

國立嘉義大學九十三年學年度 管理研究所博士班招生考試試題

科目：個案分析

TLContact 網路服務公司

一家由網路起家的公司，成功開發了一項以網路平台為基礎架構的服務產品，提供醫院病人在住院期間能經由個人網頁與家人或朋友保持聯繫。主要服務對象以美國和加拿大二地的急性醫院為主。這項服務推出三年後，這家公司終於開始獲利，它的創辦人兼執行長也開始籌劃未來的發展策略。目前的客戶群正在快速成長中，公司也維持 100% 續約的優良記錄。不但新客戶呈現戲劇般地大量增加，個人用戶也對於他們的服務內容及一些新增的功能維持不錯的滿意度。經由媒體報導及口耳相傳效果，最新的 Google 搜尋網站結果顯示"tlcontact"被搜尋的次數已經突破四百萬次；相反地，許多競爭者現在卻在苦撐著，最近就有一家才剛結束營業。該公司目前正積極投入電視醫療系統和醫院內部電視節目的服務，這些項目的銷售情況也相當熱絡。艾力克估計公司全年總收入可望達到三百萬美金，超過前一年總收入的三倍之多。TLContact 公司執行長，艾力克正著手草擬 2003 年四月公司當季最新的活動資料。他相當滿意眼前的卓越成果，而這樣的成績也振奮了全體工作人員的士氣。

一、構想的起源

一九九八年二月，艾力克和雪倫正期待他們第一個小孩誕生。就像其他的年輕夫婦一樣，他們預期小孩的出現將改變他們的生活，但他們萬萬想不到，這樣的改變竟也改變了他們的職業，尤其是艾力克的職業。心電圖診斷出小孩的心臟少了左心室，小馬修的心臟需要面臨一連串的複雜手術，當時只有少數幾家醫院可以進行這項樣手術。他們最後決定立刻搬到芝加哥市，並安排馬修在密西根醫學中心接受治療。五天後進行了第一次的心臟手術。

在美國西岸，雪倫的弟弟馬克剛完成史丹佛大學機械工程博士學位，他完全無法得知馬修心臟問題的後續消息，但又想為馬修做些事，馬克這時想到了當時剛開始流行的網路。他在網路上找到許多美國心臟協會的資訊和醫學資源。幾個星期後，他架了一個簡單的網站，讓家人和朋友可以進入這個網站。他將所收集到的資料編輯後放在網站上，並加入留

言版，告知馬修最新狀況及他對治療的反應。雪倫會定時告訴他馬修最新的狀況。「那是一個很簡單的網站，」馬克後來提到，「如果我付費請人架設這樣的網站，應該不會超過幾百塊美金。」

出乎意料之外，這個網站變得相當受歡迎。消息在口耳相傳之下，吸引許多人瀏覽這個網站，並留下兩百多個訊息給馬修的家人。艾力克很驚訝突然有這麼多大量湧進的支持者，然而在此同時他們也很慶幸有這樣的網站，好讓他們不需要花太多的時間，一遍又一遍的重複同樣訊息。這個網站設立兩年之久，在那段時間，馬修成功的完成了三次手術，漸漸恢復健康並快樂地成長。

二、TLContact.com 的誕生

在 1999 年底，艾力克和雪倫決定辭掉他們的工作(雪倫當時是兒童紀念醫院的住院醫師)，開創自己的公司。艾力克回憶道：「當時是網際網路的高峰期，短期性質的商業計畫很容易就可以籌到上百萬資金。」艾力克提出的「天使投資人」計畫書很快就募得三百萬美金。馬克也正式加入這家公司擔任總工程師一職。

這種走向新型經營模式 B2C 的方式是大部分網路公司的創業模式。TLContact 目前由幾位創辦人及 20 位投資人所有。財務方面，剛開始時由艾力克口中所謂的「天使投資人」募得三百萬美金。然後在 2002 年，私人投資人又再度加入部分資金，營運上，當年有一百萬的營收和一千七百萬美金的支出。一直到 2003 年的第一季結束時，該公司每月的平均支出為十萬美金，同時也達到損益平衡點。

