

深耕服務價值 開拓洗衣新藍海

文／陳啟光

壹。前言



1 | 3
— | —
2 |

1. 臻穎公司結合超商提供洗衣「心」服務，再創傳統洗衣產業新契機。
2. 潔衣家藉由洗衣自動化標準化，讓消費者驚豔。
3. 臻穎公司的科技化洗衣，獲得媒體關注。

本個案探討臻穎公司執行洗衣產業異業結盟，以創造洗衣產業新藍海的成功案例。我們知道洗衣產業屬於一項日常生活必需的傳統產業，根據李文恭研究(2003)指出該產業普遍具有的屬性包括：小規模經營、高人事成本負擔、產業技術與專業性重視程度不高、產業進入門檻低等。這些屬性導致該產業缺乏規模經濟、人才留用不易、以及產生零散型產業型態的現象。然而面對科技高度的精進與資訊快速的發展，為使傳統產業能夠在這時代的巨輪中得以脫胎換骨，再創企業的另一個高峰，除了企業自身應該積極的將產業轉型升級之外，政府提供資源及獎勵措施

也是相當重要的一環（謝依珊，2001）。有鑑於此，經濟部商業司於2010年透過服務業創新研究發展計畫(SIIR)，經費補助臻穎公司執行洗衣產業異業結盟專案（台灣大專業洗E聯盟）。該專案致力於運用「資訊科技」與「雲端技術」，將「便利超商」、「物流業」與「洗衣業」等三者進行重新分工整合，嘗試賦予傳統洗衣產業一個新生命。以下將針對本專案執行的背景、動機、過程、面臨的困難與挑戰，專案執行結束後所獲致的成果，以及顧客價值效益等諸項分別進行陳述，其目的乃在於提供傳統服務產業經營業者一個創新轉型的參考學習最佳案例。

貳。產業發展現況與困境

一、台灣洗衣產業環境分析

台灣的洗衣產業依其經營模式主要可以分成兩類：其一為獨資經營洗燙一手包辦，前店後廠的傳統經營型態；其二為具有加盟總部之洗衣連鎖店，兩種類的經營家數比例約為98.8%：1.2%。以市場佔有率而言，在產業當中5家洗衣連鎖業者（泰利、隴西、凱麗、白急便、快爾潔）之營收總額約四成，其餘的營業總額則屬於佔多數的獨資經營業者（李文恭，2003）。

根據臻穎公司專案提案計畫書(2010)所提供的資料顯示，台灣洗衣產業於民國95年總計有6,403個營業單位，並且此6,403個營業單位登記於6,353個公司（參見表一）。五年期間（民國90-95年）營業據點增加460個，但是從業人數反而減少283人（民國90年10,618人至95年10,335人）。員工個人薪資僅有些微提升0.07萬元/年。民國95年總產值約100億元，五年期間營收

表一 台灣洗衣產業營運現況

	民國 95 年	民國 90 年	成長數	成長率
企業家數（公司家數）	6,353	5,894	459	7.79%
營業單位（門市店數）	6,403	5,949	454	7.63%
從業人員	10,335	10,618	-283	-2.67%
年度總薪酬（百萬元）	3,663	3,757	-94	-2.50%
員工年度薪酬（萬元）	35.45	35.38	0.07	0.19%
營收總額（百萬元）	9,962	10,117	-155	-1.53%
生產總額（百萬元）	9,796	9,906	-110	-1.11%
總支出（百萬元）	8,381	8,662	-281	-3.24%
總利潤（百萬元）	1,581	1,454	127	8.73%
獲利率	15.87%	14.38%	1.49%	10.36%

總額與生產總額有些微下降，下降百分比分別為1.53%與1.11%，但是總支出減少3.24%，總利潤增加8.73%。如果檢視單家洗衣店每月總產值約13萬元（民國95年總產值約100億元；9,962,000千元／6403店／12月=129,653元／店／月），以連鎖洗衣店之現行拆帳比例五五分帳，店家每月約有6.5萬元淨收入。

根據上述的統計數字，我們可以獲致以下的結論：（1）現有洗衣業者幾乎都是獨資經營的個體戶；（2）台灣洗衣產業總產值自從民國90年開始呈現停滯的現象；（3）業者在市場規模未能顯著成長的情況，為增加利潤只好精簡人力，多數業者

