
- 尋找特殊、新穎禮物的高購買力消費者（高端族群）

### 企業餐食服務

- 固定供餐 40 人以上、福利好的公司：早餐、下午茶供應需求

- 舉辦定期活動每場 100 人以上的公司：需要長期外包餐食酒水

### 自有禮贈品牌

- 35 歲以上、人均消 3000 元的白領主管：自用、送禮兩相宜，認為市場上商品已了無新意
- 張羅家裡的家庭主婦：有拜訪、做人情之需求
- 每筆 10 萬以上、大量送禮需求的企業主（給客戶）
- 有逢年過節團購送禮需求的公司（給員工）

卡個位將服務對象分為三種類型，B2C 分別為一般消費者（白領上班族）與高購買力族群（有錢人），而 B2B 則為企業客戶，根據截至 2019 年底搜集到的數據，此三類的占比為 50%、20%、30%。用戶年齡集中於 30-45 歲，近八成（78%）為女性用戶，主因為商品品類從早餐及下午茶開始擴展，所以較容易吸引時常關注熱門飲食的女性上班族，但後續開發的特殊品類，則呈現男女比例反轉的現象，例如公仔、清酒等。2019 年的總消費人次為 20 萬人次，企業用戶佔 25%，達 5 萬次左右，且一年內的新用戶每個月下單的機率為 15%，回購率在持續上升中。

## 三、通路

### 美食代購代送服務

- 卡個位網站版、APP、Line@官方帳號、Facebook 粉絲專頁
- Google 搜尋引擎的關鍵字廣告  
主要為店家名稱，例如阜杭豆漿、詹記麻辣火鍋等，搜尋結果會出現官方唯一合作外送平台卡個位的資訊連結。
- 善用店家 Facebook 粉絲專頁權限，投放廣告、吸引店家粉絲  
卡個位與合作店家積極溝通，開放粉專網頁的使用權限，使卡個位能就店家品牌的文章與介面下廣告，來提升卡個位的曝光與知名度，以店家名氣吸引顧客、創造認知與進入流量、促成轉化，例如法朋。
- 其他 APP 轉介與導流：國泰世華卡友 APP 優惠、Klook 旅客推播  
卡個位採異業合作模式，與國泰世華合作，於其會員 APP 中提供卡友專屬優惠，以吸引有興趣的潛在顧客導流進入，進而轉化下單；而與 Klook 的合作則著重於推播旅客便捷的外送服務，只需提前下訂即可於旅遊期間享用台北知名店家

的美食，節省不少時間與心力。合作平台上的旅客與卡個位原目標客群不重複且不一樣，因此卡個位可節省做海外行銷的資源，藉由擴大生態圈來補足其它消費情境。

### 企業餐食服務

- Google 搜尋引擎關鍵字廣告，主要為企業外燴、下午茶外送等關鍵字
- 卡個位根據後台資料庫的數據分析，篩選企業客戶，並進行電話開發  
卡個位會將每筆訂單的資料進行拆解，並為客戶貼上標籤，比如每個禮拜三訂 30 份下午茶、送到商辦地址、打統編者，可能是秘書或人資部，而不定期訂 5-10 份午餐、送到商辦地址、未打統編者，可能為一般上班族團購。卡個位可依長期的消費記錄推測每個用戶的真實身份、公司規模與購買動機，在辨別為企業行為後，會假定其有潛在需求，因此進一步致電詢問用戶是否有需要轉變為企業用戶的需求，提供更多附加與客製化服務。

### 自有禮贈品牌

- Cutaway 網站、APP  
此為兩大主要接觸顧客的管道，皆為自建的商業系統，會隨著任何品類或服務模式的調整而做更改及優化，主要以網站版為主、更新速度最快。
- 以電話接觸過往有購買禮贈品紀錄之顧客，或以寄送含商品型錄之電郵給企業客戶
- 以 Email 推播新產品給高端客群  
卡個位的禮贈品最主要客戶為高消費能力的一般用戶與企業客戶，一方為尋找特殊、新穎禮物，另一方擁有大量送禮需求。而如何辨別高消費能力的一般用戶，亦是根據資料庫的訂單資料分析，其特性為服務費用佔總下單金額的比例達一定高度時，可判斷其為有錢人，多為了口腹之慾願意付等比的高額運送服務費用。對於此消費族群，卡個位會以 Email 推播最新設計的伴手禮資訊，提供其最感興趣的高新鮮感禮品選擇，符合其經濟負擔能力與需求，並減少一般商品的 EDM 行銷。
- 線下線上通路轉單

線下通路例如微風、葉怡蘭選物店（Pekoe 食品雜貨鋪），或另設 Pop-up store 於一級商圈來增加銷售據點；線上通路如創業家、生活市集等。

卡個位十分清楚消費者一開始是為了店家與品牌而來，因此沒有投注太多資源及費用在與消費者溝通卡個位平台的價值，亦不以補助的形式創造短期收益，而是妥善利用可影響消費者購買決策的關鍵角色去下手，即店家，透過擔任唯一合作平台來提高消費者的認知。卡個位針對 B2C 與 B2B 在通路上的佈局，主要是希望進入流量增加，卡個位用反推的方式，針對年薪 180 萬以上的目標客戶，猜測其可能出現的地方、使用的媒體、觀看的資料、消費的時機點，來決定在哪些特殊通路投放廣告，例如財經媒體、歐洲高級車廠等，再藉由既有客戶族群的擴大，來培養自有商品的潛在購買顧客。

#### 四、顧客關係

##### 美食代購代送服務

- 線上即時客服解決客戶於訂單前中後所有的疑慮與問題，積極溝通、彈性調整
- 會員經營：卡友分級系統（銀卡、金卡、黑卡），提供優惠、維護顧客關係。2020 年新推出月費訂閱機制搭配卡友系統強化會員經營，主要是提供優惠之外的高附加價值特殊服務，以提升顧客黏著度，因此為營利活動之一，將於「第四節、卡個位的 4C 行銷策略」中詳細說明。
  - 銀卡級別資格：註冊後消費一次  
CRM：最先獲得新商品與活動相關資訊（寄送 DM）
  - 金卡級別資格：一年累積五千元消費記錄、單筆消費滿三千元  
CRM：每年一次壽星優惠、運費買五送一優惠
  - 黑卡級別資格：一年累積數十萬元消費紀錄  
CRM：達成客製化需求服務（可向客服反映希望上架之商品或店家）、專人定期致電詢問滿意度與改善建議、卡個位特製節慶禮物（非可購得之商品）
- 回購小卡

卡個位透過訂單系統的數據發現，消費者在初次下單後十天內進行第二次下單的情況最多，如果超過十天後，客戶流失率就會變高，因此卡個位於客戶第一次下單時，管家會將回購小卡放進訂單商品袋中，小卡提供各種限時（十天）的折抵補助或運費減免優惠條碼，給予誘因提升客戶再回購機率。此措施主要是針對因節慶需求而購買禮盒的顧客，希望透過小卡促使其在解決一次性需求後，仍願意參考平台上其他店家並進行覆購。

### 企業餐食服務

- 指派專業服務人員、建立專屬 Line 群組、隨時 on-call
- 固定管家即時處理顧客需求，成為可信賴的外包夥伴

卡個位的人力與管家團隊各司其職，做好第一線的接觸與服務，保持細心的服務態度、完成使命必達的大訂單，培養長期信任關係。

### 自有禮贈品牌

- 電話銷售、客服諮詢商品相關資訊與運送細節
- 值得信賴的禮贈品牌

因為自有商品對卡個位來說不是在銷售卡個位本身這個品牌，大多都是新的商品設計與聯名，因此主要是以提供值得信賴、體驗良好的禮贈品來獲得顧客的信任，並在每次新商品上市時針對重點客戶採電話銷售，以及寄送企業客戶商品型錄來增加與顧客的互動、提升顧客的消費頻率，而卡個位的 CRM 形式還包括專員服務、即時客服與社群平台分享回饋等。

卡個位的管家團隊會定期回饋第一線資訊，不論是供應商好壞、商品品質、客戶反應、區域性需求開發，內容廣泛且真實，成為卡個位在外的耳目。也因卡個位給予管家團隊優於業界的薪資水準，且訂單系統是為預訂制而設計，因此管家可以看到未來的排程並進行搶單，依自己的能力安排工作時程、預估未來收益，使管家們願意實踐更高的服務品質，以保健因子確保管家們在每個環節降低營運上的風險、提升顧客滿意度。

## 五、關鍵資源

### 美食代購代送服務

- 預定下單系統

卡個位將店家未來的產能透明化，可提前讓消費者自由選擇與規劃，有效解決客戶買不到、等候多時的問題。

- 會員管理系統

將用戶依消費金額分級，透過卡友系統來進行會員經營，例如消費累積換優惠等獎勵機制。

- 高品質運送人力

前述有提及卡個位提供優渥的薪資以激勵管家們提升其服務品質，且對於管家們的篩選也是十分嚴格，每一個管家 Chase 都會親自面試，且有三大訴求「起的來、靜下來、慢下來」，希望接觸第一線顧客的管家擁有高使命感、責任心重與應變能力強，隨著業務量漸增，2020 年管家團隊也從 60 位擴增至 150 位，但服務品質依然不馬虎，成為卡個位既系統之後第二道接觸消費者的重要門面。卡個位致力創造一個「卡個位、管家、消費者、供應商」的平行關係，因此即使遇到無理的奧客，經多位管家反映證實後，卡個位也會將其拉進黑名單，以保護管家們的權利，做一個重視員工的優良雇主。

### 企業餐食服務

- 配餐營運人員：Line 群組專業服務人員
- 穩定、可大量運輸的管家

對於動輒幾百份的企業大訂單，卡個位仰賴與穩定、可大量運輸的管家合作，即使超過一般機車運送的份量，或是企業客戶選擇的目的地是郊區工廠，管家仍會租借貨車以達成運送服務，並確保符合供應商的標準與品質，以最經濟的方式使效益極大化。

### 自有禮贈品牌

- 市場洞察、選物人才
- 質感營造、提案企劃人才

卡個位的內部團隊在針對每個檔期的禮品進行市場洞察後，會共同決定風格與定位，並發想質感營造、進行企劃提案與找尋外部合作廠商，因此專案及商品線管理的人才是此業務的關鍵資源。

卡個位認為品牌力是吸引消費者的關鍵資源，然而，後續能留住顧客的關鍵資源是：系統好用與否、內勤處理訂單效率好壞、管家服務態度優良與否，雖然以上資源

的訂單帶入價值有限，但皆為用戶體驗單位，因此仍有一定的重要性，需不斷優化功能與新增附加服務，以回應動態的競爭市場。

## 六、關鍵活動

卡個位的價值鏈模型如下圖 4-5 所示，涵蓋三大業務之主要關鍵活動，透過關鍵資源的輔助，使整個商業模式更加順利運作，凸顯特定關鍵活動的價值，形成卡個位的競爭優勢，創造較同業優異的獲利能力。



圖 4-5 卡個位之價值鏈模型（資料來源：本研究整理）

### 美食代購代送服務

- 拉新客戶之廣告行銷
- 會員回購訊息：途徑有 EDM、Line@ 官方帳號、app、電話，推播內容有平台新上架新店、卡個位生活美學、自有商品季節檔期等
- 固定、檔期行銷企劃

### 企業餐食服務

- 業務人員開發
- 企業客戶開發之廣告行銷
- 既有客戶月單處理

### 自有禮贈品牌

- 品牌、商品規劃與定位
- Sourcing 供應商、業務開發洽談

卡個位對於市場上既有商品的 Sourcing 都會親自試吃試飲把關，而全新開發的部分則會前往供應商來源地篩選品質好的批次進口，例如每年的櫻桃禮盒皆是 Chase 一百頓中挑選出來最優質、最鮮甜、最大顆的三噸貨源來限量販售，在追求商品設計的同時，也不會忽略商品本身的條件。