三、公司概況

(一) TLC 營運分析

TLContact.com 是北美地區醫院和其他提供住院醫療機構的溝通管道。以贊助機構而言，TLC 可以為病人在住院期間或延續護理期間，設置與家人朋友連繫的個人網頁，個人網頁被命名為「照顧網頁」(CarePage)，可以經由該醫院或機構的網頁進入個人照顧網頁，或是經由 TLC 公司網站進入也可以。不過不論在何種情況，所有的寄存服務(hosting)都是在 TLC 的伺服器上進行。這個關懷網頁可以讓家人朋友了解病人的最新病情，以及傳送給病人一些支持鼓勵的訊息。

關懷網頁(CarePage)在病人住院時就可以架起來，有些產科病人則會要求在她們預產期之前就架設好。通常病人的朋友或家人會同意擔任網頁管理員，網站同時也提供一些簡單的網頁架設及內容更新步驟以提供他們作參考。然後網頁管理員就可以告訴病人的朋友家人網址與登入網站的密碼。這個網頁提供兩項安全防護，較高階的安全防護是還有額外的監看程式，以確保只有特定的病人可以進入網站。如果進入網頁的是「成員」之一，那他就可以在網站上留言給全部的人瀏覽。這項服務免費提供給病人和瀏覽者使用，醫療機構是支援的單位。費用依組織的規模、使用量、特定項目選擇而定，2003年時，平均一年為二萬元美金。TLContact 還開發另一種商業模式，主要由第三者贊助付費，而這些贊助企業的名稱則會出現在關懷網頁上。

基本的服務項目包括透過 email 自動傳送病人最新病況給註冊在該網頁的瀏覽者，也幫忙代訂禮物和花，以及紀錄訪客留言的留言版；另外還有上傳照片及相關病情的資訊連結網站。TLContact 目前正在測試新的功能，包含可以提供網站瀏覽者捐款給醫療機構的功能。額外費用方面，贊助者也可以經由網站使用上獲得一些回饋，像是問卷調查、張貼歡迎醫院新任主管的告示、連結到醫院禮品商店、以及自訂 in-box 的功能等。西班牙文的網頁也是選項之一，但須收取額外費用。TLContact 也紀錄不同網頁的使用模式，不同的病人可以依照他們的情況而有不同的網頁模式。(儘管美國住院的平均天數只有 5.2 天)。一般來說，關懷網頁可以保留到八十五天，最高容納五十個成員，每位訪客可以瀏覽該網頁十五次。TLContact 會確保病人的隱私權，以符合醫療訊息隱私和責任法案(HIPAA)的規定。網站上也會呈現 TRUSTe 的隱私權標識，是向消費者保證該網站是符合公告、選擇、使用權、安全、以及賠償等嚴格規定的。

TLContact 的網頁服務分別放在三家不同的公司伺服器，然後貯存在一個遠端設備上，為主機代管之方式。這些伺服器經由高速的 T1 線連結到 TLContact 辦公室，可以處理所有遠端行政及備份工作。TLContact 大量投資在科技上以持續改善產品使用介面，特別是在客製軟體上。這個程序主要由公司的研發團隊利用一部分時間來提供客戶支援服務。直接面對使用者使用上的問題，可以陸續整理出改善網站的方針。一般來說，結合新開發的想法及新客戶的需求，軟體的更新版本平均每六到八週的時間。

(二) 成長分析

1、草創時期

在嘗試將目標市場訂在個人病患後，公司很快便發現到它的困難度。於是 TLContact 改變了它的銷售策略，而改以醫院為行銷對象。當醫院開始面臨到越來越競爭的市場，增加病患滿意度便成為許多醫院的重點策略，而提供病人 TLContact 的服務看起來似乎符合增加附加價值的效益。但是除了得到密西根醫學中心小兒科心臟組的支持外(馬修接受治療的地方)，要向醫院推銷其實比預期中來得困難。