就不聘請員工，而改採獨力或家庭自有人力方式經營；（4）單家洗衣店方式經營，扣掉店面租金與人員薪資，業者幾乎無利可圖。

二、國外洗衣產業概況分析

洗衣這項行業在我國早期少有相關的記載，一般是從幫富貴人家洗衣開始，或是家庭式的收集一些富有人家的衣服回家洗。全球對洗衣產業的興起可以追溯自1851年美國舊金山淘金潮吸引大批男士入坑採金，出坑後髒衣服由西班牙和印地安婦女清洗，或由商人收集舊金山髒衣服，運至夏威夷或廣州漿洗，三個月後再運回舊金山，並訂定乾淨衣服運回抵達之日為清潔日（凌林煌，2002），迄今洗衣產業存在已有超過150年以上的歷史。台灣洗衣業據東嫫斌先生編著的洗染知識寶鑑記載，台灣的洗衣是西元1895年日本統治台灣時，當時的日本官員來台就任，並帶來了洗





■ 臻穎公司創新自動化洗衣服務，經常受到媒體的採訪。

衣技術員，漸漸也僱用本省人做幫傭（游忠敏，2014）。以下為世界各主要國家洗衣產業的發展現況與分析：

日本1.2億人口，洗衣廠達50,000座，連鎖店品牌超過100個以上，單一品牌營業額超過新台幣500億元。業者擁有自動化設備，可以降低成本，並且達到品質一致化，縮短生產時間，增加企業競爭力的結果。另外約有30%的傳統洗衣店由老一輩經營，由於經營者的年齡逐漸老化，新一代不願承接傳統店，近年來全世界環保意識高漲，加上資金籌措困難，機器設備無法符合環保要求，所以傳統店未來將逐

漸萎縮，甚至退出市場或轉向連鎖市場靠攏。2010年連鎖店市佔規模已達80%，傳統店將逐漸萎縮至20%，甚至低於10%。

根據得力機械於2007年所收集國外洗滌市場的現狀與發展趨勢資料顯示，美國洗滌業的總營業額2008年約400億美元，水洗營業額為260億美元，其中乾洗佔35%，水洗佔65%。義大利總人口約5,000萬，而乾洗店有20,000家，平均每2,500人就有一家乾洗店。西班牙總人口4,000多萬，有乾洗店4,000多家，平均每10,000人就有一家乾洗店。德國洗衣產業營業額51億馬克，洗衣企業6,450家。中

小企業數量佔91%，佔整體收益約三分之一，其中水洗業務營業額為28億馬克，乾洗佔23億馬克。整體而言，歐美市場洗滌市場乾洗、水洗業佔總營業額比例是乾洗35%，水洗佔65%。近年來洗滌業市場因受國民經濟復甦緩慢的影響，行業整體效益呈下滑趨勢。美國織物護理業在一份報告中指出，該行業的營業額在過去幾年裡下降約8%-25%；德國面臨的經濟壓力也讓該產業數量減少，利潤下降，甚至倒閉。主要因為市場競爭太激烈，洗衣業者太多，加上能源成本上升，以及經濟低迷影響消費等。

三、發展創新或轉型所面臨之困難

根據以上對於台灣洗衣產業發展現況的分析，大致可獲致以下結論：台灣正面臨跟日本一樣的問題，新生代不願投入洗衣產業，傳統洗衣店漸漸式微。加上環保意識抬頭，社區設置傳統洗衣店不易，而台灣連鎖洗衣店又缺少大量資金投入，缺少經濟規模，就算連鎖店方式經營，根據分析的數據得知，其實經營情況亦是諸多

困難且不易生存。

綜觀國外洗衣產業的經營現況，洗衣工作在國外被視為一項涉及機械、化工、紡織等多學科之知識含量高的專業工作。該產業能夠為社會創造巨大財富，為人類帶來物質享受的行業。再說國外的一些城市的經營活動，經常會有一些店鋪出於各種原因而關閉停止營業，但有兩種店鋪能保留下來，那就是麵包房和洗衣店。這是因為麵包房可以讓人吃飽繼續生存，洗衣房則使人生活的體面美好，因此有些經濟學者把社會化洗滌總量，或者每萬人擁有乾洗機數量和使用設備的先進程度，作為判斷觀察一個國家或地區經濟是否發達，人民生活是否富裕的重要指標（得力機械，2007）。