- 通路業務開發洽談

通路業務開發意旨尋找有意願上架商品之其他電商平台。

分為將很多既有商品集合聯名的禮盒，以及全新自有開發、找原料供應商的禮盒，從 2018 年開始的第一款中秋節倒數禮盒商品，到後來的澳洲櫻桃禮盒、母親節花盆禮盒、烏魚子禮盒都飽受好評，櫻桃與烏魚子禮盒也因年節關係，成為穩定的週期商品。主要的商品開發流程如圖 4-6 所示，深橘色底者為卡個位的專長，善於挑選商品與定價談判，而藍色底者為此業務最重要的環節，在於優化、精緻化既有產品，取代既有選擇而非創造，做出差異化的特色，過往的傳統品牌都有包裝上、形象上、定位上的問題，而卡個位深知商品設計的重要，為此聘雇了一位藝術總監為自有商品規劃定位、擬定包裝設計概念後，再外包給平面設計師執行。

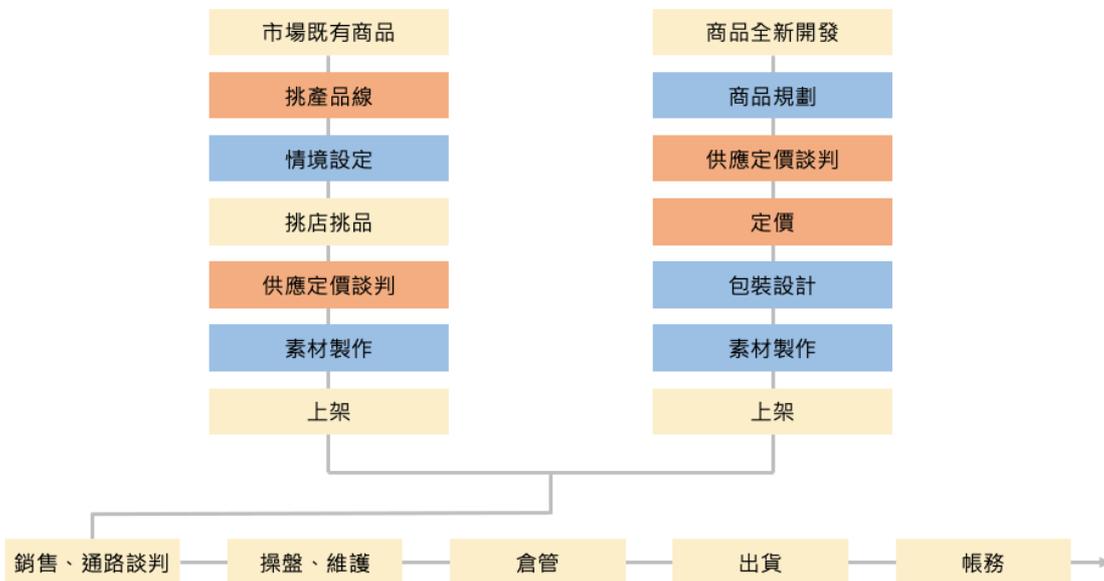


圖 4-6 卡個位商品開發之關鍵活動（資料來源：本研究整理）

## 七、關鍵合作夥伴

### 美食代購代送服務

- 小眾熱門知名品牌

卡個位的獨家合作品牌，當顧客在第一次線下消費時，會向其宣傳卡個位此通路與服務，將顧客導流至平台、共享顧客給卡個位，讓沒有來店裡消費的顧客可享有美食的機會，對品牌來說，好處是可以提高顧客年消費次數。店家的支持與推廣成為最重要的入口來源及主要的帶單來源，有效吸引非用戶進行第一次購物，累積、創造可觀的交易量，且隨著時間累積，平台上的用戶增加幅度穩定，且黏著度高，亦即品牌知名度帶動平台知名度與交易量。

- 通路廣告行銷：搜尋引擎、社群、數位平台、新聞媒體與報章雜誌的廣告投放
- KOL /重要人物推薦合作，例如與 Rise and shine，推廣內容為與家人和好友共享、與時尚結合的高端美食選購途徑
- 異業合作之對象，例如國泰世華、Klook、KKday，以轉單 APP，為卡個位提供便宜的流量入口
- 小眾品牌之鐵粉口碑

卡個位旗下的眾多供應商品牌其主要客群為小眾市場，而因卡個位與供應商採獨家合作之故而吸引店家之鐵粉使用卡個位服務，在其進入平台後會發現，卡個位還提供其他符合小眾市場需求的產品，促成了更多的轉化，因此囊括了多品牌小眾鐵粉，不僅提高了平台忠誠度，也藉此循環讓客戶群拓展擴大。

- 店頭市場行銷

卡個位在剛進入市場時，採取最陽春的發放傳單來接觸消費者，但效果十分有限，一為消費情境與平台的關聯性不強、容易被遺忘，二為消費者對於卡個位平台的價值主張不理解。後來在供應商店家數慢慢增加後，卡個位與店家溝通，希望能在菜單或外帶包裝上印有卡個位的 QRcode，以提供消費者其他快速、方便的購買方式；或是影印卡個位振興券、折扣券店家發放，希望省下數位廣告的部分預算，提供誘因給店家的忠實粉絲，轉換至卡個位進行消費，共同分享同一群客戶，而折扣券的使用率為 0.5-3%。此店頭通路的行銷多為消費者真正使用折扣券後，卡個位才會支出管銷費用，實質、可量化的效益比例增加，使單位獲客成本大幅降低。

## 企業餐食服務

- 供應商合約

合作期間在一年內者屬於新進店家，因尚未有太多共同研發與設計合作的接觸，多還在培養店家的客群、測試市場水溫與調整服務流程的階段，因此是卡個位外部的重要供應商夥伴，待一年後進入穩定期，雙方也確認彼此的資能與潛力符合期待時，便開始洽談檔期活動，推出在卡個位平台上特有的商品，採建立合作策略之模式，成為內部關鍵資源。

- 行銷通路廣告商：搜尋引擎、同業公會、新聞媒體與報章雜誌的廣告投放
- 企業內部既有卡個位用戶的口碑行銷，帶來企業主動詢問餐食方案

許多企業客戶的來源，是透過內部員工本身團購後十分滿意，轉介給公司人資部或福委會，或是其他既有的企業客戶推薦給關係企業或同大樓其他公司，而幫助卡個位擴大該區域的市場份額，創造好口碑的傳播，後續慢慢收到許多企業主動來信詢問是否提供企業方案，並提出有長期合作的意願。

#### 自有禮贈品牌

- 通路廣告行銷：店家臉書官網、卡個位臉書官網、關鍵字與新聞媒體的廣告投放
- 平面視覺設計師  
卡個位將禮贈品的視覺設計外包給專業設計師執行，內部團隊只負責會決定商品風格與定位。
- 尚未普及量產的優質供應商  
對於珍貴選物的定位與核心能力，卡個位的自有禮贈品牌依然保有其專業性，Chase 會自行前往供應商來源地挑選產品，並進行批量進口後回台包裝，因此挑選品質優良但尚未量產的產品一方面可維持特殊性，另一方面商品市場也尚未進入紅海競爭的局面，以差異化產品免於低價策略的困境。
- 裝填廠、加工廠、印刷廠
- 第三方物流（冷鏈）

對於已經有既定排成的禮品訂單，卡個位外包短期運輸服務給第三方以降低成本，也可同時服務到外縣市的顧客。且卡個位近期開始推出小眾的清酒選品，因此與第三方物流合作更可以利用冷鏈物流車等設備，維持控溫的品質。

自有品牌的商品相對於前兩項主要業務，更需要借助廣告行銷的推力，因一般消費者與企業客戶主要是受名店的品牌力而吸引至平台下單，但卡個位的自有禮贈商品

是依檔期推出的限量商品，不論是成功推銷使現有客戶購買，或是藉由數位廣告行銷拉新客戶嚐鮮，都是需要精美的包裝、有趣的文案、便利的下單系統與優質的物流運送等等，每個環節最完美的呈現，才會在消費者心中累積正面評價，並於下次檔期成為潛在顧客，因此卡個位的商品管理尤其重要，與外部合作夥伴的協調與溝通，成為自有禮贈品牌此業務最關鍵的成敗因素。

## 八、收益流

### 美食代購代送服務

- 商品訂單抽成 25%（2020 年搭配政府補助方案則為 15%）  
卡個位與同業相比，並未向店家與供應商收取上架費與平台維護費，希望以合理的抽成模式與店家們建立長遠、平等的合作關係，漸漸地，即使某些店家原本跟多方平台合作，後來也因喜歡卡個位的預訂制與低抽成結構而改選擇與其獨家合作。
- 服務費抽成 20%  
管家每次出勤運送的基礎收費為 NT\$99，加上運送距離每公里 NT\$25 計算，加總成給予管家的服務費用，而卡個位再從中收取訂單媒合與管理費用。
- 月費訂閱收入（2020 年推出）  
暫時分為五百（白領）、一千（高端客群）、三千（企業用戶）

### 企業餐食服務

- 客戶預算之 20%月結匯款

### 自有禮贈品牌

- 自有通路：商品毛利 30-50%
- 其他通路轉單：商品毛利 15-25%

卡個位 2019 年的訂單成交總額為四億七千萬，平均客單價約為 NT\$3,000，因年節送禮檔期集中在下半年，使成交總額在第三季之後大幅成長，而 2020 年因新冠肺炎疫情之故，使外送需求增加，上半年的客單價已超過 NT\$2,500，今年底預計落於三千兩百至三千五百之間。卡個位每年不斷透過新商品開發、新合作店家及用戶經營，維持穩定的成長，2017 年至 2018 年的營收成長率為 194%、2018 年至 2019 年為 237%。而營收占比當中，針對一般消費者的美食代購代送服務占 40%、企業客戶的餐食服務

占 30%、自有禮贈品牌的禮盒商品占 30%，而卡個位的中期目標是希望，2022 年的目標成交總額為 18.5 億新台幣。

## 九、成本結構

### 美食代購代送服務

- 內勤人員薪水（軟體系統工程師、客服、行銷、營運人員）
- 外包管家費用
- 廣告費用

### 企業餐食服務

- 內勤人員薪水（軟體系統工程師、業務開發、營運人員）
- 外包管家費用
- 廣告費用

### 自有禮贈品牌

- 專案企劃人員固定費用：薪水
- 廣告費用
- 設計外包費用
- 原物料、商品進貨成本
- 包材、加工與印刷費用（含庫存成本）
- 第三方物流費用

卡個位的固定成本支出包含設備更換成本、辦公室租金與水電費用。所有業務的成本結構中，佔最高比例的支出費用為行銷成本與人事成本，在每單位獲客成本日益高漲的趨勢下，行銷成本將成為壓縮平台利潤的最大風險，而內勤人員是卡個位營運與企業成長的主要動力，所以也不可缺少，因此如何做好會員經營、提升回購率以降低行銷費用，以及如何提升員工工作效率和分配資源於業務開拓，將是卡個位未來的挑戰與營運目標，將於「第五節、卡個為之未來展望與經營課題」中詳細說明。以下為統整卡個位三大業務的 BMC 商業模型圖表 4-7, 4-8, 4-9。

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵合作夥伴</li> <li>小眾熱門知名品牌</li> <li>通路廣告行銷</li> <li>轉單APP 便宜流量入口</li> <li>KOL /重要人物推薦</li> <li>鐵粉口碑宣傳</li> <li>店頭市場廣告接觸</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵活動</li> <li>會員EDM回購行銷</li> <li>拉新廣告、檔期企劃</li> <li>顧客滿意調查、 設立外送SOP</li> <li>• 關鍵資源</li> <li>預定訂單系統</li> <li>會員管理系統</li> <li>高品質運送人力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 價值主張</li> <li>想買買不到、排不到 可輕易大量取得</li> <li>選物建議 不知道挑選什麼</li> <li>臨時抱佛腳解決方案</li> <li>省下花腦袋思考時間</li> <li>準時高品質舒適體驗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客關係</li> <li>會員經營、回購小卡</li> <li>解決客製化需求</li> <li>專屬管家、即時客服</li> <li>• 通路</li> <li>APP、官網、Line</li> <li>搜尋引擎關鍵字</li> <li>店家臉書權限分享</li> <li>其他APP介接</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標客層</li> <li>年薪180萬以上高收入戶，期待差異產品</li> <li>10位以上公司團購，期待上班小確幸</li> <li>尋找特殊禮物的高購買力消費者</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本結構</li> <li>外包管家成本</li> <li>軟體系統工程師成本</li> <li>廣告費用</li> <li>營運人員成本</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收益流</li> <li>商品抽成25%</li> <li>服務費抽成20%</li> <li>訂閱月費費用 (2021年初)</li> </ul>		

