

從 SWOT 分析探討營站服務效能提升與價值創造之研究——以陸戰某單位為例

著者／楊仁傑 蔡家和

政治作戰學校專 95 年班，國防大學政戰學院社會工作所 107 年班，
國防大學海軍指參學院 110 年班
現為海軍司令部政治作戰室文宣心戰組政戰官

國防大學政治作戰學院 100 年班，國防大學政戰學院政治研究所 107 年班，
現為海軍軍官學校通識教育中心講師

本研究旨在探討陸戰隊某國軍營站服務效能提升與價值創造之研究，因許多研究均以服務行銷 7P 作為研究工具，均可發現企業服務品質、效能之良窳，導引出消費者決定付出多少代價而獲取利益，進而提升消費者之自我知覺價值，亦即企業服務效能之提升，對於消費者之價值創造具直接影響性，故驅使本研究以服務行銷 7P 理論來進行相關研究。

因現今國軍營站相關研究均以量化研究為主，本研究將採質性研究，以立意取樣法採樣對陸戰隊某國軍營站 5 位研究參與者實施深度訪談，隨後將訪談結果運用 SWOT 分析彙整，以得知陸戰隊某國軍營站內部優、弱勢及外部資源、威脅，最後透過 TOWS 矩陣法研擬陸戰隊某國軍營站未來經營策略，並提出建議：

- 一、競爭產業蓬勃發展，定位清晰切勿盲從。
- 二、效法無人商店運作，提升服務效能價值。
- 三、發展移動式服務台，適時供應官兵需求。
- 四、應用科學數據管理，提升營站服務效能。
- 五、運用組織能量資源，擴大陸戰隊某國軍營站價值。
- 六、協調推廣倉儲策略，提升價廉多元優勢。

壹、前言

因應軍事全球化環境、少子化及社會青年價值觀改變等諸多考量，我國的國防結構為維持國防效能，須隨之轉變，期能符合國防現代化

的實需，兵役制度逐漸由徵兵轉向募兵發展，以達到社會獲益的極大化（許家偉，2015）。由上可知現代戰爭型態轉變，已不復以往大軍作戰形態，隨著軍事工業隨著科技發展蒸蒸日上，科技戰在軍事行動兵力結構以「量小、質精」

取而代之，且我國人口結構已邁向少子化社會，也驅使我國徵兵制度轉變，現今我國兵役制度以徵募併行制度為主，區分志願常備役男以簽約制度入營服役，而非志願常備役男則以 4 個月軍事訓練役期為主。隨著常備部隊兵役來源的轉型，其中成員均以「長留久用」的目標邁進，為有效募得兵源以及建立完善福利機制，研究者發現 TVBS 新聞（2005 年）以「國防部募兵新招擬當兵上下班」為標題，報導國防部規劃除輪值戰備部隊之外，未輪值官兵在完成當日例行訓練或業務後，得以下班離營，顯見當時為提升可「長留久用」募兵成效，已著手規劃相關福利制度。然而自 2014 年起國軍開始試行官兵每日外散（宿），後續也修正「國軍內部管理工作教範」內「人員管理」內容，全面

表 1 國軍各營區福利站統計

區分	營站
2013 年	106
2014 年	98
2015 年	96
2016 年	94
2017 年	94
2018 年	93
2019 年	90

資料來源：政治作戰局（2019）。國軍各營區福利站統計。取自國防部網站
https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf。

開放國軍官兵每日實施外散（宿）。

自此項國軍福利制度的轉變，使得官兵生活作息不同於以往，官兵得以在未當值時，可利用每日晚間外出，在外購得生活必需品，不在僅限於利用休假取得或者運用國軍營區福利站（以下簡稱營站）獲得，雖然營站之營運非以營利為目的，除應達成作業基金的設置目的，且必須在「自負盈虧」的狀態下，其原則為追求最高效益（林鳳儀、吳勝富與方自億，2009）；另可從國防部政治作戰局所提供數據，可發現營站數量自 2013 年起逐年下降趨勢（如表 1），並且近兩年關於營站研究多以超商、民營設櫃為取向進行研究。因此推斷營站原擁有固定客源，因軍隊福利制度推動，致使官兵擁有多元性選擇管道消費，使得營站得面臨便利商店、量販店以及電商競爭等嚴峻挑戰。綜上可知，募兵制度推動後，為提升募兵成效，官兵福利制度也隨之改善，未當值官兵得以每日晚間外出，間接影響官兵消費行為轉變，使營站收益也造成了衝擊，回顧以往官兵顯少機會外出，生活所需或為達口腹之慾，前往營站為主要消費行為，惟每日得以外出後，官兵擁有多重性選擇，以購買日常生活用品，因而捨棄前往營站的消費行為。