因此本專案期盼能夠借鏡國外對於該產業的經營理念，加上運用服務創新研發的技術，透過資訊科技系統與異業結盟方式，將原來被視為耗體力與知識含量低的洗滌熨燙洗衣傳統行業脫胎換骨成為新興高知識含量與高獲利的一項專業技術行業。



$\frac{1}{2}$

1. 潔衣家透過與超商合作，增加消費者洗衣的便利性。
2. 臻穎公司董事長林村田是位創意十足的經營者，經常讓傳統產業有新意。

參。公司簡介

一、公司發展歷程

臻穎公司為全虹通信創辦人及台灣大車隊董事長林村田先生所創立，資本額1,000萬，公司登記於民國95年10月，96年10月開始展開商業運作，專業洗衣服務區域為大台北地區。創業之初年營業額為2,000萬元（民國97年）、1,800萬元（民國98年）。廠房及營業場所300多坪，專業洗衣設備機械為全台灣最新最先進之生產設備，且均為公司自有，先進設備包括：回收烘乾機、大型隧道蒸汽機、雙人像襯衫機等，透過電腦自動化流程的中央洗衣工廠，達到洗衣作業空間動線規劃最佳化的狀態，衣物在場內一次清洗完成並自動包裝後直接出廠，不會再次受到污染。日產能一班可生產3,800件完洗衣物（含洗滌整燙），三班制最大產能可以達到10,000件。

二、經營理念與策略

該公司的經營理念為傳統產業現代化，公司經營者鑑於傳統洗衣業者在競爭激烈環境求生存確實很艱難，有許多勢單力薄的店家苦於資源不足導致經營困難，不但造成了家庭失業，更成為一種社會問題，如何用品牌吸引年青客層擴展客源，以及藉由地區性行銷廣告增加客源，將成為門市經營的決勝關鍵。為了與其他競爭者明確區隔，該公司乃成立台灣大專業洗E聯盟，制訂發展的目標為「乾淨、清潔，成為大家的好鄰居」，三項經營策略分別為：（1）改變傳統洗衣店的經營型態朝精緻化專業分工的目標邁進；（2）落實專業分工以改善傳統洗衣店對社區環保品質的影響；（3）擴展專業洗衣服務據點與服務內容，以提昇穿著洗滌的習慣與品質。

三、公司獲獎、認證、特殊表現等

基於臻穎公司多年來在於專業洗衣的努力經營與全心投入，及對於環境保護的承諾，目前已擁有多項足以做為該產業標竿學習的成果。舉例而言：（1）該公司於民國98年榮獲新北市環保局頒發全台灣唯一之固定污染源操作許可證書；（2）台灣唯一洗衣全程使用環保標章洗劑品牌—清淨海之環保洗劑；（3）建置具有精密設備之專業化中央洗衣工廠，可以精算適合衣服洗滌時間及方式，讓衣物洗的更清潔；（4）採用全自動化洗衣與輸送設備，衣服包裝、各區域分類均經由電腦辨識，自動將衣服傳遞至各個不同的設施點；（5）洗衣技師均經過專業證照認證，具有專業燙衣整衣技術。

