

創新王牌20強

文：馬岳琳 攝影：黃明堂

企

業經營，從來都不是浪漫的事。

在時間、成本、人力的壓力下找創新，更不是件浪漫的事。即使創新的美好果實，總是被浪漫化了。

你以為是金城武在巴黎咖啡館外優雅閱讀、在台東稻田裡快意單車，讓長榮航空去年下半年客運營收成長一〇%？

不是的。那是縝密的創新行銷規劃和氣魄的專業交付，背後還架構著五百天內進入全球最大航空聯盟的全新組織進化。

你以為是大手筆砸錢包下進入台灣的第一批六千台Pda、第一線房仲經紀人都拿著最酷炫的科技產品站在街頭解說，讓永慶房仲四年來終於首度拿下《天下》金牌服務業調查房屋仲介業冠軍？

不是的。那是每週二下午由董事長親自擔任創新長，召開高階主管創新會議的累積。是長期建構龐大雲端資料庫和簡化流程的科技運用創新，也是領導者「創新預算無上限」意志的展現。

可持續成長的創新

這兩家企業選擇的路，都是創新教父、哈佛商學院教授克里斯汀生（Clayton Christensen）口中，最能

突破停滯、創造工作機會與可持續性成長的「授能創新」（empowering innovation）。

佔GDP七成、擁有全國六成就業人口、相當於製造業兩倍規模的台灣服務業，正站在風頭浪尖的當口上。他們與廣大消費者的熱力貼得最近，也與無處不來的競爭者火力近身肉搏。他們因為台灣市場太小、競爭太激烈，被逼著做出更深入的精緻服務。他們也因為在家鄉鍛鍊了一身好本事，而有能力走向中國大陸、日本、東南亞、美洲、歐洲。

挑剔的顧客，成就完美的企業。連續舉辦四年的《天下》金牌服務業調查，是台灣唯一由消費者直接參與並評選出心中最佳企業的大規模服務業調查。

服務業也要研發經費

今年，在「品牌認知」與「服務品質」兩大構面組成的七大評量指標中，《天下》首度納入「創新能力」指標，並且標舉創新能力跨行業排名前二十強。（見左頁表）

為什麼此刻要標舉「創新」？因為持續創新，才能讓台灣站上知識經濟發展中全球價值鏈的一環。

放眼國際，根據經濟合作暨發展組織（OECD）去年十月發布的報告指出，台灣企業創新研發經費高

2014《天下》金牌服務業調查創新Top20

跨行排名	企業名稱	類別	創新能力
 1	統一超商	便利超商	90.86
2	統一星巴克	連鎖咖啡	88.39
3	黑貓宅急便	宅配業	80.34
4	永慶房仲	房屋仲介	78.74
5	中華電信	電信業	76.89
6	清水服務區	國道休息站	75.99
7	松山文創園區	藝文特區	75.02
8	宜家家居IKEA	生活百貨	74.40
9	安麗	直銷	74.33
10	台灣高鐵	陸上運輸	74.31
11	華山1914文創園區	藝文特區	73.94
12	高雄駁二藝術特區	藝文特區	73.37
13	長榮航空	航空公司	68.92
14	台北W飯店	五星級旅館	68.50
15	台灣麥當勞	連鎖速食 (今年新增)	68.41
16	凌志Lexus	汽車原廠服務	66.67
17	富邦人壽保險	人壽保險	66.52
18	易遊網ezTravel	旅行社	65.76
19	雄獅	旅行社	64.60
20	好市多Costco	超市量販	62.28

調查執行：吳挺鋒、林子伶

達九成都集中在製造業，而在商業經濟服務業的佔比偏低，僅佔六・六％。不但遙遙落後歐美先進國家，更是只有最領先國家以色列（佔比六五・五％）的十分之一。

時局多變，戰線綿長。誰最願意大膽創新，甚至最

願意吞下創新失敗的苦澀，誰就最有機會開拓出讓眾人臣服的新戰場。

台灣服務業各領域最頂尖的腦袋，為什麼能在近年做出溫度與力度兼具的創新，打出一手好牌，成為消費者心中創新王牌二十強？《天下》一次告訴你。

更多內容請前往
topic.cw.com.tw/
goldenservice



科技牽線

文 白詩瑜 攝影 王建棟

永慶好宅好速配

上海浦東國際機場，從台灣飛過去的屋主與永慶房屋經紀人，正在機場和一名台商簽約，這位身在上海的買家，沒有實際看過房子，只看了永慶房屋的影音，就決定買下上億元的台北豪宅。

這套「影音宅速配」服務，源自十多年前，因SARS侵襲，民眾出門機會銳減。一名經紀人想到用DV拍攝房屋影片，讓顧客不用出門也能看屋。

永慶因此成為全球首家使用影片看屋的房仲業者，更成立影音製作部門，擁有自家的攝影棚，光是大台北地區就有二十多名員工，負責拍攝物件。如今，放在網路上的物件，高達八成有影音介紹。