圖 4-7 卡個位 B2C 商業模型 (資料來源：本研究整理)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵合作夥伴</li> <li>供應商合約</li> <li>行銷通路廣告商</li> <li>企業內部員工 轉介人資部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵活動</li> <li>業務人員開發</li> <li>企業客戶開發廣告</li> <li>既有客戶月單處理</li> <li>• 關鍵資源</li> <li>配餐營運人員</li> <li>穩定可大量運輸的 管家 (超過2000份)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 價值主張</li> <li>配餐眼光精準 新鮮感、多元化</li> <li>長期穩定外包關係 節省規劃時間</li> <li>月結便利服務</li> <li>準時高品質 舒適體驗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客關係</li> <li>可信賴的外包夥伴</li> <li>隨時on-call</li> <li>獨立Line群組</li> <li>• 通路</li> <li>搜尋引擎關鍵字</li> <li>資料庫分析後 業務電話開發</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標客層</li> <li>固定供餐40人以上 福利好的公司</li> <li>定期活動每場100人 以上需要餐食酒水</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本結構</li> <li>外包管家成本</li> <li>廣告費用</li> <li>業務開發人員、營運人員成本</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收益流</li> <li>客戶預算之20%月結匯款</li> </ul>		

圖 4-8 卡個位 B2B 商業模型 (資料來源：本研究整理)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵合作夥伴</li> <li>通路廣告行銷</li> <li>平面視覺設計師</li> <li>尚未普及量產的優質供應商</li> <li>裝填、加工廠</li> <li>印刷廠</li> <li>第三方物流 (冷鏈)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 關鍵活動</li> <li>商品、品牌定位規劃</li> <li>Sourcing供應商業務開發洽談</li> <li>通路業務開發洽談</li> <li>• 關鍵資源</li> <li>質感營造提案企劃人才</li> <li>市場洞察選物人才</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 價值主張</li> <li>送禮體面、展心意</li> <li>未有的體驗 頂級、驚喜、趣味</li> <li>新提案 獲得新體驗、優越感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客關係</li> <li>客服諮詢商品資訊</li> <li>值得信賴的禮贈品牌</li> <li>• 通路</li> <li>Cutaway官網</li> <li>電銷、商品型錄</li> <li>Email推播</li> <li>線下線上通路轉單</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標客層</li> <li>35歲以上均消3000元的白領主管</li> <li>張羅家裡的家庭主婦</li> <li>每筆10萬大量送禮需求的企業主</li> <li>逢年過節有團購送禮需求之公司</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本結構</li> <li>廣告費用</li> <li>進貨成本</li> <li>商品設計、包材、加工、印刷費用</li> <li>專案人員固定費用</li> <li>第三方物流費用</li> <li>其他通路轉單抽成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收益流</li> <li>自有通路 商品毛利30-50%</li> <li>其他通路轉單 商品毛利15-25%</li> </ul>		

圖 4-9 卡個位自有禮贈品牌 商業模型 (資料來源：本研究整理)

#### 第四節、卡個位之策略行銷 4C 架構

卡個位採預訂制模式接受訂單，會由管家去進行購買後送至消費者或企業所在地，並非以媒合的方式由供應商與客戶直接對接，因此卡個位在其中所擔任的角色與提供的服務十分重要，本章節將探討卡個位的 4C 行銷策略，分析卡個位如何降低接觸對象的四種成本，造就其成功關鍵，成為店家專屬的合作平台、消費者與企業用愛的訂餐網站。以圖 4-10 所示，卡個位為平台中心，針對上下游兩側的接觸方來進行分析，分別是針對 B2C 一般消費者、高端顧客與企業客戶，以及 B2B 店家與供應商。

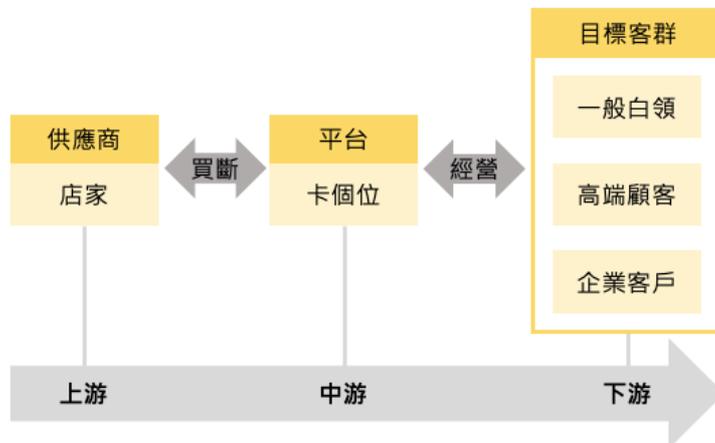


圖 4-10 卡個位的上下游關係 (資料來源：本研究整理)

## 一、外顯單位效益成本 (C1)

### B2B 店家、供應商

#### 降低成本

- 提供完善的 O2O 平台與訂單系統，降低營運的溝通時間與人事成本  
店家可節省建置平台（電商、官網、APP）與訂單系統的成本及長期維護成本，並同時省下處理大量訂單的程序與時間。傳統的老字號店家皆以電話接受訂單，而來回反覆的溝通、報價會耗費店家太多的心力與勞力，但透過數位化訂單系統，店家可一次掌握未來工作天的訂單量，如有調整系統也會通知店家，無需再做電話確認，客戶的特殊需求也會直接由卡個位的客服人員對接處理，使店家得以安心地照著訂單系統於固定時間製作好餐點，放在櫃台等管家來取貨。
- 訂單系統協助後台庫存管理，以動態調整每小時剩餘產能，省去再檢查時間  
卡個位與店家共同協商好每個小時的產能，利用後台設定與自動即時調整，前台可看到目前尚可接受的訂單上限，如果超過即需更改時段或改日，此做法可讓店家確保收到的訂單已經經過系統產能篩選，不需請有經驗的老闆或店長再花時間確認，也利於控管庫存及備料進貨，亦可根據訂單量彈性地調整人力支援及排班。
- 行銷成本下降，績效與支出連動  
以往店家在經營線下通路時，大多只需要控管食材、人事與租金，並以美味的食物吸引在同個區域範圍內的顧客前往，但如今當線上與線下通路被打開後，美食外送越來越普及，店家開始意識到品牌形象的重要性，因為線上平台使店家們的競爭場域擴大，且消費者間的資訊快速流通並互相影響。過往的行銷成本對店家來說是不確定的概念，比如花錢請 KOL 來吃飯、打卡、推薦，但實際轉化成多少訂單卻很難衡量，卡個位而是確定為其創造多少訂單後才抽成，行銷成本包含於抽成費用中，採有效才付費的概念，降低店家額外的行銷成本。
- 減少店家客服人員與企劃人力的支出，降低整體經營會員的成本  
當線下與線上的服務開始串連，有更多顧客旅程的環節需要被妥善處理，而卡個位擁有強大的客服與企劃人員，解決了店家要自行培養相關人事的時間與費用，線上即時客服可幫店家處理所有後台訂單與售後的問題，行銷企劃人員可

透過銷售系統的數據幫店家了解顧客需求，以發想未來特殊檔期的商品規劃。卡個位身為店家與顧客之間的中間商平台，且在平台眾多、互相競爭的環境下，相當清楚自己需要為店家做好全套的服務、當好店家的手跟腳，才不會被其他平台取代，對店家來說，也等於將兩大功能部門外包給卡個位。

- 物流成本與控管時間下降，減少外送團隊人力支出

卡個位提供高品質運送服務解決店家自行養人力團隊進行外送的成木，物流控管的成木支出以往高到店家不願意考慮擴大服務範圍，跨出地理範圍的限制。

- 提供店家低進入門檻，也不因平台規模擴大而提高費率

由表 4-1 所示，相較於兩大同業，卡個位並無酌收上架費與平台維護費，抽成比例也最低，降低尚未與卡個位合作的店家其進入門檻。卡個位對於初期加入的店家十分講義氣，五年下來依舊照著原先加入時談好的條件持續合作，不因平台流量增加或店家數增加後，而以議價能力高來要求調高抽成，反而用任務鑲嵌的方式，一起共好、一起成長。

表 4-1 外送平台收費比較表（資料來源：本研究整理）

	上架費(NT\$)	平台維護費(NT\$)	訂單抽成%
卡個位	0	0	15%
Uber Eats	5,000	500	35%
Foodpanda	3,000	600	32%

- 政府補助國家外送隊

卡個位搭配政府外送平台的補助方案，政府針對每間符合資格的店家給予 1.5 萬元的補助金，而卡個位會將整筆 1.5 萬元拿來作為店家的行銷費用、運費與抽成補助，並降低抽成百分比至 15%，讓店家轉型至 O2O 平台初期的進入障礙降低，可輕鬆上架並在提高訂單數與客單價時，不用支出額外更多行銷費用。

### 提升效益

- 幫助提升既有客人的購買頻率，並得到額外客群

老品牌店家原先認為平台的介入會搶走其既有客戶，但卡個位長期與店家溝通的概念是，即使是店家的鐵粉，每半年去排隊一小時為了吃到店家的商品，已經算少數行為，如今如果平台提供的運送服務可讓難以取得的商品，可透過支

出額外的服務費用來購得，消費者的購買頻率會增加。店家也可共享平台上的其他客戶，因受到卡個位店家名單吸引的客戶，一樣對於特殊商品抱持高度興趣，因此店家在進入卡個位的平台後，可快速被舊客戶認識，使店家有機會獲得尚未開發的潛在客群。

- 預訂制幫店家將產能利用率、效益極大化

可預測的預訂制可使店家根據未來的訂單排程提早備料、安排作業流程、彈性分流，以提升稼動率，避免現場下單導致爆單，而犧牲現場客人權益。

- 協助店家對接企業團體訂單市場，提高平均客單價

卡個位積極開發企業客戶市場，可使店家每個月有穩定的大訂單，且預訂制的服務與準時的運送服務也使上班族團購、訂會議午餐的數量增加，進而拉高平均客單價，而非像其他的外送平台其目的僅為衝高訂單數。

- 幫助二線店家提升其品牌價值與定位

卡個位初期切入美食外送市場的利基點是擁有第一線大品牌的合作店家，長期累積下來的夢幻名單堆疊出卡個位在消費者心中的特殊價值，而其他一樣主攻小眾市場的店家，比如一家二線的麻辣鍋店，其食物相當美味但缺乏歷史或名氣，但在進入卡個位的鍋物品類後，因為可以與有名的詹記麻辣鍋同列曝光，使店家認為其品牌價值被拉高，而卡個位以選品店的精準眼光與高標準在維護平台品質，嚴格控管店家名單，使店家的定位與珍貴選物達一致性。

- 教導、推動店家執行網路行銷，進行雙邊整合

卡個位從說服店家開放臉書粉專的廣告權限開始，藉由幫店家下廣告並給予內容回饋，來教導店家消費者偏好的趨勢為何，使店家激發出一些網路行銷的想法，萌芽店內可與線上購買結合的活動，開始學習跨出舒適圈。

- 提供行銷顧問服務

透過線上數據，以及和眾多名店合作的經驗，卡個位幫店家進行顧客與銷售分析，與店家共同討論產品研發、行銷活動與策略規劃。許多店家並非把卡個位視為一個外部的外送平台，而是一個介於內外部中間的合作夥伴、一個行銷及顧問團隊。

- 卡個位驚人的「提案力」讓店家意識到商品銷售有更多的可能性，有別於以往著重明星商品的宣傳，可為店家製造出更多亮點與曝光

以阜杭豆漿為例，一開始與其合作提供外送服務，到後來提案幫助店家引進星宇航空貴賓室，使其品牌再活化、增加市場熱度，連 7-11 都上前找其聯名出產品。其餘的案例還有名店聚集禮盒，六大合作店家皆為非常有名的同性質商品，而因為卡個位的禮盒提案使眾多品牌齊聚一堂，創造市場話題與品牌力縱效，擺脫以往單靠自身品牌銷售的困境，卡個位的商品設計業務可以幫助品牌再活化，或對接其他品牌聯名以提升店家彼此的價值，例如母親節蛋糕花盆。