然而從全聯福利社（前身為軍公教福利中心）成立於 1988 年 10 月，經營迄今也同樣面臨便利商店、量販店及電商產業等殘酷的銷售競爭，自從林敏雄董事長接手後，現已成為「全

台最低價」殺出重圍，威脅家樂福、便利商店龍頭 7-eleven，改寫台灣通路的版圖，從原本僅六十八家賣場，自 2011 年 7 月已擁有 600 家以上分店，年業績更高達一年六百億。從全聯福利社的經營策略，服務效能提升及價值創造，都讓消費者充分「有感」，並且願意捨棄鄰近方便的便利商店、大量且選擇多元的量販店，進而前往消費（謝桂芬、邱 瑤與顏苡年，2013）。綜上可知服務效能及價值創造之提升，對於整體經營策略具有顯著效益；另企業在推動轉型前，可透過「SWOT 分析法」得知自身內部、外部之優劣、機會及威脅，藉以發展因應對策，本研究期能以透過「SWOT 分析法」，了解當前營站內部存在之優（劣）勢、外部面臨機會（威脅），進而提升服務效能、創造價值之觀點，以作為未來經營策略轉變之參考，持續秉持「誠實、熱枕、公益」之精神，以為官兵服務。

貳、文獻探討

一、服務效能之相關研究

（一）服務的定義

我們每天都與服務、被服務密不可分，當走進便利超商、餐廳、購物中心或者飯店等，都擁有專職的服務人員來替我們服務，也因此服務人員的態度以及給於我們主觀的感受，都可能是我們決定消費的一環。所以可以知道服務

攸關我們生活食、衣、住、行任何一部分，從行政院主計處（2015）將服務業分類計 13 類之中，更能理解服務的本質與我們的生活更是緊緊相連。

從行政院主計處對於服務業分類，得以理解服務業與人之間的關係是密不可分。對於服務有不同見解，部分認為服務是為他人而完成之工作，也有將服務定義為，一種透過舉動、程序或活動，以便為服務對象創造價值的無形產品（曾光華，2011）。綜上，服務與人無法脫節，是一種與服務對象互動的整個過程，故本研究對於服務定義為與陸戰隊某國軍營站所服務族群的整體互動過程。

（二）服務效能的內涵及特性

我們從日常生活中的體驗，可以得知大多數的服務並不是單純的互動或程序，它涉及許多元素。以服務系統的觀念，可以涵蓋服務所具備的元素由三大部分所組成，分別為先前的接觸點、後場及前場。

1、先前的接觸點：泛指消費者進入服務場所前，可接觸的消費者的所在機會，也就是說為提高消費者消費意願，企業可以運用傳媒工具宣傳服務特色與品質。

2、後場：消費者無法看到的服務作業，旨在提供技術核心，以讓前場服務人員提供完善的服務。

3、前場：對消費者公開的作業環境。
從服務系統觀念中，消費者在商場接受服務，

意謂服務的產生與消費同時發生，而服務一旦產生便無法儲存；且服務容易受到賣場現場多種因素影響，如賣場環境或其他顧客等影響，致服務效能顯得易變且不易控制，可以顯示服務具備四種特性。以下分別針對服務系統四種特性敘明：

1、無形性：服務在本質上並非一個固定的形體，不只針對服務過程中的特質，也可針對服務的成果。服務因具備較多消費者經驗與信任屬性，故具備無形性之特質。

2、不可分割性：也可稱作為同步性，企業在提供服務的生產，同時消費者也在使用業者所提供之服務。生產與消費的不可分割性也同時帶動消費者的參與，消費者必須提供時間、精力等，以協助服務人員提供服務。

3、易變性：又稱作為異質性，服務結果的多樣性、服務品質不穩定性等，而造成易變性的因素有服務環境（如溫濕度、環境音量大小及衛生條件等）、服務人員（心情、工作態度與專業表現等）及顧客（需求、態度及言行等），都會直接影響顧客對於業者的信賴感。