TLContact 原來的經營模式是希望以不到一年時間吸引上百家醫院的青睞。公司也加緊腳步，希望在其他競爭者出現之前，建立起強大的市場基礎。不過當時已經有幾個競爭對手出現，他們的規模都相當小且以個人病患為主，主要以架設網頁讓家人朋友知道病人最新的健康情形。這些競爭機構包括 Baby Press Conference，他們的目標群定在較積極的父母群；The Status 的網站由阿拉斯加 Anchorage 地區的網頁設計公司負責；VisitingOurs，是一種基礎型的外包網路技術；以及另一個基礎的服務稱為 CaringBridge，由一家非營利機構所運作。

令他們沮喪的是，艾力克和同僚們很快便了解到向醫院推銷是件相當困難的工作。許多行政人員無法理解這項服務可以為吸引病人帶來什麼好處。在銷售努力方面，TLContact 引用了相關研究機構對病人滿意度所做調查結果為說服工具。強調根據研究顯示，當病人被問及在住院期間所遇到的問題時，在 23,763 位病人中，有 27% 的病人表示缺乏心理上的支持，28% 的病人指出資訊和教育不足的問題，以及 23% 抱怨家人和朋友的參與機會不足。如果病人在住院期間無法接收到足夠的心理支持高達十次以上，那麼他們便不會想要再回到這個醫院或推薦這家醫院。TLContact 鏗而不捨向目標客戶說明該公司所提供的服務可帶來許多額外利益，包括不只令病人滿意度提高，另一方面對醫院工作人員亦有好處，因為病人家屬只要進入網站即可獲知病人最新狀況，而不再需要打電話來詢問。

2、2001-2002

2001 年初，TLContact 成功地二十四家以上的醫院及醫療系統推銷。雖然 TLC 的產品受到許多機構的肯定，但是銷售進度卻相當緩慢。醫院如果同意購買，需要經過相當多的關卡，其中包括行政部門、行銷、病患服務、資訊、法務部門及醫師們的同意。所以還是有一些醫院最後未採用，就如同雪倫所說的，「他們無法跳脫思考的框框」。經費預算是一個重要的拒絕理由，少數大醫院因為捐款的大量減少，所以他們可能會想要自己架設這些服務功能。不過 TLC 還是達到了它第一季的銷售目標，成功地與密西根大學醫學中心、紐

約長老醫院、以及芝加哥的兒童紀念醫院簽定合約。前面兩家醫院要求在關懷網頁上以他們醫院為名，並採用他們醫院的代表色，只允許"Powered by TLContact(TLContact 製作)"的字樣出現在網頁下標。

每項以醫院為名的產品需要提供 70 頁以上的網頁及 400 種以上的圖樣供使用者選擇，TLC 很快地發展了這樣的能力，顯現出它是相當具競爭優勢的。另一項增強功能是提供使用者以回饋、建議和 e-mail 的方式傳送網頁最新消息，還包括以軟體邏輯模式自動修復網頁瀏覽者可能會造成的常見錯誤，像是網頁名稱上的錯誤等（這樣可以減少客戶服務的詢問量）。艾力克一直對成本相當留意，在達康公司(.com)泡沫經濟消失後，銷售進度變得相當差，TLContact 不得不減少支出，並做適度裁員，這是一項相當痛苦的決定。

但是減少支出並不如想像中的有用。到了 2001 年秋天，艾力克發現 TLContact 已經快要用盡了資金。在這樣經濟蕭條的環境下籌措資金是相當困難的，尤其是到目前未有任何盈餘的網路公司想要籌措資金更是困難重重。與其關起門來要求股東的資金挹注，艾力克選擇重新定位 TLContact 的形象成為醫療照顧的媒介，並透過現金和股票的混合使用，取得健康電視系統(Health Television System)的控制股權。