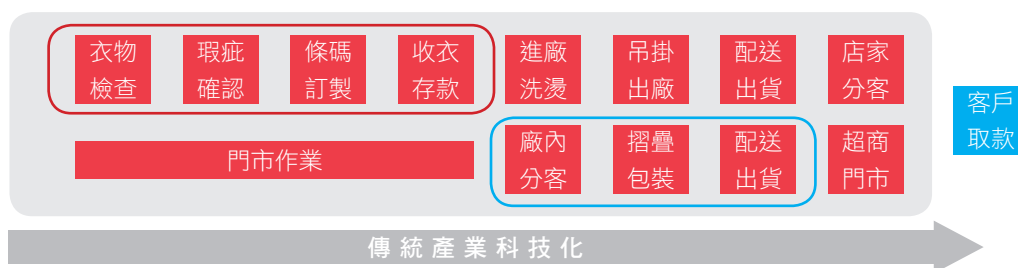
肆。服務創新模式與作業流程

一、 服務創新經營模式

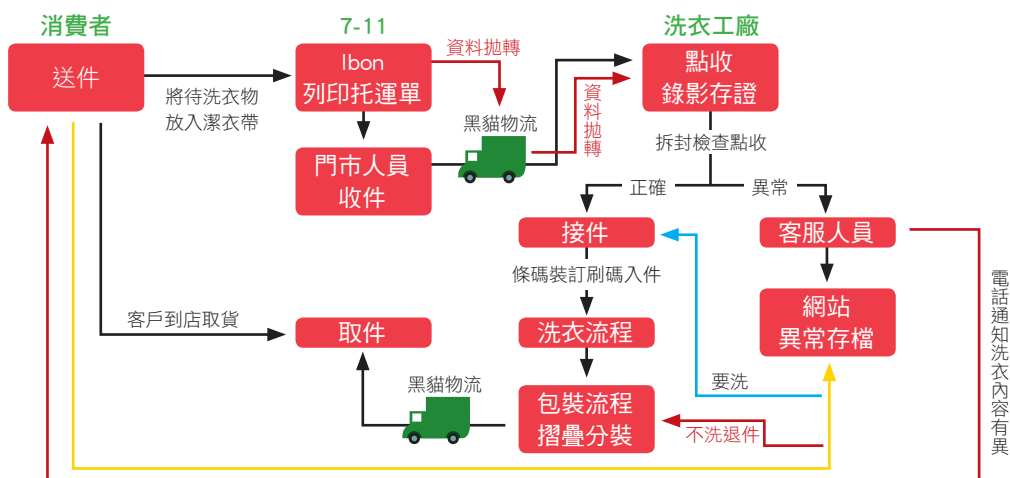
本專案主要之創新構想在於嘗試與便利商店進行異業結盟，由現有便利商店通路取代傳統的社區洗衣店送洗方式，產生洗衣作業之通路革命，建構全台最貼心的洗衣服務業。該專案對於洗衣產業創新異業垂直整

合對象包括：便利商店、專業宅配物流、專業洗衣工廠等三者組成專業之服務團隊。請參見圖一服務創新經營模式及圖二服務創新運作流程。

圖一 服務創新經營模式



圖二 服務創新運作流程圖



二、服務創新作業流程

為能順利達成專業之服務團隊之三方合作，建置一個整合資訊系統是不可或缺的重點工作，其中包括：便利商店資訊系統、物流業者資訊系統、洗衣工廠資訊系統等。透過全面資訊化，在便利商店顧客端達成非專業洗衣店也可以提供洗衣服務收件作業；在物流業者運送端可以提供與連鎖洗衣店相同之快速運送服務；在洗衣工廠生產製造端可以提供各類生產數據分析與績效管理功能。以下針對創新洗衣整合服務資訊系統之相關作業流程與分工進行說明。

創新洗衣服務之相關作業流程包括七個步驟如下：

- 步驟一：**顧客送洗衣服送至便利商店，自ibon列印送洗衣物資訊標籤；
- 步驟二：**便利商店門市人員將送洗衣服置入便利洗衣袋，張貼送洗衣物資訊標籤，並將便利洗衣袋存放在倉庫等待物流車收取；