## B2C 一般消費者、企業客戶

### 降低成本

- 降低顧客實際去購賣、取得的成本（物流）

卡個位主張管家外送服務透過將時間規模化，讓客人不浪費時間就能吃到想要的食物，以往自行購買的過程中，需要付出前往目的地的交通成本與排隊、點餐、等候的取得成本，前者如果透過管家運送則省下了出門來回兩趟的時間、停車費、臨停等麻煩，後者的取得成本就如先前提及的時薪機會成本概念。此外，卡個位十分注重運送過程的各種細節，例如以保溫箱控制熱食和菜的溫度、以乾冰保冷袋確保涼麵的新鮮與口感。

企業客戶的部分因普遍訂單量大，少則五十、一百份，多則五百、一千份，需事先找到願意運送大份訂單的業者本身就有難度，且成本可能較貴。而卡個位擁有穩定、可配送大量訂單的管家長期配合，送達時間準確且食物供應穩定，大大降低了訂單風險與額外成本。

- 簡化繁雜的溝通下單與付款流程（金流）

數位訂單系統將所有程序標準化，降低平常在電話預訂時的溝通與等候時間，利用下拉式選單一次呈現，商品品項、份量、尺寸規格、商品加購（蠟燭等）、送達時段、特殊備註等，且付款人與收貨人的資料不需重複留存，大大減少付款流程與作業時間，亦不需當場付現找零或提前轉帳匯款，以數位化系統節省以往六個步驟至三個步驟，如圖 4-11 所示。表 4-2 以 FAB 說明卡個位如何降低 B2C 客戶的成本，以降體整體外顯單位效益成本。

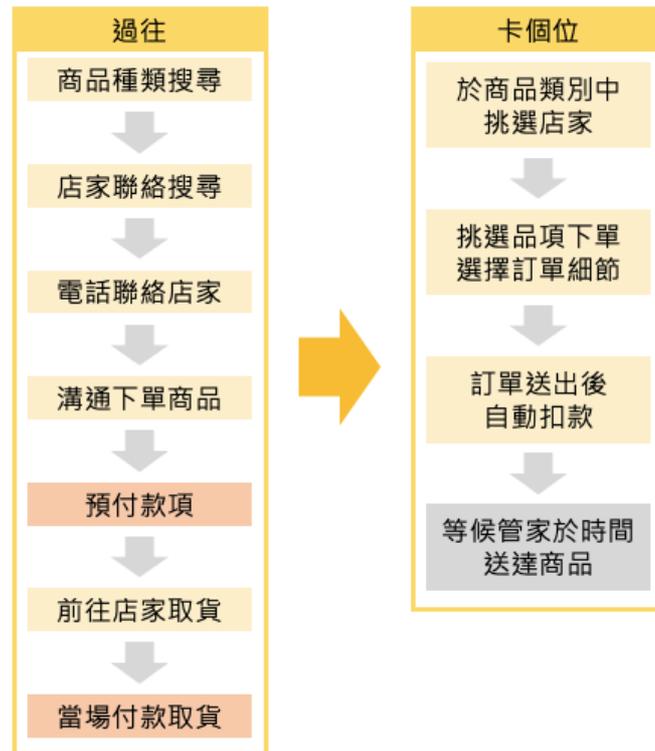


圖 4-11 卡個位簡化顧客購買流程（資料來源：本研究整理）

表 4-2 以 FAB 說明卡個位如何降低 B2C 客戶的 C1 成本（資料來源：本研究整理）

Feature	Advantage	Benefit
預訂制下單	可提前修改、預留限量商品	省下溝通時間、降低缺貨風險
外送服務	提供值得信賴的運送	節省排隊與交通之時間
線上快速支付功能	減少每次資料填寫、購買程序	減少轉帳與貨到付款麻煩

### 提升效益

- 讓顧客輕鬆挑選好物

卡個位的團隊具有精準獨到的眼光，挑選多樣性的特殊店家供小眾市場的消費者做選擇，因目標客層不著重於主流市場，因此不提供連鎖餐飲品牌的餐食項目，僅針對小眾市場的偏好，積極開發獨家的珍貴名店與商品，因卡個位不將自己定位成解決消費者溫飽的美食外送平台，而是滿足消費者口腹之慾、提供小確幸的美食外送平台，因此卡個位堅持需要在選店選品上，與同業做出差異化，吸引更多小眾市場的粉絲，滿足這塊利基市場的需求。

不論是在早餐、下午茶、特殊節慶禮盒方面，卡個位皆提供了高品質、符合客戶期待的選擇，自有品牌採自行設計、開發以確保品質與美感，不僅減少了客戶挑選的心力與時間成本，亦創造更多新鮮感與優越感等效益，代表性的案例為月餅、烏魚子、櫻桃。

對於一般的消費者來說，個人下單或部門團購的數量較少、頻率較低，也許對搜尋成本的敏感度較低，但企業客戶因為消費的頻率比一般消費者更高，通常是為了重要的內外部會議、公司活動、員工慶祝等場合，或是長期、大量的員工福利需求，所以對於代表企業訂餐的負責人來說，搜尋與挑選的痛苦程度與壓力會比簡易搜尋、彈性挑選、少量購買的消費者更高，例如三十天不停休的工廠，訂餐者之心力付出太大，且一般外包的餐食或許已令員工厭煩。

- 無形效益：五感滿足、精神滿足、炫耀心理

差異化商品的購得，對於消費者來說，本身就是效益，不論是食物的外觀、香味、酥軟脆度、美味程度，讓消費者獲得了精神上、五感上的滿足。

上述提及卡個位的珍貴選物比較小眾、特別、精緻，消費者購買時的主要原因不單純只是溫飽，還有嚐鮮、體驗、招待客人等多重意涵，訂購者想讓一同共食的人覺得你很注重他、很用心、想投其所好，使訂購者滿足自身的優越感與虛榮感，因為外面取得困難，因此可向共食者展現體面的心意，進而選擇了卡個位的店家與商品。卡個位表示白領上班族非常注重這一塊無形效益。

- 滿足特殊服務、客製化需求

卡個位提供高貢獻客戶許願服務，為其解決節慶、紀念日需求、特殊勞動需求，或取得心願店家美食、稀有商品等需求，服務內容廣泛，包含潮牌、美妝與精品聯名商品代排、醫院掛號代排、文件代辦、藝術品取得等，因卡個位會設法利用人力與人脈為其達成需求，因此即使收費昂貴（白天每小時兩百元、晚上每小時兩百五十元），顧客也會買單，除了解決問題、滿足五感與心理需求外，有時亦為了取得能符合其風格形象、滿足其炫耀心理的商品。

- 提供企業客戶符合預算限制的配餐服務與月結服務，為企業活動、重要會議搭配客製化餐點與多元化組合，解決報帳、挑選與溝通聯絡之問題，亦滿足新鮮感體驗的需求。表 4-3 以 FAB 說明卡個位如何提升 B2C 客戶的效益，以降體整體外顯單位效益成本。

表 4-3 以 FAB 說明卡個位如何提升 B2C 客戶的效益（資料來源：本研究整理）

對象	Feature	Advantage	Benefit
所有 B2C 客戶	精準選品眼光	提供高品質、符合期待的選擇	可輕鬆挑選好物
一般消費者	店家餐食優質	食物色香味俱全	滿足五感與心理需求
有錢高端客戶	特殊需求與服務	客製化、有求必應	符合其風格形象、滿足其炫耀心理
企業客戶	配餐與月結服務	省時、便利、多元特殊	解決報帳、挑選、溝通聯絡之問題，亦滿足新鮮感

## 二、資訊搜尋成本 (C2)

### B2B 店家、供應商

- 以主題性廣告及新聞反向曝光平台的資訊

例如今年初政府推動的外送國家隊方案，卡個位以新聞的方式曝光平台各項服務的補助與店家最在乎的抽成，讓店家快速了解卡個位的服務內容，以及能為店家解決的痛點。
- 以店家間的口碑相傳，吸引其他業界知名店家主動尋求加入

餐飲業的各店家們人脈關係非常緊密，時常透過分享自身經營上的轉型，進而提及最近與卡個位合作的經驗與獲得的效益，使更多店家對卡個位的服務及平台價值產生了興趣，而轉介加入了卡個位平台，例如春美冰果室透過法朋主廚的介紹，開啟了 O2O 的外送服務。除非店家們的地點選址十分相鄰或商品直接競爭，否則雙方的共同目標都是「成本降低、營收增加」，因此通常都會主動分享合作夥伴的效果好壞、成果如何等等資訊，幫助卡個位快速打開在業界的知名度。
- 業務主動開發

業務團隊針對有潛力的店家或客戶許願希望平台合作的店家進行深度調研後，會直接登門拜訪以了解其合作意願，與未來合作後期待達成的效益，卡個位以平等的方式進行對談，深度聊聊店家的想法，而非像其他同業以有求於店家或

不簽約就拉倒的態度，極度反差反而不是建立長期關係的良好開始，因為卡個位的業務 KPI 並非談成的合作店家數，因此願意花更多心力，細心地去了解彼此的需求。

## B2C 一般消費者、企業客戶

對於降低 B2C 的資訊搜尋成本，以下將探討如何降低對於卡個位此平台與服務的資訊搜尋成本，而非對於平台上的店家與產品，但文中將提及卡個位如何與供應商家合作，利用其品牌力來接觸、吸引顧客，並透過良好的體驗與建立標竿案例，來創造口碑與正向循環，逐漸拓展知名度。

- 發放傳單：初期街頭廣宣、後期店家協助宣傳  
於 2016 年卡個位網頁版剛上線時，因做固定站點的美食外送，加上當時知名度不高，執行長 Chase 帶著所有員工和管家親自到街頭發傳單宣傳，後期因服務範圍擴大、平台定位更加明確，以及與知名店家獨家合作，因此轉而由線下店面發放傳單的方式，導流回線上累積用戶，並透過合作店家的口頭簡易介紹，幫助消費者快速了解平台的服務內容與效益。
- 對於品牌熟悉的消費者：利用店家資源、透過店家介紹電話專線  
通路的主要接觸點為店家，因此卡個位會妥善利用與店家的合作關係建立平台知名度，打入消費者的生活圈，例如幫店家的粉專貼文下廣告，並導流到卡個位網頁版，或是幫店家設立專門的外送訂單電話，店家會推薦顧客直接撥打此號碼預訂，而卡個位採直接服務的方式與顧客建立了關係，並藉此機會推薦卡個位平台，創造後續更多線上轉線下的消費，標竿案例如貓下去。
- 對於知道品牌但未實際前往的消費者：利用關鍵字廣告攔截、新聞報導與雜誌的介紹吸引  
消費頻率少或欲初次消費的顧客，在上網搜尋「品牌+外送」的關鍵字時，會被卡個位下的 google 廣告吸引「外送國家隊 卡個位 Cutaway - 餐飲業者外送服務」，或是被卡個位合作的媒體內容行銷吸引，進而得知卡個位的服務。
- 對於尚不知道要購買什麼的消費者：主要透過臉書廣告、KOL 互動、親友口碑  
針對可能為潛在 TA 輪廓的族群，卡個位會利用社群媒體的廣告或與關鍵意見領袖的合作，來宣傳平台服務和效益。因科技進步使數位平台成為一般消費者

的評價系統，所有商品與服務的資訊與優缺點都可在網路上搜尋到，搜尋成本相對低的情況下，內容行銷的重要性相對提升，才可影響消費者的偏好與決策，臉書廣告已經十分氾濫且制式的文案無法使尚未接觸過相關服務的消費者快速理解平台的差異化服務和效益，但還是可以增加卡個位的曝光，只是帶來的現金流入與日益高漲的廣告費用不成正比。