這個加拿大聲譽良好的醫院電視網路公司，專門提供病人衛教和醫院工作人員的在職訓練。它已經進入加拿大四十七家主要醫院，並預計在 2003 年底進駐美國 30 家教學醫院。健康電視系統有兩個相當著名的頻道：『親子頻道』，目標市場設定在 18-35 歲的婦女，主要提供婦產科及小兒科方面的資訊；另一為『健康頻道』，主要提供基本的教育資訊，每三小時播放一次，病人可以在病床上收看到電視達到實質的教育效果。2002 年間，TLC 持續地調整它的銷售策略，希望擬出會引起醫院決策者關心的內容。TLC 也修正了它的收費標準，艾力克承認當時的收費標準過於簡單化，現在改為依據每家醫院的個別特性和需求來收費，平均每家醫院每年付二萬美元。有一項較振奮人心的進展是，產品設計和交貨時間減短了，由 2001 年早期的平均 9 個月，到 2002 年底縮短為三個月。競爭者方面則好像也沒什麼進展，Baby Press Conference 在 2002 年倒閉。TLC 當時曾想過是否要收購它們的資產，但最後還是覺得這不是一項值得的投資，其他三家在市場上好像也不是相當的活躍。

雖然一直有新的客戶，也一直鎖定新的目標，TLContact 卻了解到，顯著的銷售成長取決於是否能夠成功的完成系統並上線。第一個成功案例是與 CHCA 的合作案，這是三十八家兒童醫院組成的聯盟。緊接著，也與 Tenet 公司合作在 116 家急性醫院執行一項付費的計

畫。TLContact 也持續在網頁功能上創新，包括發展一套墨西哥醫院系統，加入西班牙語的服務選項，這可提供醫院額外的收入。另外也對網頁成員做問卷調查，另外在進行中的新項目包括護士榮譽榜，讓使用者有機會感謝傑出的健康照護工作人員。此外，也幫助改善護士雇用及保留人才；還有一個留言箱，允許院方傳送特定的訊息給使用者；以及"Send a Prayer(禱告快遞)"功能，可以連結到一個宗教信仰團體。艾力克相信產品的每項功能都向消費者顯現絕佳的可信任度。

3、2003 迄今

2003 的第一季有更多醫院加入 TLContact 的服務範圍。在營收方面呈現大幅度成長，現有的客戶也重新續約。不像新的銷售，續約對 TLContact 來說幾乎不需要額外的成本投入，且已存在的客戶因為使用度的增加也可以獲得更多的盈餘。TLContact 目前與四十家醫院簽約，最主要是醫學中心，其中不乏美國及加拿大最頂尖的幾家機構。也有幾個新的目標，不過到目前為止，TLContact 還沒有任何護理之家和安寧照顧中心的客戶。

存在的競爭者對 TLContact 已經不再造成任何威脅。VisitingOurs 最近剛結束營業，而 TLC 所提供的服務與其他剩下的兩家比較起來(The Status 及 CaringBridge)，更是略勝一籌。許多資金較充足的兒童醫院之前聲稱要自行開發相類似的網頁服務，但最後還是選擇使用 TLC 的產品，並且承認經過內部分析後發現，自行研發是相當費時且昂貴的投資。SARS 流行所造成的危機給了 TLC 在多倫多不可多得的機會，這是北美唯一一個受到 SARS 感染和威脅的城市。為了因應這樣的疾病，安大略省政府隔離了好幾家醫院，不允許任何訪客接近。TLC 宣布他們可以立即提供醫院特價架設關懷網頁，以提供病人及其家屬溝通的管道，並強調技術上的施工完全獨立於醫院的 IT 系統，且可以在 24 小時內完成。

四、規劃董事會議程

在完成季活動的更新後，艾力克轉向即將召開的董事會議程規劃。他開始草擬出一些想法。在未來成長方面，他摘要的寫著：「多快？哪些方向？重點目標的優先順序如何？新附加價值服務所帶來盈收的機會有多大？以較低的價格來推銷 TLC 的精簡版如何？」