邁入第二十六年的永慶房屋，今年不僅首度在《天下》金牌服務業調查中，超越信義房屋，登上第一名寶座。在創新能力的跨業種排行中，更獲得第四名，成為唯一進入創新力前二十強的房屋仲介。

對永慶房屋來說，創新不是偶然，而是長達十多年的研發與發酵。

「老闆說，創新預算無上限，」永慶房產集團總經理廖本勝口中的老闆，就是一九八八年創立永慶的董事長孫慶餘。

每週二下午，由擔任創新長的孫慶餘，和九大事業處級主管，及總經理、副總共十幾位核心幹部組成的創新委員會，一同召開創新會議，每年永慶創新研發上的花費，就佔營收的五至一〇%。

就像是激盪創新的培養皿，會議中，各單位提報新科技、趨勢，例如Google眼鏡等新產品，如何運用在房仲業中。

曾經，他們為了要不要訂六千台iPad給第一線的經紀人使用，吵了幾個星期。

「我說，是不是要再看看？但董事長說，創新服務是重要變革，若是第一家宣告數位時代來臨，才可以得到客戶更多的認同，」一路跟隨孫慶餘打天下的廖本勝回想，當時孫慶餘豪氣地說，要做就做台灣第一個。

搶下六千台剛在美國上市的iPad，付出的是近億元經費，但得到的是第一線經紀人能更便利、精準幫顧客找到所需物件。如同能將喜獲良駒，以往要靠雙腿跑遍各屋的經紀人，靠一台行動裝置和雲端資料庫，隨時可做生意，新人上手更快速。

曾有新人站在台北市新生南路和仁愛路口接待客戶，有個路人詢問是否對永和熟，他有房子要賣。新人回答說，「不熟，但可以試試看。」他拿出平板電腦，馬上找出顧客打算出售的社區大樓資料、照片、成交行情、紀錄。街上的即時服務，換來了一筆委託案。

「有了智慧型工具，接觸量變多，原本一天服務兩到三人，現在可以服務四到五人。不僅時間縮短，更能精準掌握顧客需求，」永慶房屋大安店襄理蔡岳軒說，過去時常要帶一大疊資料跑來跑去，但有了雲端資料庫和平板電腦，任何地方都是行動辦公室，可以即時提供顧客訊息。

要做出讓顧客有感知的創新，追溯到源頭，其實是思維的改變。

過去，房仲看重的是一次次交易。現在，永慶要讓



永慶房產集團總經理廖本勝(中)
押寶數位，善用科技力，讓服務
更精準、快速。

經紀人化身為房產顧問，一條龍解決顧客的租、買、賣、估價等需求。

四年前，永慶推出了結合在地房產新聞、修繕和設計資訊與租屋服務的「好房網」。從售屋延伸到租屋、房產動態，讓顧客可以自行先上網找資料。

「我們把租賃當作服務的延伸，建立客戶的長期關係。現在很多人買房是為了出租，如果我順便幫他租賃，下次他想買賣時，會優先考慮我，」廖本勝指出，永慶原本就有房仲網，而好房網每年要燒掉上億元資金，至今沒有營收來源。但透過好房網，不但發掘出七成的新客層，更找出另一群更前端有房屋需求的客戶，讓永慶更早把握潛在顧客。

去年，永慶也推出讓房東隨拍隨刊登、搖手機即找房的租屋app，強化行動服務。這款app服務，還吸引了澳洲業者想要一同合作。

「孫董知道創造差異化的價值，他能夠找出不同時代消費者的需求，而且相信科技能讓能力加分，久而久之就變成企業的DNA，」認識孫慶餘二十多年，奧美廣告中國東南區總裁暨我是大衛廣告董事長

鄧臺賢觀察。科技的力量，讓流程變簡單、效率加倍。但信賴的建立，還是需要人來培養。

永慶的科技力，還展現在內部員工訓練。在上千人參與的月例會中，永慶會播放「感動服務微电影」，劇本來自真實案例，拍攝和演員皆由內部員工負責。

當播放到某個段落時，還會有講師停下來和台下員工互動：「你覺得顧客在想什麼？」「接下來該怎麼做？」培養經紀人了解顧客需求的敏銳度。

「要做到顧問式服務，就要能探索客戶內心，那其實是顧客沒說的東西，」廖本勝說，公司把架構和創新工具做好，讓員工可以簡單操作。但更重要的是，建立信賴感、培養探索能力，了解顧客。