4、不可儲存性：服務一旦提供便無法重新來過，消費者也難要求退還，造成供需不平衡的現象，如何平衡供給需求是服務得面臨的挑戰之一（曾光華，2011）。

二、價值創造之相關研究

（一）價值創造的定義

對於價值創造的定義，得以從美國行銷學會

（2004）對於行銷本質所公布的定義陳述，「行銷是創造、溝通與傳遞價值給顧客，及經營顧客關係以便讓組織與其利益關係人受益的一種組織功能與程序」；也可以源自價值創造的源起理論—「價值鏈」來探究，價值鏈理論係由外國學者（Michael Porter, 1985）在「競爭優勢」一書中所提出，表示企業應提升其商品及服務更高的附加價值，得以讓企業在競爭上更具獨特的優勢，而這些附加價值由「價值活動」和「利潤」所組成，並稱之為「價值鏈」（陳均龍、許旻棋、陳璟美與莊慶達，2014）。從上述定義，可發現無論是在行銷或者價值鏈來看，都著重於顧客關係並滿足其需求，換句話說價值雖然透過企業來創造，但得透過顧客來理解、詮釋與感受，才能瞭解價值創造成效是否得以發揮。

因此價值創造的定義，必須從消費者角度去理解，是故本研究將以「消費者」的感受去詮釋價值創造之定義，故採用學術界普遍使用之「顧客知覺價值」作為本研究價值創造之意義。國外學者（Zeithaml, 1988）將社會大眾對於價值的定義，區分四種觀點：

1、廉價：販售商品只須發揮其基本功能即可，以省錢為主。

2、從商品獲得收穫：商品價值為主，價格次要。

3、價格代表品質：以金錢換取品質，即一分錢一分獲。

4、以代價換來的收穫：評估整體付出與收穫損益後，所形成的觀點。

社會大眾對於商品價值，最基本須發揮其功能，每個人對於商品應有的價值、與願意支付的多寡均不一，但不難發現主要涉及「付出」與「收穫」兩大層面。

1、付出：取得商品過程中，消費者得承擔的成本或代價。

2、收穫：取得商品過程中，消費者所享有的品質或利益。

此外國內學者認為這兩大層面係由服務行銷 7P 塑造而成（如圖 1），亦即企業可運用服務行銷 7P 作為工具，影響消費者決定付出多少代價，而獲取利益，以提升其知覺價值。故可得

知服務的提升與價值創造存在著因果關係。綜合上述，本研究之價值創造定義為：消費者針對商品付出與收穫間，所作出的效益評估，並將以服務 7P 作為其效益評估之工具，針對服務 7P 定義說明如次：

1、定位：在消費者對於某品牌有別於其他業者之形象。

2、實體環境：研究者消費的場域，由周遭情境（空間）、功能與標誌及裝飾所大因素所組成。

3、服務人員：與消費者直接互動的員工，但也包含後場間接提供的員工。

4、流程與供需管理：服務的過程即為流程，涵蓋各個步驟，只有把關注每一環節，才能提

供消費者優質的服務與創造價值；另供需管理即在供應與需求中取得平衡，營造雙贏局勢。

5、定價：即價格，商品販售的價格是唯一能替業者創造利潤的項目。

6、推廣與溝通：將業者提供服務的訊息傳播給消費族群的活動，主要依賴溝通實施傳播。

7、通路：服務人員實質從事服務（無論前場、後場），得以運行的所在地（曾光華，民 100 年）。

（二）服務效能與價值創造之相關研究

研究者在行政院主計處所歸類 13 種服務類別中，不難發現服務效能與價值創造之相關研究普遍運用在服務業（如表 2）；從中可推斷服務效能（或品質）與知覺價值具有正面相關影響性，亦即服務品質越高，對於消費族群之知覺價值越高；亦可發現部分研究顯示，產業服務品質對於知覺價值具有正向預測力，可以得知當服務品質高，其知覺價值也跟著提升。