下一個標題是競爭者。他寫著「VisitingOurs 結束營業。TLC 與 TheStatus, Caring Bridge 二家公司的比較，未來威脅如何？」。他認清了幾點，醫療市場的無限商機，也許會鼓勵其他

投資者嘗試仿製 TLC 的關懷網頁技術及服務項目；然而，他也再次確定這需要更多的投資成本與時間。儘管最後策略性合作關係、持續成長、產品功能增強、以及保持高度顧客滿意度，都是最完善的防禦組成要素，但他認為未來的競爭會是在專利權的保護上。他收回停在半空中的筆寫著：「這些競爭者會危害到我們嗎？TLC 是否擁有競爭防護罩？」

然後他的注意力轉到健康電視網路，它是否還是以獨立的服務功能運作，他想著，或許它應該更緊密的與 TLC 的核心業務結合？在健康電視網路策略的標題下他寫著：「潛在的目標客戶？想要達到的成長率？以合作的關係來開發新的節目？贊助者？TLC 作為健康電視網路與照顧網頁的媒介是否是合適的結合？新的科技是什麼？」

第四項董事會要討論的議題是關係未來 TLC 與其他產業合夥關係所扮演的角色。最近，一家醫療器材供應商表示他們有興趣收購公司一小部分的股權。潛在財務夥伴，艾力克記下以下的重點：「財力可以加速成長嗎？市場槓桿如何？優缺點？現在及未來的時機？」

艾力克微笑著，以上述的這些議題，他期待董事會上出現一場激烈的討論。他的表情突然嚴肅下來，「我們是一個有使命感的機構」他小心翼翼的寫著，並重複的強調這個句子。

問題討論：

1. 評估 TLC 的演進過程並界定出整個過程中決定後來成功的幾個關鍵要素。
2. TLC 如何為顧客及醫院雙方創造價值？
3. 回顧艾力克為董事會議程所草擬的五個主題，以一個董事會成員的身分來看，對於每一項議題你持何種看法？為什麼？

SOUTHWEST AIRLINES: A SERVICE LEADER WITH A COMMON TOUCH

In 30 years, Southwest Airlines has gone from a feisty start-up to an industry leader whose performance is closely studied by other airlines from around the world. The company has always been a maverick in the airline industry. At the outset, what turned heads was Southwest's unconventional marketing strategies, with their zany promotions, outrageous stewardess uniforms, off-peak discount prices, creative advertising, and attention-getting public relations activities. But communications, however clever, only make promises. The airline owes its long-term success to its continuing efforts to provide customers with better value than its competitors. It has been cited by *Fortune* as one of the most admired companies in the United States and consistently ranks near the top in the magazine's annual list of the 100 best companies to work for. Herbert D. Kelleher, Southwest's chairman, and former longtime CEO and president, has been recognized many times as one of the country's best managers, and Colleen Barrett, Southwest's current president and COO, is keeping up the tradition.

Southwest launched its first flights in June 1971 amid a blaze of clever publicity. The airline featured numerous service innovations, a tiny fleet of four new Boeing 737s (later reduced to three), frequent and punctual service, easy check-in, friendly and highly motivated staff, and lower fares. Its cheeky slogan was "The somebody else up there who loves you." From that small beginning, Southwest has become one of the largest domestic air operations in the United States, serving almost 60 cities located from coast and carrying more than five million passengers a month. In 2002, Southwest generated revenues of \$ 5.5 billion. Despite a down economy. Southwest's recent advertising highlights its phenomenal growth with the phrase "You are now free to move about the country."

Southwest has moved relentlessly into one new market after another, winning and keeping new customers and gaining a significant share of all passengers on the routes that it serves. (On any given day, about 80 percent of Southwest's passengers are repeat customers.) It has greatly expanded the market for air travel by bringing frequent, inexpensive airline service to communities and people for whom air travel was previously inaccessible. Attempts by competitors to counter its expansion have failed conspicuously.