步驟三：物流車到便利商店門市收取便利洗衣袋交回洗衣工廠；

步驟四：洗衣工廠檢查衣物（若發現送洗衣物有瑕疵，立即拍照並以手機簡訊通知顧客確認）、釘條碼、洗滌、整燙、依客戶別進行分裝；

步驟五：洗衣工廠依客戶別包裝整理，並發手機簡訊通知顧客取貨時間；

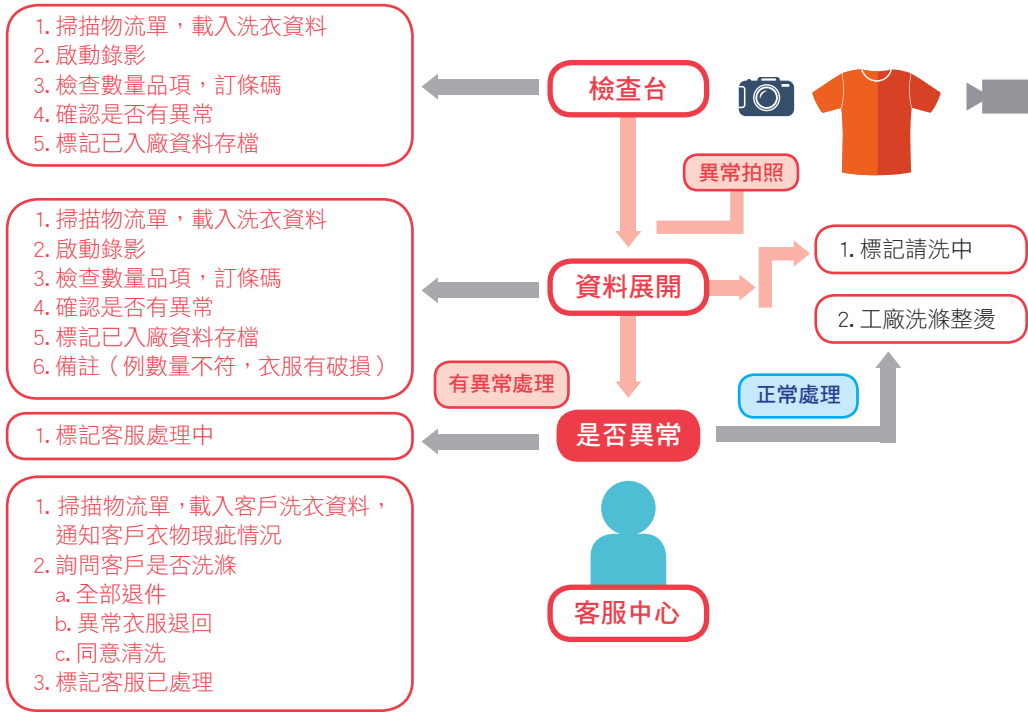
步驟六：物流公司到洗衣工廠收取衣物，依店別分裝整批送回便利商店門市，等顧客到便利商店門市取貨；

步驟七：顧客憑單據到便利商店門市取回送洗衣物。

為提供讀者更清楚瞭解整個創新洗衣服務作業流程最複雜的步驟四至步驟六的詳細作業流程，以下以十一個流程圖進行說明（吳村德，2012）。其中包括：前端送洗衣物進件標準作業流程（參見圖三至圖六）、洗衣標準作業流程（參見圖七）、以及後端送洗衣物出貨標準作業流程（參見圖八至圖十四）。