此外本研究之議題，以營站服務效能與價值創造為主題，研究者以「陸戰隊某國軍營站」為關鍵字於「華藝圖書館」、「國防大學碩博

表 2 服務業之服務效能與價值創造之相關研究

服務類別	服務效能與價值創造之相關研究
批發及零售業	楊美香、陳威有等學者於 2020 年以問卷施測，針對好市多量販店進行服務、知覺價值對於顧客回購意願之相關研究，發現服務品質與知覺價值之提升均有助於顧客回購意願有顯著預測力。
住宿及餐飲業	楊美月、張志堅等學者於 2015 年以問卷調查方式，針對米多力休閒農莊餐廳之服務品質、顧客知覺價值與行為意圖影響進行研究，研究發現：服務品質對於顧客知覺價值、行為意圖均有正向影響。
公共行政及國防； 強制性社會安全	王明展、崔佩玲、林憬、黎萬山等學者於 2019 年以問卷調查方式，針對檢測消防工程設備業所傳送之服務品質對顧客是否會產生知覺價值以及對品牌權益的影響進行研究，研究結果顯示：服務品質分別對知覺價值及品牌 權益有顯著正向影響。
教育業	陳勁甫、陳佩君、陳美惠、李佳玲等學者於 2006 年以問卷調查方式，針對國立自然科學博物館參觀者對其服務品質、知覺價值、滿意度及行為意圖關係實施研究，研究發現：服務品質會正向影響知覺價值、行為意圖、滿意度。
醫療保健及 社會工作服務業	蘇秀敏、李宜昌等學者於 2019 年以問卷調查方式，針對某區域醫院之醫療產業服務品質、知覺價值對推薦行為意願之影響進行研究，發現對服務品質之構面「有形性」及「保證性」與推薦行為為具高度正相關；另知覺價值亦對推薦行為意願影響具正向影響。
藝術、娛樂及 休閒服務業	張登傑、王瓊霞等學者於 2019 年採問卷調查方式，針對麗寶主題樂園之服務品質與知覺價值進行研究，研究發現服務品質之構面中以「服務有形性」與「知覺價值」正面相關性最高。