Southwest's simple, coherent philosophy has been a major factor in its continuing

success. The company has consistently adhered to its low-cost priorities and low-fare market niche. At the heart of its approach to operations is a search for simplicity that minimizes wasted time, lowers expenses, and creates the inexpensive, reliable service that its passengers desire. Lower costs allow Southwest to charge lower fares, making it the price leader in most of its markets. Lower fares attract more passengers. More passengers mean more frequent flights, which in turn attract more customers - especially business travelers, who appreciate the convenience. More flights, more passengers, and lower costs have meant profits for Southwest even during recessions.

From an operational perspective, Southwest refuses to play by the rules of conventional airline wisdom (except, of course, those relating to safety, where it has an exceptional record). The company offers no assigned seating, so it has no need to store seat assignments in its reservations database, no need for equipment to print paper boarding passes, and no need to verify seating arrangements at check-in. The net result is more cost savings, simpler procedures for employees, faster service at the check-in desk, and faster boarding. Southwest was also the first airline to offer a Web site and has actively encouraged customers to make their bookings on the Internet - the lowest-cost approach - instead of telephoning the airline or using travel agents. By mid-2003, 53 percent of passenger revenues were generated by online bookings.

Additional savings result from the airline's decision to provide only the most basic food service. Storing, heating, and serving traditional in-flight meals require galley space, heavy food carts, and sometimes more cabin crew to serve it than the minimum number established by safety regulations. Provisioning at the start of the flight takes time, and there's more to unload at the destination. As all these factors raise costs, Southwest serves only light snacks and encourages customers to bring their own food on board.

Southwest won't interline with other carriers (which means that it will not transfer passenger baggage to or from flights on other airlines), because its passengers would then be dependent on the on-time performance of another airline. Not having to transfer bags between its own flights and those of other airlines speeds up the turnaround time between arrival and departure - often as little as 15 minutes - and reduces the risk of lost bags. In addition, Southwest won't accept another carrier's ticket for a trip on the same route - a practice that greatly simplifies its accounting procedures.

There's more. Southwest's operations are not built around the large-scale hub-and-spoke systems that enable competing airlines to offer passengers a large number of city-pair destinations, with an intervening change at the hub. Aircraft descend in droves on a hub airport during a relatively brief period, passengers change flights, and then all the aircraft depart again in quick succession. The downside is that the amount of required ground-service capacity - airport gates, ground personnel, and ramp equipment - is determined by these peak periods of intense activity. The net result is that both equipment and personnel spend less time in productive activity. Moreover, one late-arriving flight can delay all departures.

The great majority of Southwest's routes are designed around short-haul point-to-point services, with an average aircraft trip length in 2003 of 537 miles (865km). Passengers can change flights at intermediate points, but the schedules aren't necessarily designed to facilitate tight connections. The advantage to Southwest is that its point-to-point flights can be spaced more evenly over the day (as long as departure times are convenient for passengers), and no one aircraft needs to be held for another. Southwest's fleet of some 380 aircraft consists only Boeing 737s. Standardizing on one aircraft type simplifies maintenance, spares, flight operations, and training. Any pilot can fly any aircraft, any flight attendant is familiar with it, and any mechanic can maintain it. Overseas services would involve flying new types of aircraft with which Southwest has no experience.

In addition to its finely tuned operation strategy, Southwest also pays close attention to human resource issues. The company is known for its dedicated employees, who remain loyal because they like their jobs and enjoy the working environment. In part, Southwest's positive work environment can be attributed to very selective recruitment. Another factor is stock ownership. Collectively, employees own 13 percent of the company's outstanding shares. Equally important is that management spends at least as much time courting its employees as it does the passengers the airline serves. As Kelleher says, "If you don't treat your employees right, they won't treat other people well."

- (1) To identify and discuss Southwest's simple, coherent philosophy has been a major factor in its continuing success.
- (2) Discuss the roles of Marketing, Operations, and Human Resources in Southwest Airline?
- (3) Evaluate the company on as many dimensions of performance as you can.