○二年前，永慶房屋只有四十間門市，去年全台破千店，十年成長二十五倍的驚人速度，背後的驅動力就是運用科技虛實整合，快速複製模式、拓展品牌。

在創新無上限的沃土中，永慶房屋持續走在科技的浪尖上，找出為顧客服務加值的各式機會。

在中華電信的雲端平台上，開花結果。

「我們不能只是當沙漠中的綠洲，我們要提供肥水沃土，讓創意發揮出來，」中華電信總經理石木標說。

報稅季節，上財務部網站試算今年稅額。去牙醫診所照X光，病歷傳到cloud。用平板電腦看MOD當紅偶像劇。上Hinet旅遊雲的雙向互動平台，規劃全家去花蓮的旅遊。幫屏東林邊的龍膽石斑魚塭省

中華電信 數位繁花「雲」中開

文 王曉玫

它是如此地無聲無息，卻又是無所不在。它是中華電信。

它的創新，來自構築一個寬廣的平台，讓各行各業

2014年《天下》金牌服務業調查24大行業前5強排行

國道休息站

排名	企業名稱	得分
1	台中清水	87.14
2	台南東山	78.05
3	新竹關西	73.04
4	雲林古坑	68.64
5	台中泰安	67.46

汽車原廠服務

排名	企業名稱	得分
1	凌志 Lexus	84.18
2	豐田 Toyota	82.79
3	賓士 Benz	82.55
4	日產 Nissan	78.88
5	本田 Honda	77.63

宅配業

排名	企業名稱	得分
1	黑貓宅急便	92.47
2	中華郵政	76.87
3	台灣宅配通	75.49
4	聯邦快遞 FedEx	71.63
5	DHL	69.90

網路購物中心

排名	企業名稱	得分
1	PChome24h購物	83.41
2	博客來	82.61
3	Yahoo!奇摩購物中心	80.04
4	momo富邦購物網	74.23
5	lativ	72.43

房屋仲介

排名	企業名稱	得分
1	永慶房仲	88.47
2	信義房屋	81.70
3	有巢式房屋	75.05
4	住商不動產	65.38
5	台灣房屋	64.12

生活百貨

排名	企業名稱	得分
1	宜家家居 IKEA	86.73
2	特力和樂 HOLA	78.42
3	無印良品	76.97
4	特力屋	71.68
5	生活工場	67.90

直銷

排名	企業名稱	得分
1	安麗	87.86
2	雅芳	77.30
3	如新華茂 Nu Skin	76.58
4	美樂家	76.15
5	科士威 Cosway	70.91

陸上運輸

排名	企業名稱	得分
1	台灣高鐵	88.84
2	台北捷運	83.27
3	高雄捷運	66.10
4	首都客運(首都之星)	64.00
5	台灣鐵路	63.29

航空公司

排名	企業名稱	得分
1	長榮航空	86.68
2	中華航空	83.49
3	新加坡航空	81.80
4	國泰航空	74.29
5	日本航空	72.32

藝文特區

排名	企業名稱	得分
1	高雄駁二藝術特區	88.41
2	華山1914文創園區	87.31
3	松山文創園區	87.05
4	台中文創園區	79.96
5	桃園中正藝文特區	75.61

超市量販

排名	企業名稱	得分
1	好市多 Costco	85.94
2	全聯福利中心	77.54
3	家樂福	77.04
4	city'super	75.22
5	大潤發	72.53

電信業

排名	企業名稱	得分
1	中華電信	90.38
2	台灣大哥大	83.36
3	遠傳電信	79.81
4	亞太電信	64.27
5	威寶電信	64.20

人壽保險

排名	企業名稱	得分
1	富邦人壽保險	83.43
2	南山人壽保險	80.80
3	國泰人壽保險	80.63
4	保德信國際人壽保險	77.70
5	全球人壽保險	75.31

銀行

排名	企業名稱	得分
1	玉山商業銀行	82.48
2	中國信託商業銀行	80.45
3	國泰世華商業銀行	78.14
4	花旗(台灣)商業銀行	75.86
5	台新國際商業銀行	75.25

中式東南亞餐廳

排名	企業名稱	得分
1	鼎泰豐	84.73
2	寬心園	77.53
3	饗食天堂	75.45
4	瓦城	74.11
5	欣葉台菜	73.90

西式餐廳

排名	企業名稱	得分
1	王品牛排	82.91
2	夏慕尼	77.77
3	陶板屋	76.98
4	西堤牛排	76.65
5	舒果	74.74

五星級旅館

排名	企業名稱	得分
1	礁溪老爺酒店	84.90
2	涵碧樓大飯店	82.04
3	日月潭雲品酒店	81.64
4	台北W飯店	79.21
5	礁溪長榮鳳凰酒店	77.92

旅行社

排名	企業名稱	得分
1	雄獅	83.79
2	易遊網 ezTravel	83.18
3	可樂旅遊	77.67
4	東南	76.02
5	鳳凰旅遊	75.42