圖三 前端送洗衣物進件標準作業流程



圖四：前端送洗衣物建檔與檢查



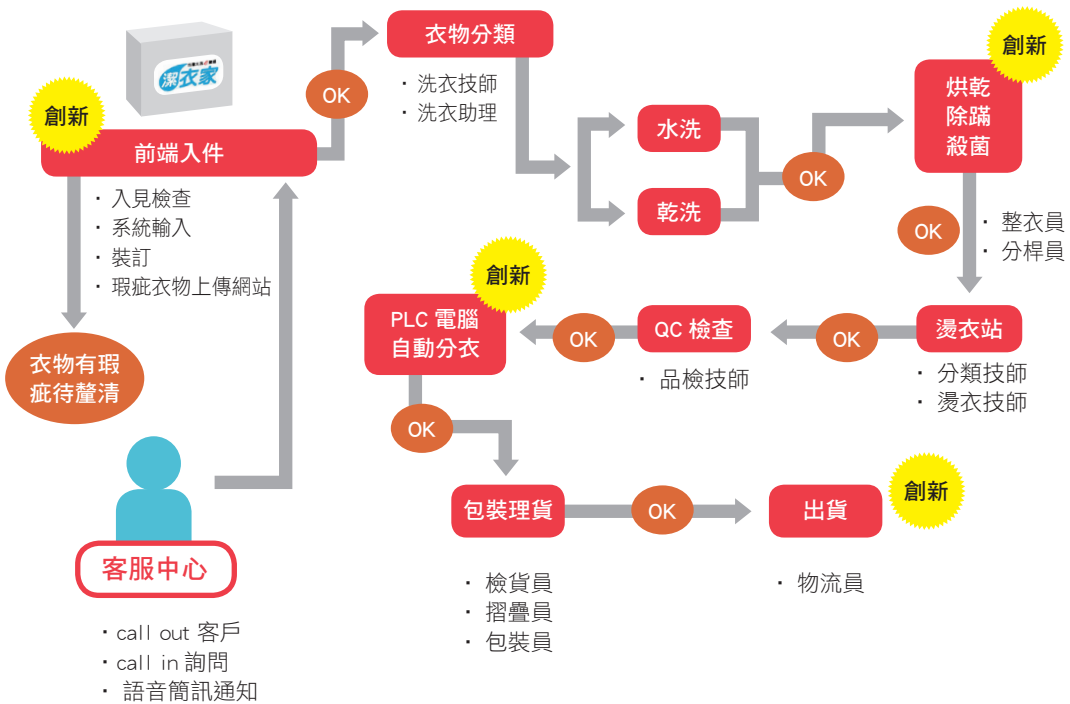
圖五：前端送洗衣物無線光筆分類



圖六 前端送洗衣物客服中心

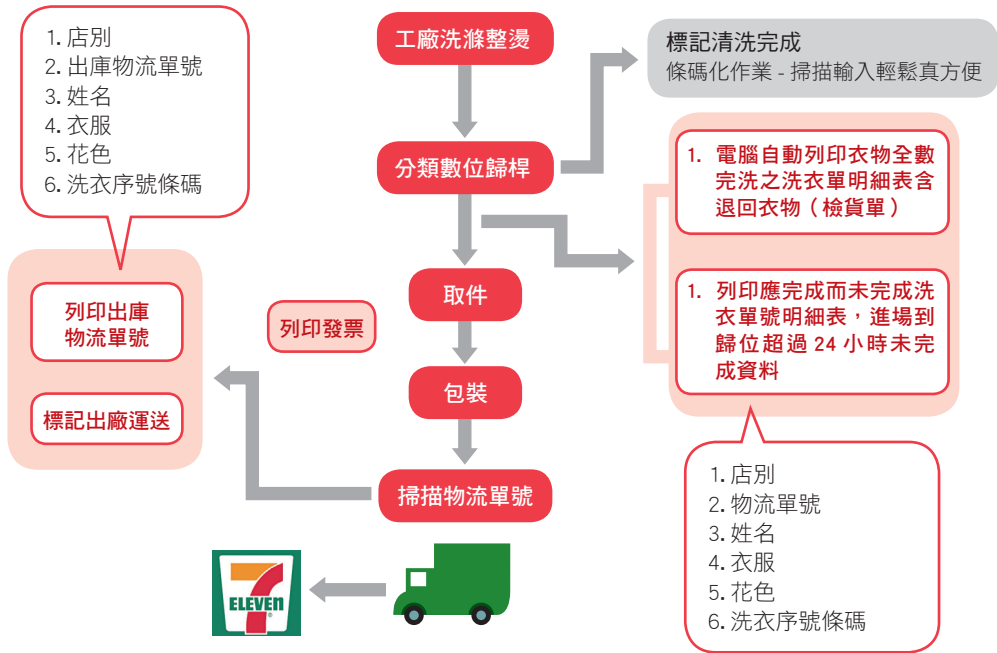


圖七 送洗衣物洗衣標準作業流程





圖八 後端送洗衣物出貨標準作業流程



圖九 後端送洗衣物可程式電腦化自動分桿作業



圖十 後端送洗衣物襯衫摺疊作業



圖十一 後端送洗衣物西裝摺疊作業



圖十二 後端送洗衣物打包裝箱作業



圖十三 後端送洗衣物出廠打包作業



圖十四 後端送洗衣物出廠裝籠作業



三、競爭優勢與成效

本個案主要工作在於建置一個洗衣業創新商業模式，競爭優勢為改變傳統衣物送洗方式，透過全面電子網路e化作業系統，提供消費者隨時可以把衣物送到離家最近的便利超商，享受既方便又快速、且價格具競爭力的洗衣服務。本專案執行期間為民國99年8月開始為期壹年，於民國100年8月結案迄今約有三年的時間，透過SIIR計畫辦公室的計畫個案追蹤報告資料顯示，該專案結案後的執行已陸續取得顯著的成效。尤其本專案所強調異業結盟部份，因超商洗衣的方便性及全省服務，大大顛覆了一般傳統洗衣店的服務模式，因此很多網路虛擬或實體的通路或產品都樂於和超商洗衣合作，創業者、超商與顧客三贏的合作。電視與平面媒體也針對該創新洗衣服務進行專訪，嘗試尋找與傳統洗衣服務的差別，甚有國外業者跨海到台灣來取經，對於該創新洗衣服務給予極高的評價。以下分別針對本專案結案後

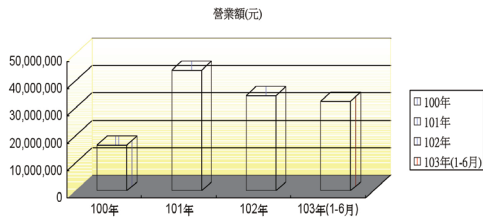
創新洗衣服務據點擴展、營業收入成長情形，以及產生的研發專利等進行說明。

本專案於民國100年8月結案時已完成與全國最大通路統一超商7-11、物流公司大智通異業聯盟，由現有便利商店之通路取代社區洗衣店，建構一個創新的洗衣服務業。初期服務範圍在北北基與桃竹苗總計2,400家的7-11超商，正式以「洗衣便」的品牌上線。