主要還是需要靠與關鍵意見領袖的合作來提高行銷成本的轉化率，可選擇其追蹤者或粉絲輪廓符合卡個位目標客層的 KOL 來合作，因粉絲的性別與年齡層會關乎其年平均所得、購買力、消費頻率與習慣，當一般消費者越來越追求與 KOL 擁有同樣理想風格與品味的生活時，KOL 的渲染力道會比平鋪直述的廣告更有影響力。

其餘的被動管道還有日積月累的會員成為卡個位最好的口碑行銷，通常為對於平台使用方式與體驗十分了解的既有用戶，因此在與身邊親友分享時會十分仔細，且以案例說明的方式會增加說服力與宣傳效果，降低單位獲客成本。對於已經嘗試過平台體驗的用戶，卡個位會以 Line 推播、官網更新、EDM 行銷與管家發放傳單等方式宣傳新商品給不知道要購買什麼或需要新鮮感的用戶選購，因此如有穩固的口碑與品牌力，可快速在群體裡達到資訊擴散。

- 對於企業客戶的部分，以下將分為 inbound 與 outbound 做分析
  - 集客式行銷 inbound marketing
    - 來自企業內部員工的介紹（如圖 4-12 所示）  
員工因個人良好的消費經驗，肯定卡個位的服務內容與質量，轉而推銷給所在企業的其他部門、人資部、福委會與企業社團等。
    - 店家轉介長期合作之企業：線下轉線上  
許多店家因長期合作下體悟到卡個位為其帶來的效益，因此開始介紹原有線下接單的忠實企業顧客到線上下訂。
    - 許多既有用戶為了部門會議或茶點，每月下單次數頻繁而產生了月底結單報帳之困擾，因此主動詢問卡個位是否提供月結服務



圖 4-12 卡個位的集客式行銷（資料來源：本研究整理）

○ 推播式行銷 outbound marketing

- 搜尋下午茶、早餐外送或品牌名稱廠，會有關鍵字廣告攔截
- 透過人脈關係及業務陌生開發去培養潛在企業客戶
- 從資料庫中的用戶貼標進行分析，篩選出頻率高、金額大、下訂時點具週期性之用戶，採主動詢問之方式觸及

### 三、道德危機成本 (C3)

#### B2B 店家、供應商

依據卡個位的經驗，店家過往在合作之前有四大疑慮，分別是「怕東西出去有問題/ 運送品質低劣使商品不符預期」、「怕答應賣給客人但沒有商品可以出」、「客人買不到不開心」。卡個位則提出以下幾點以解決店家的疑慮：

- 初期卡個位以時間建立信任，利用長期排隊使店家對管家印象深刻，進而對其服務的組織（即卡個位）產生興趣  
卡個位在服務上線初期，並無獲得店家的獨家合作機會，而是利用最直接的方式「老實地排隊」，直到店家願意幫忙預留食物、先收訂單至成立訂單系統，慢慢建立信任感與默契後才談合作，但不採簽約的方式，留給店家彈性空間。
- 寧願增加物力成本，也要維護產品品質，幫店家嚴格把關  
名店最在乎商品品質，希望與外送平台合作時不要砸了自家招牌。因此卡個位針對每個產品的特性，事先設想好可能影響品質的因子，提出解決方案避免類似情況發生，可降低店家的疑慮。以貓下去的涼麵為案例，卡個位堅持使用乾冰保冷，以確保口感和內用相同。
- 管家專單專送，為品質的保證

卡個位規定每個管家不能同時同路線運送多單（夾單行為），一方面會影響送達時間，嚴重者也會影響餐食的品質，因此卡個位保證，只要店家準時出餐，送到顧客手上時絕對是業界最快的。較易碎或變質的品類如蛋糕，有時需為了賣相而犧牲商品品質，採急速冷凍或選用不易變形的材料。卡個位為了避免採用降低品質的做法，精算出即時配送的路線，確保在蛋糕融化之前於預定時間準時送達，以維持店家的高標準訴求，不為了外送訂單而失去口碑。

- 提供對消費者與對店家的兩端即時客服，替店家有效率地處理問題、負責任  
同業在做跨國低成本策略時會將客服外包給大陸公司做，因此時常會有訊息不回、回太慢、電話語音聽不懂等問題，造成問題沒解決且顧客滿意度差的情況發生。反觀，卡個位非常謹慎地處理消費者端的緊急事件，由台北的客服團隊全權處理，例如有顧客反應任何與食安有關導致身體不適的問題，卡個位不論是真是假，都會請顧客先去看醫生，而醫藥費用由卡個位負責，後續也會再深入溝通、釐清問題權責。正因卡個位會於第一時間儘速回覆顧客的反應，因此讓店家十分放心。卡個位與店家間則建立獨立群組，裡頭包含負責該店家的財務、行銷與營運人員，因此當店家有任何事情想溝通時，都有對應窗口可以詢問。

- 利用產能控制系統解決店家爆單超賣的疑慮

- 主動出資幫店家做線上行銷，展現想幫店家做大的誠意

卡個位在說服店家開放臉書粉專的廣告權限後，會幫店家下廣告、行銷費用由卡個位出，但讓所有粉絲的支持行為（互動、留言、按讚、分享）累積在店家自己的頁面上，此作法使店家覺得卡個位是以店家的最高利益為處理原則，十分夠意思，不像廣告代理商會先收取高額費用，但實際效益有限。卡個位採取有成效（有訂單）才付費（抽成）的概念與店家慢慢培養信任與默契，店家也願意主動幫忙做線下行銷，例如發折扣卷、做卡個位立牌、在菜單上印訂購連結等等。

- 穩定、準時、可信賴的最佳平台

對於真正生意好的店家們，在踏入轉型、想要搭上美食外送的風潮時，他們需要的是穩定的流程與平台，而不單只是營收提升，更重要的是在不造成原本營運負擔、成本支出大幅增加的情況下，讓店家不因缺少一個通路來源，而被消

費者忽略或淘汰。卡個位為店家將所有價值鏈上與消費者接觸的時點都打點好，從行銷、平台系統、客服、運送到金流服務，且長期維持在高品質與合理的抽成，為店家帶來的線上通路營收也逐年成長，使店家願意開放更多產能與預訂訂單給卡個位的用戶，也因此解決了店家怕客人買不到不開心的疑慮。卡個位站在供應商的角度思考，以全套解決方案建立彼此間十分穩固的信任關係。

## B2C 一般消費者、企業客戶

餐食外送平台產業已經處於成熟期，經過整合與淘汰後，剩下主流平台與佔有利基點的平台競爭，一般消費者對於此消費行為所存在的疑慮較少，多數為「訂單無法準時送達」、「訂單問題的權責找誰」、「食物口味不如預期」，而卡個位提供以下附加服務已解決消費者的 C3 成本。

- 提供無準時送達的退費機制

卡個位於訂餐說明須知中清楚名列若因突發事故而無法準時送達之訂單：逾時 16-30 分鐘內服務費半價、逾時 31 分以上服務費全退。希望藉此降低消費者的疑慮，實務上，卡個位因專單專送以及高薪酬制度要求管家符合標準，平台上線至今，約九成訂單在預定時間正負十分鐘內送達，為全物流業最精時的業者，勝過黑貓宅急便等大型專業公司。

- 線上即時客服處理所有訂單前中後問題

卡個位提供訂單修改服務，大部分店家前一日 18:00 前、部分店家 2-4 天前可進行修改，且如有任何運送上問題、客製化或是臨時的需求、運送服務或商品的缺漏，也可聯絡專業的台灣籍客服人員，都有專人協助溝通及處理，不像同業為了成本控制將客服外包到其他低勞力成本的國家或是採用聊天機器人，使緊急問題無人快速應對，或是造成顧客觀感差。

- 利用標竿案例證明資能可符合企業客戶的要求

針對企業客戶的部分，因相關資訊與一般消費者相比較不透明，卡個位利用成功的標竿案例說服潛在客戶其能力可完成一定規模的大訂單，且維持高標準品質，使卡個位在企業客戶的市佔率不斷提升。列舉知名大企業皆為卡個位旗下的服務對象，搭配專員服務團隊，可有效降低企業客戶的道德危機成本。

- 建立顧客滿意調查機制，搜集後積極改善

卡個位非常注重顧客的回饋意見，因此建立售後顧客滿意問卷表單，雖僅供內部檢討而未對外公布，但針對體驗滿意度未達標準的顧客，卡個位會進一步詢問、溝通、處理、補償，以積極的態度安撫顧客、重獲顧客信任，目前也正在規劃對於管家與店家的評分機制，管家的部分是為了後續監管，而店家的評分卡個位則希望以搜集為目的，因為每個人的口味與喜好很主觀，如有大量消費者給予店家某商品同樣的回饋，才會反饋給店家並研究是否屬實和如何修正。

- 設立明確的交貨流程與標準，以減少管家服務差異化及風險、保障消費者權益  
先前有少數案例為消費者反應管家不等待就離開之問題，因為消費者取貨的時間點已超過預定時間加上管家能夠等候的彈性範圍（十五分鐘），而依據卡個位的規定要求管家如果沒有等到下訂單之顧客，必須陸續撥打超過十通電話，而客服會出示電話紀錄說明狀況，希望可以解決消費者的疑問與不滿，因為管家是專單專送，每個小時的訂單都是事先排好，如果等待過長則會影響到後續消費者的權益，因此如果是無法寄放在送貨點的商品或環境不允許寄放訂單商品的話，消費者仍可負擔回程運送費用以取得商品。

#### 四、專屬陷入成本 (C4)

##### B2B 店家、供應商

- 店家已投入之無形知識資產多，且仰賴卡個位貢獻之營收佔比高  
當店家意識到卡個位平台為其帶來的多方效益後，長期的合作關係使依賴程度提升，店家投入的無形知識資產也越來越多，且因已十分熟悉與卡個位的合作方式、利潤分配、系統操作方法，因此轉換平台的念頭較少。卡個位以較低的專屬陷入成本吸引店家加入，讓店家先體驗卡個位的服務，使其信任與習慣後，雖然可以輕易轉換平台，但幾乎無退出平台的店家，因店家不需支出固定成本，即使一個月只帶來一張訂單，效益仍是大於零；亦較少有店家採取多方平台合作，因其他同業提供的合作方案、系統與服務等較無吸引力。  
此外，基於卡個位擁有「含金量高」的高消費力用戶，為店家帶來的營收佔比也越來越多，許多名店達 20%，因此店家們也不需要再培養其他合作平台，以減少不必要的溝通時間和麻煩。
- 分析店家日常的銷售數據，幫助店家釐清問題並給予建議和未來策略規劃

卡個位會幫店家留意其品牌經營與銷售狀況的變化趨勢，因當卡個位占店家的營收比越高，且許多價值鏈上的處理方為卡個位時，卡個位理解除了降低店家的道德危機成本，還需加強利用某些既有資源幫助店家有效管理，例如數據監測，如果店家一個月的業績掉了兩成以上，卡個位會去分析是否為系統排名問題，或是其他定價策略的感變出錯等，如果沒有問題根源所在，卡個位則會給予一些促銷想法如振興券發放等，宛如店家的顧問，長期配合下，店家投入的交換專屬資產也越多，降低了轉換或退出的可能性。

## B2C 一般消費者、企業客戶

- 零註冊成本加上簡易的流程使初次使用的顧客其需投入的專屬陷入成本低
- 專屬投入之無形資產：熟悉平台操作、留下使用者資訊、因過往銷售紀錄所獲得的優惠
- 自然形成的獨家供應關係，使顧客對平台的黏著度與店家綁在一起  
在消費者使用過後，對於平台的服務品質建立起信任，減少了需再次嘗試的成本與風險，且因卡個位與知名店家間的獨家合作關係，使消費者對店家的偏好轉移至平台，習慣在平台上尋找更多差異化商品與具有小確幸福的組合，針對企業客戶，卡個位提供的商品與服務也可與同業於重要場合中做出區隔。
- 以點數集點機制經營會員，綁住用戶並培養高消費力族群  
依據消費金額之門檻給予點數，滿五點送一次免運費優惠，每半年重新結算一次，如果用戶轉換平台則無法持續累積，變成使用後的專屬陷入資產。
- 推出月費訂閱機制，提高顧客投入的專屬資產，以提升黏著度  
此機制會與卡友系統相關聯，但不單純只以每月基礎消費額度來分級，而是收取固定費用但提供更多客製化的升級服務。卡友系統著重於優惠的發放與資訊的推播（日常情況），而訂閱服務是提供不同卡別其專屬的額外服務，比如一個月十次的商品許願服務、限量商品搶先預約等，以高門檻區隔客戶群，並集中資源服務高需求客戶、做好會員經營，並提升平台價值。卡個位主張「提供精緻服務時，優惠是最不值錢的」，因卡個位平台上的高端客戶需要的是非常優質、高價的特殊體驗，此族群較不在乎服務費的多寡，而是獲得的整體感受