資料來源：研究者自行彙整

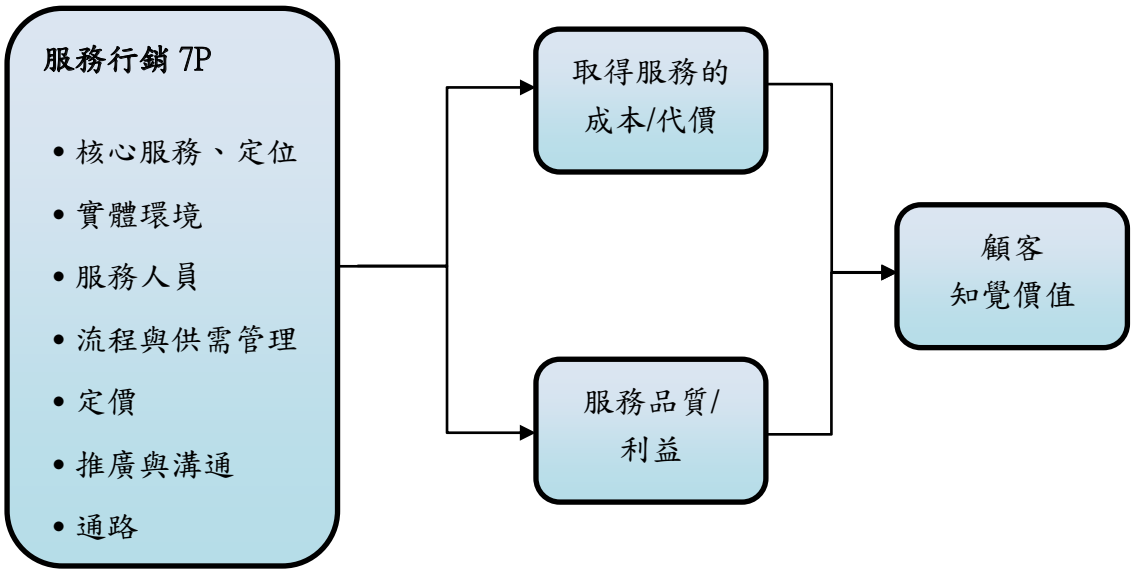


圖 1 服務品質、顧客知覺價值之關係圖

資料來源：曾光華（2011）。服務業行銷與管理：品質提升與價值創造。新北市：前程文化。

士論文網」、「臺灣博碩士論文知識加值系統」及「Google Scholar 學術搜尋平台」等平台實施搜尋，僅發現 5 篇相關研究，其中 3 篇距今已逾 10 年，因應兵役制度轉變已不符合現況；另 2 篇研究中，其 1 為探討引進民營設櫃之可行性探討，與主題無關聯性，故僅深入探究學者林柏宏（2019 年）針對官兵對營區超商及營站之服務滿意度研究實施探討。該研究發現因應國軍組織縮減，除直接影響營站績效，也對於所引進之便利超商績效造成衝擊，針對北部某新訓中心抽樣 417 位官兵實施問卷調查，結果發現針對營站及營區便利超商之購物動線、結帳速度迅速正確性、服務人員態度須改善及價格仍有精進空間，以提升服務品質。由此可應證，兵役制度轉變對於營站經營產生衝擊，況且部分營區內已引進便利商店，對於部分國軍福利營區已不在是營區內唯一購物選擇，在消費母族群人數銳減及競爭者出現之雙重衝擊下，營站如何穩定及增進客源，藉由經營策略轉變，期將服務發揮最大化與創造自身價值，以扭轉現今所面臨之窘境。

三、小結

因應科技發展日新月異，驅使軍事科技化發展，因此兵役制度也隨之轉變，以往大軍作戰已漸淪為歷史，現在作戰講求科技化，甚至視距以外之作戰，使得營區內服役之官兵銳減，講求更具專業之職業軍人。由於政策的轉變，也使得營站的客群大打折扣，又加上為推展募

兵成效，推展每日外散（宿）政策、電商產業蓬勃發展及部分營區引進便利超商等因素，使得在營之官兵從單一選擇轉變為多重選擇，也讓營站在經營上出現困境。因此，研究者將以行銷服務 7P 理論發展訪談大綱，藉以了解營站將如何推動經營策略轉變，使服務效能提升，讓消費官兵知覺價值有所提升，進而提升營站業績。

參、研究方法

本研究以陸戰隊某國軍營站消費官兵、從事業務之承辦人員及營站消費者為主要研究對象，透過研究對象瞭解如何提升營站服務效能及創造價值，藉由研究參與者主觀經驗及觀點實施探討，並透過 SWOT 分析方式，彙整營站經營內部所面臨之優與劣勢、外部具備之資源與威脅、促成服務效能提升及價值創造之觀點，以作為未來經營策略轉變之參酌。

一、研究對象

（一）質性研究之選擇

研究者以「營站」為關鍵字，使用「華藝圖書館」及「google scholar」等學術資源平台搜尋，發現國內關於營站之研究以「量化實證研究」為主，在過去研究中容易忽略營站給消費者實質體驗的感受及詮釋，研究者認為營站服務與價值的體驗，期以研究參與者的角度來詮釋，以作為營站經營策略之參酌。綜上驅使研究者以「質化研究－深度訪談」方式蒐集資

料。

（二）研究對象

研究者考量以陸戰隊某國軍營站作為本研究對象之母群體，係因陸戰隊某國軍營站屬陸戰某單位所業管，除基於研究者取樣之便利性，及考量該單位基地任務頻繁，官兵調動頻率高，導致該營站無法長期具備固定客源，相較於其他營站，不易經營，是故研究者單究其營運策略發展趨勢，期能窺探營站發展之服務效能及價值。

本研究採立意取樣法，首先就研究者從自己的人際脈絡出發，選取陸戰隊某國軍營站近 3 任承辦人員 3 員及消費者 2 員。其次為求蒐集資料之完整及豐富性，亦採取滾雪球方式，由研究參與者介紹其他訪談對象（消費族群 2 員），共計 5 員研究參與者（如表 3）。

二、資料蒐集方法與處理分析

（一）資料蒐集方法

本研究旨在探究如何提升營站服務效能及創

造營站價值，藉由研究者以半結構型的深度訪談方式，根據研究目的、文獻探討以行銷服務之 7P 理論發展訪談提綱（如附錄），與研究參與者進行平等與尊重的雙向溝通，進行訪談前善盡事前告知責任，訪談全程將以錄音紀錄受訪者的觀點論述，以深入了解研究參與者對於營站服務效能與價值創造的觀點，因參與者皆具有自身理念、觀點，在訪談過程中也鼓勵參與者提出訪談題綱中未提及的資訊或者其餘與議題相關之問題，研究者再從中深入探究或者追問，以擷取更多資訊做為研究之探討與分析，訪談的終止以達到資料蒐集飽和為止為原則。

（二）資料處理分析

訪談結束後針對所蒐集到資訊，研究者會將訪談錄音內容轉錄為逐字稿，並將有意義的句子或者段落，透過 SWOT 分析方式客觀詮釋研究參與者欲表達之想法形成概念，進而彙整營站經營內部所面臨之優與劣勢、外部具備之資源與威脅、促成服務效能提升及價值創造之觀點。