隨著業務正式開展，7-11洗衣便超商洗衣服務受到市場廣大的支持，因此引起其他超商業者的注意，紛紛希望投入相關的洗衣服務，然而原合作廠商仍堅持單一品牌的市場策略下，臻穎公司乃決定開發新的超商洗衣品牌，於102年3月31日中止與7-11的合作，並於同年4月18日開始與全家便利商店，以「潔衣家」的洗衣品牌服務更廣大的顧客。同年12月26日全省的OK便利超商也加入「潔衣家」的服務商店。隔年103年3月26日全省萊爾富便利商店也加入，成為

表二 創新洗衣服務通路與服務據點統計

	洗衣便	潔衣便		
通路	7-11	全家	OK	萊爾富
區域	北台灣	全台灣	全台灣	全台灣
店舖（家數）	2,400	2,900	900	1,300
總店舖（家數）	2,400	5,100		

圖十五 100-103 年營業總收入統計



第三個服務夥伴（參見表二）。本專案完成的超商創新洗衣服務目前已進入第三年，服務的便利超商通路從原本的一家成長為三家，投入服務的便利商店也從 2,400 家店鋪增加到目前全國約 5,000 家店鋪，服務的顧客亦從北臺灣區增加到全國。

有關服務營收方面，從100年投入超商洗衣服務開始，該公司的年營業總收入呈現穩定的成長，民國100-101年總營收成長約

100%（參見圖十五）。尤其自從 102年三家超商通路陸續加入服務，總營收更呈現加速成長的趨勢，預估隨著越來越多消費知曉該項創新的洗衣服務，營運情形將會愈來愈進入佳境。

此外，由於台灣便利商店對於坪效利用之要求較高之特殊背景因素，不像日本送洗完程衣物到門市可以使用吊掛之方式或以宅配方式進行配送，所以本專案僅能考量以衣物裝箱之方式配送。但是為了能夠讓完洗衣物摺疊裝箱之後不會產生嚴重摺痕，本專案乃與正隆紙業研發設計中心技術合作共同開發完洗衣物包裝盒、西裝襯盒及襯衫摺疊包裝等關鍵性的技術突破，設計專用包裝紙盒，並獲得四項專利（參見圖十六）。

圖十六 研發創新洗衣服務之專利

項目	專利名稱	證書字號
	具有提把結構之包裝箱體 (臺灣)	專利證號新型第 M406585
	具有提把結構之包裝箱體 (中國)	專利證號 2010206640041.8
	服飾收納板，西裝專用襯衫 (臺灣)	申請案號 100101542
	襯衫固定片 (臺灣)	專利證號新型第 M414840 號