是否符合期待，而卡個位為了牢牢抓住這群客戶、明確化自己的定位，正推行更高附加價值的會員經營辦法。

## 第五節、卡個位之未來展望與經營課題

### 一、短中長期目標與定位

卡個位於 2020 年完成新一輪募資，在獲得穩定的資金來源後，將著重於兩大短中期目標，分別是「創造更多稀有、高毛利的商品」與「拉高顧客回購率」，下方內容將詳細說明策略執行面。

#### 短期目標

- 未來的營運目標為依商品性質來決定資源分配，著重開發高租高毛的商品

表 4-4 為卡個位新擬定的營運目標，租意指外商品的租金、流量的來源，包含廣告費、設計人員費用、通路/線上轉單抽成等，租金行銷費用宛如外送平台業者的線上租金，創造實際的曝光與轉單成效；而毛意指該商品銷售後扣除商品成本、服務和管銷費用後的利潤，如果銷售一商品的租金低，即可使利潤提升，而對外送平台業者來說，低毛商品創造的利潤範圍介於 20%至 25%，商品種類為目前平台架上的餐食、蛋糕等，而高毛商品為自有設計商品。

表 4-4 卡個位營運目標（資料來源：本研究整理）

<b>低租低毛</b>	<b>低回購租</b>	高回購會員 企業客戶
	<b>低行銷租</b>	企業客戶/帶路機 通路轉單
<b>高租高毛</b>	<b>高商品毛</b>	正負40%自有產品
	<b>高服務毛</b>	Black管家 蛋糕即時單

針對低租低毛的部分，重點為降低租金。卡個位希望將促使回購所需的租金降低，主要對象為營收貢獻高的既有會員以及絕對金額大的企業客戶。再者是將拉新客戶的行銷租金維持在低水準，主要面向包含開拓新企業客戶的訂單，好好發展業務人員而非做效益低的數位廣告，企業客戶的數量提升有助於獲得穩定的現金收入以支應人員的固定開銷；其次是帶路雞（夢幻人氣店家）的開發

與培養，因供應同性質商品的店家在等級與知名度上有差異，因此平台著重資源於帶路雞，可有效利用最少資源、創造最大流量，帶動其他店家商品的銷售；而通路轉單的部分，不論是線上或線下，將會成為卡個位額外的曝光與銷售管道，例如與 KKday 的合作，即擴大到海外市場的顧客，未來會加強這方面的異業合作，上架可以宅配、效期長的商品到海外，例如小潘鳳梨酥、大碗燒肉包等，進行跨領域的會員交叉銷售，希望藉由分享重疊性低的顧客群，招攬到更多喜歡小眾商品的大眾。通路轉單除了可依單量抽成之外，亦可採取 B2B 買斷方式進行，如卡個位與 KKday 的合作即是對方收取價差利潤，並承擔庫存與業績壓力。

針對高租高毛的部分，重點為提高毛利，因全新的商品設計本身需要大量行銷或是特殊服務需要人力成本，因此租金無法降低。卡個位希望推出更高附加價值的商品與服務來拉高整體利潤，目標設定為設計更多利潤 40% 的自有商品，以及在特定情境下的高利潤 Premium 服務，例如聘雇全職管家幫緊急客戶或特殊需求之客戶解決任何問題，但不單純是一般商品的提供，絕對是優質商品與即時服務的完整體驗流程，將管家的形象與能力發揮到極致。

- 藉由專業人才強化商品設計的能力，創造更多稀有、高毛利的自有商品  
目前正在規劃更完善的選訓育用流制度，為了符合組織未來的發展需求，將招募更多商品設計、企劃與業務等專業人才，並規劃明確的資源分配、各功能小組的工作內容和短中長期目標，希望各小組各執其職、提升組織效率，以利將有限人力資源運用在創造高毛商品上，希望每個月都可以推出一款自有商品，提高專案企劃人員的產出價值，此策略將搭配績效制度以激勵員工全心投入。

### 中期目標

- 拉高顧客回購率：為每個顧客設立五個關鍵轉化因子，強化精準行銷  
為了解決部分購買伴手禮的顧客其回購時點間隔太長，卡個位深入探討每個顧客一定會用卡個位服務的理由、時間、習慣，篩選出五個關鍵因子並找出可能遺漏的行銷缺口，透過明確刻劃出新的消費情境、提供誘因、激發慾望，來主動促使更多轉化，而非被動等待消費者回流或想起卡個位的服務，此作法並非單純使用大筆行銷預算來補貼運費，吸引黏著度低的顧客創造短期效益，而是經過深入分析後，針對不同細分 TA 推播真正了解其需求的商品建議，類似精

品店櫃姐的概念，將推薦服務做的更前面，此實施制度將與前述的月費訂閱機制結合，當消費者每個月月初繳納月費後，此費用將轉為會員點數，可用於商品費用的折抵，類似賒帳的概念，因此消費者只需對行銷團隊給予的個人商品推薦進行選取的動作、選擇欲送達的時段、按下送出，即可快速完成下訂，減免所有過往的流程，此機制一方面提高消費者的專屬投入資產，另一方面也深化了卡個位珍貴選物平台的價值主張。

- 軟性業務開發：醫院掛號、文件代辦

台北各大醫院的掛號往往供不應求，卡個位提供來回單取件的服務，先向顧客取健保卡並前往醫院掛號、排隊，等確認掛到號之後或看診時間接近前送回。文件代辦的消費場景是公有停車場月票的限量名額申辦，例如活動中心與市政府等各大地區，其中有排到跟沒排到的支出差異為一萬兩千元新台幣，因此需求量極大，顧客願意花費少量服務費確保每個月能省下更大的支出費用。

### 長期目標

- 成為線上 O2O/OMO 百貨通路

卡個位將自己定位成百貨般全方位的平台，一步一步地滿足消費者需求，從地下二樓的美食街做起，即餐飲外送服務；至地下一樓的超市，提供酒、伴手禮等商品；至一樓的香水、美妝，提供聯名商品預訂、提前享用商品；至高樓層的娛樂性服務，如影城、表演廳、票卷等，卡個位將慢慢提供 return 更長的商品與服務，但不像實體百貨公司有空間上的限制，可不斷擴增品類以滿足所有消費頻率的顧客。實務上，卡個位可藉由成為更多品牌的通路或與品牌聯名來發展品類，而品牌端也可區隔出一般商品與限量品來銷售，將稀有、特殊限量品由卡個位來進行行銷操作，分享卡個位高含金量的會員。

## 二、經營課題與解決方案

- 降低開發新店的时间成本：因店而異，目前以優渥的條件加速合作流程，未來建立起高知名度後，可集中資源於高人氣店家開發

卡個位的合作店家中，非主流、非連鎖的小眾市場店家分為夢幻高人氣店家以及某商品領導店家，前者的開發與溝通時間勢必會很長，為降低名店的 C3 成本並解決其他疑慮，卡個位願意付出時間與心力以達成目標，而後者因同商品

同等級的店家可能因區域關係有其他替代方案，因此卡個位會多方接觸以加快業務拓展。由於卡個位採取讓利的態度，希望維持長久合作關係，因此以優渥的條件吸引店家進駐，目前較少主動接觸的品牌店家不合作，除非少數店家堅持完全不願跟任何平台合作。

- 在業務快速拓展之餘，兼顧質量、控制成本：透過不斷優化系統，可減少營運人員

卡個位表示會隨著訂單的增長幅度，等比增加管家人數，但不會犧牲顧客權益。在管家人數增長很快的同時，營運團隊設計標準化 SOP 流程並嚴格控管管家們的品質及回應時間，以免傳統的管理方式會遺漏掉服務的細節，而無法回覆顧客的期待。長期目標是希望透過不斷優化系統，改善用戶體驗之問題，增加訂單資訊的透明度，在維持良好評價的情況下，增加單位營運人員可處理的訂單量，可減少營運人員的編制與業務，因此兩者須同時並行，才可挪用營運資源至高毛利商品的開發，並降低部分成本。

- 卡個位與供應商店家之間，被去中間化的風險極低

在店家想實施外送服務或 O2O 營銷時，其需支付的固定成本以及後續維護、營運成本非常大，尤其是系統建置、營運與企劃人員的成本，店家不可能全部單獨承擔，光系統初期投入費用就需五百萬，因此除非店家的規模壯大到連鎖餐飲集團的程度，不然只能與第三方訂餐資訊平台業者合作，而卡個位以降低店家的 C1 成本來體現中介平台的價值，平台上累積足夠大的訂單流量幫店家攤銷固定與變動費用，如果今天平台的供需量少而穩定且可自行私下媒合時，即有被供應商去中間化的可能，例如潔客幫的清潔員與用戶。

### 三、競爭環境與對手之應對

目前卡個位的主要競爭對手為兩者，分別是複製其服務及文案的跑跑腿以及同為美食外送業者的 Uber Eats，以下將說明兩大競爭對手的經營模式與潛在問題，以及為何不會對卡個位造成太大的威脅。而 Foodpanda 因專攻主流市場，因此與卡個位並非直接競爭，但其提供之產品與服務仍與卡個位有替代性，未來兩者將走向差異化，針對不同的市場區隔行銷，對消費者而言，消費情境與需求不同，所以不在此詳細敘述卡個位的應對策略。卡個位的商業模式與定位在業界較無同性質競爭者，因此不需以

削價競爭方式搶客源，主要的隱憂是害怕競爭者轉而開發小眾市場的生意，近期 Uber Eats 開始發展類似業務與主題企劃，成為卡個位需多加提防的對手。

### （一）競爭者一：跑跑腿

- 價值主張：以平台提供隨選服務  
媒合零工承接者與有及時需求的使用者，為單純的消費者解決方案，將代排代送服務 E 化。以代排代送的業務來看，跑跑腿與卡個位的服務性質類似，但兩者提供的商品不同。
- 跑跑腿存在長期性與法規問題，威脅性低
  - 訂單零散、不確定性高、不能累積銷售紀錄，以幫店家搜集數據、給予回饋，或提出其他的高附加價值服務
  - 其商業模式不參與商品的銷售，因此利潤較低，市場規模侷限，且因跑跑腿沒有與供應商店家建立關係，仍須採取排隊之形式才能獲取商品，因此人力成本相對高，且長期無法跨不出海外拓展
  - 依中華民國法律規定如企業業務為幫人運送商品，需依公路法登記為貨運業，資本額需為三千萬新台幣以上，並擁有十台貨車。而跑跑腿因不符合以上規定，在未來如果主管機關檢核時，可能會牽涉更多營運、稅金、保險的問題，其商業模式是否支撐得住符合規定後的成本尚有疑慮。相較之下，卡個位因與供應商店家買進商品再銷售給顧客，因此為運送自己的進項商品，也無開設發票與報稅等相關問題。

### （二）競爭者二：Uber Eats

- 現況問題：
  - 需支出大筆行銷費用與 Foodpanda 搶市占率  
同為專攻大眾市場的外送平台業者，競爭激烈以致淪為運費或價格的補貼戰，如果沒有足夠的銀彈即很難創造流量與營收，如果平台的量體不夠大以支應固定開銷，其經營模式就會崩盤。
  - 談不到獨家供應商，被上下夾擊  
因無法長期與 Foodpanda 打補貼戰，因此開始往卡個位的定位靠近，希望發展利基小眾市場的生意，但經過一番接觸後卻無法談到卡個位的獨