表 3 研究參與者統計彙整表

研究參與者身分別	研究參與者	備考
承辦人員	上尉劉 00	現任承辦人員
承辦人員	上尉李 00	2016-2018 年承辦人員
承辦人員	少校蔡 00	2013-2015 年承辦人員
消費者	下士王 00	每周至少 2-3 次至營站消費
消費者	中士陳 00	每月 1-2 次至營站消費

資料來源：研究者自行整理

因此本研究在資料處理分析區分以下步驟：

- 1、參與者編碼：

研究參與者將以代碼方式，由英文字母與數字編成，以取代參與者個人資訊，以保障其個人隱私。
- 2、逐字稿的謄寫：

研究者將所蒐集取得的錄音檔案，逐一整理成逐字稿，同時標註參與者訪談當下的口吻與表情，使得訪談內容得以更完整的呈現。
- 3、反覆閱讀整體文本：

研究者為獲取資料中的關聯性以形成概念，透過重複閱讀文本，藉由整體經驗的省思，深入對資料的理解。
- 4、編碼與分類：

研究者在編碼時，經由文本的反覆閱讀，將有意義的句子或觀點給予編碼，形成概念，並以 SWOT 分析模式區分營站服務效能提升與價值創造的內在優、劣及外在資源、威脅之因素實施分類；因 SWOT 分析有助於評估本身當前內部及外部狀況，但未提供具體的發展戰略行動，通常會結合 TOWS 矩陣（或 TOWS 分析）發展具體的行動方案，其操作係運用外部環境的機會和威脅與內部組織的優勢和劣勢相結合。

三、研究倫理考量

遵守研究道德規範，不僅可提升研究質量，並可使研究者在從事研究上得以更加嚴謹，以避免違反研究倫理情事肇生（陳向明，2002）。基於研究倫理對於研究的必要性，本研究所考

量的倫理議題如下：

- （一）告知後同意

研究者在進行訪談之前先說明個人的身分、本研究的目的、內容、訪談時間與進行的方式、研究結果處理分析的方式、保密原則、參與本研究的風險與益處及中途退出同意權，並強調透過研究者對於營站承辦、工作推展或者消費經驗，進而提供營站服務及價值創造提升之見解，在研究參與者理解後簽署同意書後始進行訪談。
- （二）隱私與保密原則

保密是用來保障研究參與者隱私最佳途徑，因此研究者在訪談前，除主動告知研究參與者本研究如何處理研究參與者姓名，以防遭識別外，對於容易識別之訊息將刪除或以匿名方式取代；錄音逐字稿與逐字稿，將由研究者完成研究後銷毀。
- （三）不傷害參與者

研究過程中，如涉及傷害研究參與者之議題、經驗，研究者尊重參與者回答問題之意願，將可能對於研究參與者之傷害降至最低。

肆、研究成果分析

本研究係由研究者以立意取樣法篩選陸戰隊某國軍營站消費族群及承辦人員計 5 員實施訪談，並將訪談蒐集資訊以 SWOT 分析方式，藉以了解營站其內部優、劣及外部資源、威脅，以下分別針對分析結果實施探討：

一、內部優勢

（一）接近客群且享有地利之便

營站均設置於營區（軍事院校或基地）內部，其主要目的為滿足官兵、軍校學生、眷屬之生活基本需求及各項福利品為主，且官兵普遍因執勤、戰備或任務等需求不得擅自離開營區，使官兵得以在就近位置取得生活所需。

（二）價格優惠

營站秉持經營理念一向秉持物美價廉，以提供官兵生活必需用品為主，然而與便利商店等同業競爭者相較價格優惠，因便利商店經營理念以提供生活上「最便利的服務」為宗旨，當我們在享受便利性的過程中，也同時反映在「價格」上。

然而與全聯福利中心在商品價格反映上不相上下，全聯福利中心與營站均採取「寄賣制度」，當賣出多少貨品，才供給廠商多少現金，庫存成本由上游供應商所承擔，然兩者在利潤上收益之差異，全聯福利中心因自 2020 年起擁有 3 座物流中心，得以大量存貨，除了得以寄賣模式獲益外，更得在價格上反映「以量取勝」；然而陸戰隊某國軍營站未具備足夠倉儲空間存貨，因而降低自身獲益而得以換取商品物美價廉，以服務官兵。