伍。結論與未來展望

本個案研析主要說明臻穎公司嘗試透過與便利超商、物流業進行異業結盟，建置一個跨企業的垂直整合洗衣業創新商業經營模式，其目的在於賦予傳統洗衣產業一個新生命。根據該專案之結案報告（2011）指出，該創新商業經營模式目前在國內、歐美國家及中國大陸尚無類似服務，在日本有類似服務但不徹底。因此經由本專案之執行，可以將我國洗衣業生產管理能力，提升至與日本至少同等級的競爭能力。本專案之構想具有創意，執行成效亦已達成專案列管之關鍵績效指標，這些成果確實值得肯定。然而在思考未來展望時，我們仍要從服務科學的觀點，來檢視該創新商業經營模式是否仍有再做得更好的空間。

根據調查，在大企業的研發部門通常能以系統化模式或方法進行實體商品開發，然而在服務開發卻鮮少有企業能夠以類似系統化的方式進行。由於服務發展在實務上，缺乏適當的應用工具和組織結

構，因此自90年代中期開始，產生了「服務工程」新領域的研究。該領域所探討的主題在於發展一種利用合適的操作模式、方法和工具，系統化地發展服務產品，並且關注的重點包括個別的服務發展與服務發展管理（Fahnich et al., 1999）。在許多的服務工程發展模型中，德國 Fraunhofer IAO（Fraunhofer Institute for Industrial Engineering）推薦使用一個五階段模型。該模型包含：創意管理（idea management）、需求分析（requirement analysis）、服務塑模（service conceptualization）、服務建置（service implementation）、服務上市（market launch）等五個階段（財團法人資訊工業策進會，2008，第19-33頁）。基於過去應用此方法開發服務創新的成功經驗，建議本專案下一階段的開發亦應該運用此五階段模型，以確保服務創新能夠將顧客的觀點整合至研發流程內，以及創新服務商品更有效率成功上市。

至於此五階段模型之執行內容，可以參酌財團法人資訊工業策進會編撰的服務體驗工程方法指引手冊。譬如：第一階段創意管理，主要工作是收集新服務的創意，加以具體化評估過濾該創意的可行性。第二階段需求分析，主要工作在於深入分析、評估與比較顧客與企業的需求，做為下一階段的遵循原則。第三階段服務塑模，主要工作在於將要研發的服務特性清楚說明，定義往後所要實現的服務規格、必要投入的資源，以及未來的行銷規劃。第四階段服務建置，主要工作在於將設計完成的服務產品進行實作，這部分工作牽涉到作業流程的制訂、服務人員的培訓、及生服務設備的購置。最後階段服務上市，主要工作在於進行服務測試與展示，以及成果管控，如有顧客反應與員工檢討回應，進行新服務流程的調整與改善。

陸。參考文獻

1. 王鳳奎，2014，企業創新要賣顧客價值，產業雜誌，四月號。
2. 李文恭，2003，零散型產業經營策略之研究——以洗衣連鎖產業為例，碩士論文，實踐大學。
3. 吳村德，2012，傳統產業賦於新生命，科技部工程處工業工程學門年度專題計畫研討會，元智大學，中壢。
4. 凌林煌，2002，美國華僑經濟生活，國立中山大學西子灣站WEB-BBS，08/2014。
5. 財團法人資訊工業策進會，2008，服務體驗工程方法指引-研究篇，經濟部技術處。
6. 得力機械，2007，國外洗滌市場的現狀與發展趨勢，<http://delimachines.cn>，08/2014。
7. 游忠敏，2014，細說台灣洗衣業與洗衣技術，中國生產力中心顧問專欄，<http://www.cpc.org.tw/consultancy/article/680>，08/2014。
8. 臻穎公司，2010，異業結盟創洗衣新藍海～潔衣便，專案計畫書。
9. 臻穎公司，2011，異業結盟創洗衣新藍海～潔衣便，專案計畫結案報告。
10. 謝依珊，2001，淺談台灣傳統產業的轉型，生活科技教育，第34卷第8期，20-24。
11. Fahnrich, K.P.; Meiren, T.; Barth, T.; Hertweck, A.; Baimeister, M.; Demub, L.; Gaiser, B. & Zerr, K., 1999, Service Engineering, Stuttgart.