家合作店家，所以無法以低價策略搶回大眾市場，亦無法完全執行差異化策略。

- 總體問題為台灣的勞力成本上漲，依單趟運送收取固定服務費用無法支應固定開銷，所以近期 Uber Eats 推出了月費專案，類似訂閱機制，只要支付固定月費，每筆訂單超過金額門檻後即免運，此定價本身已經預期了消費者訂餐的頻率、運費收取的金額，找到最適當的月費價格才提供給消費者訂閱，希望可獲得穩定營收
- 卡個位應對策略：
  - 強化商品開發，成為無法被複製的競爭優勢
  - 增加米其林餐廳、畢比登推薦的開發，順應潮流、因應小眾市場需求



## 第五章、結論與建議

### 第一節、研究結論

回顧本研究目的：1. 以商業模式圖 (BMC, Business Model Canvas) 描述個案外送平台之經營要素，解析利益相關者的交易結構。2. 以策略行銷 4C 架構，探究診所經營活動如何降低顧客交易成本。3. 結合商業模式圖 (BMC) 與策略行銷 4C 架構，探討外送平台之策略行銷經營如何優化其商業模式，穩固供應商關係、降低顧客交易成本、幫助利害關係人解決問題、提升市佔率。

從研究結果發現，個案外送平台的商業模式各項要素中，確實存在許多做法以降低顧客與供應商店家的交易成本，以 BMC 的架構來說明價值可分為三，分別是價值創造、價值主張、價值傳遞；卡個位為顧客提供價值—以珍貴選物平台來創造價值，提供(Offering)明確的價值主張，最後將價值傳遞給目標對象。以下表 5-1 所示，將利用三大服務業務的商業模式 BMC 模型裡之各項要素內容，來對應降低的 4C 成本，並分段說明各業務的總結來對應研究目的。

表 5-1 卡個位商業模式 BMC 交叉比對 4C 成本架構 (資料來源：本研究整理)

對象	消費者端		
業務內容	美食代購代送服務	企業餐食外送服務	自有禮贈品牌
服務內容	為客戶提供特殊、獨家的 美食外送服務	為企業活動、會議提供 客製化餐點組合	為客戶提供高品質、精 緻化商品設計禮盒
價值主張	C1	C1	C1
目標顧客	高薪白領、一班上班族 團購、高端客戶	企業客戶 (公司、工 廠、外包)	高薪白領、家庭主婦、 企業主、公司團購
通路	C1、C2、C3	C2、C3	C1、C2、C3
顧客關係	C1、C3、C4↑	C1、C3	C3
關鍵資源	C1、C3、C4↑↓	C1、C3、C4↑	C1
關鍵活動	C1、C2、C3	C1、C2、C3	C1、C2、C3
關鍵合作夥伴	C2、C3	C1、C2、C3	C1、C2、C3

就「美食代購代送服務」而言，價值主張的部分，以強調卡個位可幫助顧客降低獲取特殊商品之時間成本，提供獨家餐廳選擇與選物建議之實際效益，以及建立消費者心中無形效益來降低 C1 成本，而不僅止以外送服務解決不想出門的痛點而已。通路的部分分線上與線下，除了利用平台與店家的官方資源、關鍵字與其他 App 導流，來接觸消費者以降低 C2 成本之外，還有鐵粉口碑宣傳來降低顧客之 C3 成本，以及店頭市場發放折扣卷廣告來提供誘因（效益），以降低其 C1 成本。顧客關係的部分，以提供客製化服務以解決需求、回購小卡以提供效益來降低顧客的 C1 成本，提供即時客服處理緊急事件與建立外送遲到退費機制來降低其 C3 成本，針對高端客戶配置專屬管家、對所有用戶以卡友系統進行會員經營（點數累積）來提升顧客投入的專屬資產 C4 成本。關鍵資源的部分，店家的支持與品牌知名度可有效降低顧客的 C3 成本，提供便捷、免費的下單系統以降低其 C1 與 C4 成本，利用會員管理系統裡的消費累積換免運等操作來提升其 C4 轉換成本，提高顧客投入平台的專屬資產。關鍵活動的部分，以主動的廣告行銷、檔期企劃拉新顧客來降低其 C2 成本，並提供會員 EDM 回購訊息可幫助顧客快速挑選商品以降低其 C1 成本，此外，卡個位還建立完善的外送服務 SOP 以確保管家行為符合流程與標準，降低差異化與 C3 成本，並發放顧客滿意度調查，針對改善建議也積極處理。關鍵合作夥伴的部分，以小眾知名品牌、KOL 推薦以降低顧客之 C3 成本，與轉單 App、廣告通路商合作以降低顧客之 C2 成本。

就「企業餐食外送服務」而言，價值主張的部分，以提供長期穩定的外包關係幫助客戶節省規劃時間、便捷的月結服務幫助客戶減少報帳次數、精準的配餐眼光與高品質服務來提升體驗，以降低 C1 成本。通路的部分分線上與線下，除了透過投放關鍵字廣告與既有企業客戶轉介以降低 C2 成本之外，還透過資料庫數據貼標、分析後業務主動開發來接觸舊客戶，並以既有客戶的標竿案例來說服來降低顧客之 C3 成本。顧客關係的部分，提供專屬 Line 群組來減少客戶的溝通時間以降低其 C1 成本，並提供隨時 on-call 服務，成為可信賴的外包夥伴，達成卡個位原先承諾的價值以降低 C3 成本。關鍵資源的部分，透過配餐營運人員的規劃，減少客戶思考、下單、溝通的時間成本，以降低其 C1 成本，並以穩定、可大量運輸的管家提供外送服務，以減少客戶的麻煩並達成任務來降低其 C3 成本，此外，卡個位以完善的內外勤團隊與客戶建立信任關係，並掌握原本企業訂餐的相關資訊、偏好，因此會增加客戶嘗試新平台的風險與轉換成本，間接提升客戶的 C4 成本、專屬無形資產。關鍵活動的部分，透過

業務人員主動開發與企業客戶開發之廣告投放可降低 C2 成本，並穩定處理既有客戶月單以徹底執行價值主張來降低其 C1 與 C3 成本。關鍵合作夥伴的部分，卡個位因擁有穩定的供應商合約與革命關係，可配合客戶訂單的客製化需求來降低其 C1 與 C3 道德成本，並透過行銷通路廣告商的配合來降低 C2 成本。

就「自有禮贈品牌」而言，價值主張的部分，透過給予驚喜、頂級的消費體驗、體面的禮物創造其優越感來提升顧客的心理層面效益，以降低 C1 成本。通路的部分，以各種官方管道、線上線下轉單通路來接觸客戶以降低 C2 成本，以商品型錄可讓企業客戶快速選取、精簡下單以降低來降低 C1 成本，以電話銷售與 EDM 推播來關懷既有客戶、降低 C3 成本。顧客關係的部分，卡個位以維護值得信賴的禮贈品牌形象來降低 C3 成本。關鍵資源的部分，以質感營造為核心能力的企劃團隊與市場洞察選物人才向顧客傳遞價值主張，提供滿足心理層面效益的商品、降低其 C1 成本。關鍵活動的部分，透過完善的商品與品牌定位規劃來精緻化既有商品，滿足顧客需求以降低 C1 成本，並由業務進行供應商開發與嚴謹的品質審核來降低 C3 道德成本，加上通路業務積極開發、佈局以降低客戶之 C2 搜尋成本。關鍵合作夥伴的部分，透過通路廣告商行銷以接觸顧客來降低 C2 成本，並勿外包商品設計給專業設計師操刀，來符合小眾市場偏好，為其提升心理效益，以降低 C1 成本，而其他外部合作單位如裝填、加工、包裝、印刷等流程外包對象為輔助執行，但第三方物流的合作夥伴可以降低顧客的 C3 成本，讓顧客對其要送禮的商品感到安心、確定運送過程是最高品質的。

由表格總結，可看出卡個位各業務的商業模式以對一般消費者與企業客戶提供的餐飲外送服務在最多層面降低最多消費者交易成本，但美食代購代送服務仍需加強其顧客關係管理與關鍵活動，這兩項要素的營運攸關業務的長期發展，例如未來規劃透過月費機制搭配特殊附加服務來提升購買頻率、強化專屬陷入成本，將運費從發生訂餐的當下提前到每月扣款的當下，並推出好友推薦機制，提供既有客戶幫平台拉新客的誘因，例如折抵金，形成正向循環、創造卡個位生態圈。而關鍵活動的部分，針對消費者的部分，可以建立客戶分享社群平台，讓忠誠客戶為卡個位創造口碑與消費回流，並設計有趣的活動給既有客戶去參與，以增加互動率、創造行銷話題；針對供應商的部分，可持續加強開發知名店家的獨家合作，以品牌力拉新客使單位獲客成本降低；針對內部系統與行銷活動的部分，可以更新系統以建立客戶選物清單，變成形塑個人風格的一種行為，類似 Spotify 的歌單，可結合 KOL 口碑行銷操作，使消費者因

喜歡特定的 KOL 而追隨、購買其商品清單，一方面有利於 KOL 績效管理，另一方面也有利於平台的品牌行銷、形成品味分享的風氣，亦可新增系統的 AI 演算法推薦服務功能，根據消費者過往的銷售數據以及其他外在因素，例如天氣，去分析、預測、擬定「你可能喜歡」以最低成本、最有效率的方式給予。

而企業餐食外送服務需要加強的部分為通路開發與顧客關係管理，由於卡個位表示因目前市場上還未出現相同商業模式的新創平台，僅有傳統接受餐食外包的承包商與餐廳本身接單，因此目前與企業客戶的關係都相當穩定，處於穩定開發的部分，但潛在的風險為，大環境不景氣時，企業可能會因預算短缺而減少員工福利，因此減少或取消週期月訂餐，所以卡個位仍須控制企業客戶的營收佔比在三成，以控制經營風險。通路的開發可透過舉辦餐飲市集的方式先吸引眾多民眾參加，透過供應商關係邀請知名店家擺設臨時攤位，並設立特殊企業客戶攤位或是於所有傳單、餐食的使用工具上印製 QRcode 資訊，以強效曝光接觸更多潛在的企業客戶人資部門人員；亦可出席企業校園徵才活動或產業展覽等，直接進行工商開發。

目前仍在發展且在各要素降低最少 4C 成本的業務為自有禮贈品牌，尤其顧客關係管理與關鍵資源的開拓。推出此業務前期因為檔期活動，所以每筆銷售活動的間隔太長，只能靠既有客戶、企業客戶與數位行銷的推播來達成，應加強平時的顧客管理並定期透露檔期資訊提升熱度，可運用上述提及的客戶分享平台與社群來累積潛在與忠誠客戶，再透過企劃人員或社群管理員發放官方商品資訊，此計畫所需的關鍵資源為 IT 人員與社群分享平台。針對以上建議，卡個位仍需加強企劃、業務與 IT 團隊的佈局，同時需搭配供應商的擴張與維護，才可因應快速變化的消費者偏好與潮流，以下將繼續說明卡個位對供應商的 4C 行銷策略，如下表 5-2 所示，卡個位為供應商店家提供價值—以穩定的服務流程創造價值，提供(Offering)明確的價值主張，最後將價值傳遞給目標對象。