（三）文康活動推廣費用回饋

依據國防部 2009 年「國軍福利事業營運中心推展官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業」規定，營站在不影響營運狀態下，獲利

之利潤 60% 為上限，編列預算共同辦理官兵福利、服務工作及文康活動之推廣，以實質回饋單位官兵。

（四）結合伙食團膳食及大賣場服務

運用營站周邊自行開伙單位，運用合作廠商所販售商品，向伙食團隊提供膳食服務（如冷凍食品、訂購便當、冰品或甜點等）；另提供國軍大賣場產品之訂購服務，除持續提供鄰近單位相關服務外，並可從中增加業績。

二、內部劣勢

（一）時間上之不便性

營站營業時間為每週一至五，上午 0900 時至 1300 時止、下午 1400 時至 1800 時止，每日營業時間以 8 小時為限，每月仍存有不確定性；每月月底亦將擇乙日實施貨品盤點作業而暫停營業，且在日期上也不固定，雖將提前公告，但也造成消費官兵之不便；另該營站為乙級營站，僅有乙員專職服務人員，若因故請假，恐無人可代理。

（二）環境陳舊

營站所使用的空間屬於軍區兵舍，因其設立已逾數十年，即使在單位保養維持之下，環境仍無法與外界便利商店、量販店及超級市場等零售服務產業相較，依照服務行銷 7P 理論中「實體環境」為影響消費者知覺感受之重要一環。

（三）商品種類缺乏多元性，且熱食選擇性少

營站普遍缺乏庫儲空間，以陸戰隊某國軍營

站為例僅擁有不到 5 坪空間作為倉儲，故進貨時無法大量引進貨源，最終影響廠商考量運輸成本而降低供貨意願以及價格成本無法「以量取勝」，因此僅能供應銷售較好之商品；另外依營站現有之熟食，僅有供應肉粽及茶葉蛋兩種，與便利商店相較選擇性較少。

（四）資本額度限制

陸戰隊某國軍營站雖隸屬於國防部福利處，雖然有福利處在幕後政策福利推動，並給予指導及協助，但陸戰隊某國軍營站屬自給自足、自負盈虧之一非營利機構，主要目的在於服務官兵（或眷屬），以資本額來探究，形同於社會上自營之雜貨店，並不像大型量販店、超級市場等背後擁有財力雄厚之集團金援；又營站所獲得之盈利中得以 60% 回饋消費官兵，此舉雖有利於官兵，但對於營站擴大經營實屬弊大於利。

（五）服務流程未能與時俱進

隨著科技的發展，智慧商場、無人化商場的模式已漸漸成形，然營站主要仍依靠人力、現金交易等傳統方式結帳，雖然已建置「POS 系統」，但仍僅限於使用「悠遊卡」方式交易，且未能妥善運用該系統建立數據鏈，以作為銷售參考之依據。

三、外部資源

（一）人工智慧、大數據技術蓬勃發展

隨著科技的進步，許多商場已出現無人結帳系統，已由機器漸漸取代人力；另外演算技術

的成長，使得商界得以運用各項數據的推算，漸而發展出客製化服務項目，使顧客需求獲得滿足。

（二）兵役制度轉變，薪資收入攀升

國軍募兵制度推動後，末代義務役自 2008 年 12 月起陸續退伍後，該營站所屬營區官兵均為收入高於社會新鮮人之志願役職業軍人，消費族群從義務役人員轉變為志願役人員，在薪資上有顯著差異，意味著營站消費族群均擁有穩定薪資且屬高收入之社會新鮮人，若能穩定客源，使官兵定期在營站消費，方能提升營運成效。

（三）透過組織文化，可供免費宣傳

營站亦屬於國軍福利服務之政策，故為基於照顧官兵之需求，亦實屬政戰幹部之業務範疇之一，是故能落實號召宣傳，營站優勢及政策，得以增加官兵對於營站之信任及其消費意願。

四、外部威脅

（一）無人商店引進營區

國防部福利事業管理處近年來極力推廣委商之智慧無人商店，該單位也站在這波數位化服務的浪潮之中，自 2017 年起便引進無人商店，得以補足營站關門後之空窗，使官兵在營內得以享有 24 小時購物的便利性，但因無人商店屬於對外委商，相對也成為營站在營內最主要之競爭者。