表 5-2 卡個位對供應商的 4C 行銷策略（資料來源：本研究整理）

對象	供應商端：商品提供
服務內容	線上訂單處理服務：為店家提供平台訂單系統、外送服務、行銷與客服團隊之全套解決方案
目標對象	超知名餐廳、小眾獨特風格餐廳

C1	<p><u>降低成本</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供完善的 O2O 平台與訂單系統，降低營運的溝通時間與人事成本，並協助後台庫存管理，以動態調整每小時剩餘產能，省去再檢查時間</li> <li>• 行銷成本下降，績效與支出連動</li> <li>• 減少店家客服人員與企劃人力的支出，降低整體經營會員的成本</li> <li>• 物流成本與控管時間下降，減少外送團隊人力支出</li> <li>• 提供店家低進入門檻，也不因平台規模擴大而提高費率</li> </ul> <p><u>提升效益</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 幫助提升既有客人的購買頻率，並得到額外客群；協助店家對接企業團體訂單市場，提高平均客單價</li> <li>• 預訂制幫店家將產能利用率、效益極大化</li> <li>• 幫助二線店家提升其品牌價值與定位</li> <li>• 教導、推動店家執行網路行銷，進行雙邊整合</li> <li>• 提供行銷顧問服務、驚人的「提案力」：更多商品銷售的可能性</li> </ul>
C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以主題性廣告及新聞反向曝光平台的資訊</li> <li>• 以店家間的口碑相傳，吸引其他業界知名店家主動尋求加入</li> <li>• 業務主動開發</li> </ul>
C3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 初期利用長期排隊接觸、建立信任，使店家對管家印象深刻</li> <li>• 寧願增加物力成本，也要維護產品品質，幫店家嚴格把關</li> <li>• 管家專單專送，為品質的保證</li> <li>• 提供兩端即時客服，替店家有效率地處理問題、負責任</li> <li>• 利用產能控制系統解決店家爆單超賣的疑慮</li> <li>• 主動出資幫店家做線上行銷，展現想幫店家做大的誠意</li> <li>• 穩定、準時、可信賴的最佳平台</li> </ul>
C4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 店家已投入之無形知識資產多，且仰賴卡個位貢獻之營收佔比高</li> <li>• 分析店家日常的銷售數據，幫助店家釐清問題並給予建議和未來策略規劃</li> </ul>

對供應商之主要策略：

1. 解決店家 O2O 需求：提供軟硬體全套解決方案的支援，以降低合作上的 C1 與 C3 成本，軟體為行銷、客服、外送團隊，硬體為平台訂單系統。
2. 幫店家增值：給予銷售分析建議、共同研發與宣傳

平均外送平台的營業額佔每一間餐廳的總營業額佔比大約是 6%~11%，而卡個位平台上的餐廳的其外送佔比可以高達 20%。對卡個位而言，餐廳越賺錢、營業額越高、外送平台收的就越多，活下來的機會就提高，因此卡個位始終站在店家的角度思考，積極地與餐廳洽談各種不同的行銷手段或新品開發，以吸引更多消費者認識平台、上平台消費，此增值活動可透過數據庫深度分析來幫助餐廳了解其顧客輪廓與消費習性，以推出對應的優惠活動（維護）與新商品（激勵）來優化營業額，但初期需要投入教育成本、溝通時間、系統更新的時間與金費。

兩大建議：優化關鍵活動與資源以降低 C2 與 C4 成本

1. C2：舉辦供應商大會，邀請帶路雞分享實際案例與效益

目前卡個位主要靠店家間的口碑行銷與業務主動開發來拉新供應商，然後這樣的方式擴散較慢，跟不上平台用戶與需求的成長幅度，且可能會因口耳相傳而資訊不一致，所以建議卡個位可以每半年舉辦一次供應商大會，邀請已合作店家與潛在合作夥伴前來聽取已成功合作的店家之實務經驗，亦可同時聽取供應商們的反饋，一方面可以在一個比較完整的時間讓潛在店家被帶路雞的成功案例說服，業務也可藉此機會順便與多方供應商工商、敲定後續合作討論時間，使效率提升，降低 C2 成本。

2. C4：優化平台功能以提升店家整體業績

卡個位非常清楚供應商店家對於卡個位平台的忠誠度，是建立於其提供的價值、而不是價格，因此以長遠合作關係來看，卡個位可以藉由提升平台功能來幫助供應商強化對消費者端的行銷與服務，例如推出訂單推薦功能，將消費者所在地點附近的用戶訂單，以匿名的形式顯示給其他客戶看，以吸引消費者點閱、轉單，也可解決用戶在進入一間餐廳頁面時，不知道點什麼的情況，以設定好在消費者願付金額區間的組合來進行推薦，將對企業客戶的配餐服務轉至提

供給一般消費者，可以大大增加二線店家的曝光以及平均客單價，亦可提升供應商對卡個位的專屬陷入資產。

## 第二節、後續研究建議

後續研究建議，本研究提出「外送市場如何因應外部趨勢變化」、「外送平台品牌經營」、「外送平台經營失敗原因」等三個研究方向供參考。

1. 外送市場如何因應外部趨勢變化：在消費者習性改變、食安問題崛起、人力薪資上漲，對外送平台的影響與如何因應

現行的外送平台所面對的需求條件趨勢為大眾與小眾市場都快速地成長當中，但隨著總體經濟改善、人均所得提升時，越來越多人懂得享受生活，除了新使用外送服務的人可能會變多之外，已使用過的消費者亦會要求商品與服務精緻化，在此外送業者沒有差異化的情況下，服務大眾市場的平台會一直處於紅海競爭、重新整合，直到剩下一至兩家業者以供應基本的溫飽需求。而轉向選擇珍貴與小眾商品的市場消費者將增加，使得外送平台開始需要面對人們的消費偏好改變而調整或新增供應商餐廳，行銷活動中的「挑店挑品」也相對關鍵，會直接影響到消費者購買意願與業績。

此外，在食安危機帶動健康意識抬頭，消費者十分關注商品食材來源與加工過程之品質，因此建立使消費者信任的品牌，將是平台業者必須努力的方向，可以探討未來搶下市佔率的業者在這方面如何降低消費者的 C3 成本。最後是台灣基本薪資逐年上升，影響平台業者在每訂單外送服務費用的成本支出，對於採用行銷補貼戰術的業者，其虧損的幅度會擴大，尤其後進競爭者的成本結構本來就比較高，在受到同業限制定價的策略以及人力成本增加的夾擊，會使其商業模式支撐不住，因此在這些總體環境與市場改變的狀況下，外送平台如何因應這些經營挑戰，會是值得探討的議題。

2. 外送平台品牌與會員經營策略：在廣告行銷成本增加、顧客忠誠度低的情況下，外送平台如何轉變行銷策略

近年數位行銷成本漲幅擴大對平台業者造成巨大影響，從 2014 年到現在，電商領域與 O2O 平台仰賴便宜的數位廣告帶來流量與業績，然而當市場上下廣告之業者變多後，一方面使廣告價格提升、另一方面廣告工具對消費者的影響已到達上限，例如 Facebook，容易使消費者無感或甚至反感，造成可以行銷操作的管道有限，業者們轉

移至時下年輕人愛用的社群軟體，例如 Instagram，然而行銷操作手法與以往有很大的不同，如何找尋與自己品牌形象相符合的 KOL 合作並創造商品熱度與話題，將成為口碑行銷的關鍵，也是平台如何在情境轉轉移下調整 4C 行銷策略的經營課題。

此外，平台如何加強拉新客的 inbound marketing 集客式行銷也是平台業者因應方式之一，層面很廣包含內容行銷、網站經營、電子報、線上影音等，都是可以深入探討如何強化傳遞品牌價值給顧客的工具。而本研究內容中有提及卡個位目前正在進行的會員制度以及未來提升回購率之經營目標，在在顯示用戶經營是平台維持競爭優勢的重要一環，不論是累積消費金額兌換點數折抵、客製化許願服務與商品推薦、用戶評分機制與分享社群等，都是外送業者維護顧客關係、聽取回饋與再行銷的管道，如何以良好的會員經營提升顧客忠誠度、創造更多業績，也是平台針對顧客回應的重要策略。

### 3. 外送平台經營失敗原因

本研究是具外送平台經營現狀，描述商業模式中經營者成功的可能原因，許多成功的外送業者，可能由於母集團的強力資金援助或套用既有成功商業模式因此沒有失敗，但外部環境與科技變遷的速度之快，加上動態競爭的情勢影響，失敗因素不僅限於前述產業概況所提及之一二。若能從過往失敗案例中歸納出經驗，例如誠實蜜蜂 Honestbee，對往後的外送平台業者將有啟發指導的作用。

## 第三節、研究限制

本研究屬探索性研究，非結論性研究，研究限制有三：

本研究以「外送平台」為分析單位，研究內容為資料蒐集和受訪者描述之客觀事實，但也包含受訪者主觀評論和推論，未包含供應商、平台內其他員工、管家、顧客等觀點，因此可能存在偏頗、信度不足等疑慮，此為本研究限制之一。

本研究個案外送平台為產業中佔據一利基市場的「成功者」經驗，並未與「失敗者」經驗做比較，因此可能存在倖存者偏差，此為本研究限制之二。

本研究著重以商業模式圖與策略行銷 4C 架構，探討外送平台經營要素，以及與供應商和顧客的交易成本，並以兩者為中心，思考平台經營的策略方向，如何改善商

業模式，以降低兩者交易成本，然而決策仍需有技術與財務支持，此為本研究限制之三。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 行政院主計總處（2020），108 年家庭收支調查報告，檢自：  
<https://win.dgbas.gov.tw/fies/doc/result/108.pdf>
- 巫立宇（2002），高科技新創企業合作網絡模式之研究，國立政治大學國際貿易學系博士論文。
- 巫立宇、邱志聖（2015），銷售與顧客關係修訂版，新陸出版社。
- 李雅筑、陳雅琦，外送經濟大爆發，商業週刊，上網日期 2019 年 10 月 08 日，檢自：<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/6000397>
- 邱志聖（2014），策略行銷分析:架構與實務應用第四版，智勝出版社。
- 唐子晴，合作店家數突破 4.2 萬，Uber Eats 再提 3 大改變，如何讓用戶離不開外送平台？，數外時代，上網時間 2020 年 11 月 4 日，檢自：  
<https://www.bnnext.com.tw/article/59941/uber-eats-taiwan-delivery-services-new-strategy>
- 張筱祺，電子商務新趨勢：隨選服務，MIC 情報顧問服務，上網日期 2015 年 06 月 30 日，檢自：<https://mic.iii.org.tw/aisp/FreeS.aspx?id=3055>
- Kantar Insights Division 凱度洞察台灣（2019），外送市場 10 年間翻倍成長 美食外送服務會成為台灣人的新習慣嗎？，檢自：[http://tns-global.com.tw/MailSources/InfoPulse/2019/08/2019\\_Kantar\\_Tawan\\_Food\\_Delivery\\_Trend\\_Report.pdf](http://tns-global.com.tw/MailSources/InfoPulse/2019/08/2019_Kantar_Tawan_Food_Delivery_Trend_Report.pdf)
- Kantar Insights Division 凱度洞察台灣（2020），疫情帶來餐飲寒冬 美食外送平台 逆勢成長，檢自：[http://tns-global.com.tw/MailSources/InfoPulse/2020/COVID-19/Kantar\\_Taiwan\\_COVID-19\\_Report2\\_Food\\_Delivery.pdf](http://tns-global.com.tw/MailSources/InfoPulse/2020/COVID-19/Kantar_Taiwan_COVID-19_Report2_Food_Delivery.pdf)
- 黃彥鈞，2019 年外送市場爆發，Foodpanda 訂單量成長 25 倍，科技新報，上網時間 2019 年 09 月 10 日，檢自：<https://technews.tw/2019/09/10/foodpanda-in-taiwan-7-years-anniversary/>
- 黃楸晴（2018），專訪 Uber 營運長《在台灣送餐里程竟可繞地球 25 圈，Uber Eats 做對哪些事？》，商業週刊。

- 資策會 MIC，11%臺灣網友 疫情期間首度使用美食外送服務，產業情報研究所，上網時間 2020 年 08 月 04 日，檢自：<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=573>
- 鄭凱富（2019），誠實蜜蜂暫停營運》滿百送百免運費...抓到新客卻燒掉毛利，「外送服務」為何很難賺錢？，今周刊。
- 黛安娜·馬爾卡希，2017 年。零工經濟。台灣，中信出版社。
- 蕭君暉，Foodpanda 市占率達八成 穩坐美食外送龍頭，經濟日報，上網時間 2020 年 08 月 05 日，檢自：<https://money.udn.com/money/story/5612/4756742>

## 二、英文文獻

- Bardhi, Fleura, Eckhardt, Giana M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, Volume 39, Issue 4, 1 December 2012, Pages 881–898.
- Belk, Russell (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*. Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1595-1600.
- Dudek, D., Salek, R. (2016). The concept of Sharing Goods as a Manifestation of Information Technology Transformation in Rural Areas. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej. Zarzadzanie*, (21), pages 124-133.
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management* Vol.5 (7).