（二）每日外散（宿）政策推動

國防部為提升募兵成效，未當值官兵得以每

日實施外散（宿），使得營區裡的官兵過往每週只能藉由洽公離開營區，轉變為現在只要到了晚上就得以外出，使得消費習性也有了轉變，可以到外面享受更便利的服務、賣場式的消費，也間接讓營站客源逐漸縮減。

（三）競爭者多且服務多元

營站屬於零售業，觀察其競爭者從便利商店、超級市場或大型量販店等所販售的商品，多以解決生活所需為主，但隨著行銷服務學高漲，消費者也開始從體驗服務中來選擇商品，使得越來越多的附加服務充斥在零售業，例如：便利商店可以提供洗衣、寄送包裹，甚至沖洗照片等服務，又加上其展店密度頻繁，導致營站充斥各種具備多元服務的競爭者。

（四）電商、外送產業蓬勃發展

我們生活已離不開手機，手機現已無所不能，包含購買日常生活所需、訂購外賣，只需要運用手機就能夠達成，加上物流產業也隨之發達，使得時效性得以節省，官兵也開始享受手機帶來的便利性。

伍、結論

一、研究發現

研究者將營站經營所具備之內、外部個層面之實際狀況，運用 TOWS 矩陣分析，經交叉比對分析後，得知下列研究結果實施說明：

（一）從外部環境資源分析內部優、劣

1、SO 策略（Max-Max）：能夠最大限度地利用自身優勢和外在機會。

（1）POS 系統其資料庫建立，可掌握「熱賣商品 TOP100」項目，提供科學化數據作為單位進貨之參考。

（2）運用組織能量實施宣傳，以物美價廉、文康活動費回饋及其運用狀況為主題，製作相關文宣行銷廣告（如海報、影片等），委由各單位政戰幹部廣為宣傳，使官兵能了解營站前往消費之益處及其所創造之價值。

（3）妥善運用組織文化的制度，運用 POS 系統彙整官兵至營站消費統計、伙食團購團膳運用及大賣場等服務統計金額之單位比較分析，在競爭比較下換取各單位對於營站之支持。

（4）藉由兵役制度轉變，消費族群薪資攀升，引進利潤較高、價格具優勢且廣受官兵歡迎之商品，藉由商品品牌知名度提升消費力。

2、WO 策略（Min-Max）：Min-Max 策略試圖最小化弱點並最大化機會。

（1）規劃引用自動結帳系統，使營站得以效法無人商店，可 24 小時營業；另外聘用銷售人員其職掌調整為適時進（補）貨、諮詢等服務，並在配合官兵實施體能負荷量較大之課程，於操課場地周遭開設行動營站，以增加營收。

（2）服務流程過往均以人力一對一服務為主，可引進多部自動結帳系統，並納入手機支付、信用卡及悠遊卡等支付功能，以同時多對多服

務取代人工結帳所需耗費之人力、時間。

(3) 隨著兵役制度轉型後，講求質精、量小的專業化部隊，部隊訓練課程開始講求多元化及科學化，營區裡面也開始充斥各式各樣的訓練場地，但官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，然營站通常與操課場地有一定距離，也驅使降低官兵前往消費意願，故藉由行動營站或者無人服務台之廣設，以解決相關問題。

(4) 由於營站環境陳舊，透過組織文化之資源運用，將陳舊的環境改造成溫馨、放鬆的空間，讓官兵在購物之餘，亦能適時放鬆身心，以促進官兵前往營站之意願。

(5) 由於營站倉儲空間限制，無法大量進貨致使商品成本無法以較低價格購入、商品無法多元化，藉由上級組織協調大型賣場之「倉儲中心」，簽訂寄賣聯盟合約，使營站得以獲得「低成本購入、取得多元化」之商品，藉由回饋國軍官兵，提升企業形象，並提升營站服務效能。

(二) 從外部環境威脅分析內部優、劣

1、ST 策略 (Max-Min)：Max-Min 策略的目標是最大化自身的實力，同時通過這些優勢將威脅最小化。

(1) 面對無人商店引進，營站與其相較仍具備價格優惠之優勢，可效法其運作模式，運用接近客源、較優惠之價格，於各單位周遭廣設無人服務台或者兜售各樣商品之販賣機，並於戶外操課場地以行動服務台提供服務，使官兵

得以享有更便利之服務。

(2) 文康活動費用透過持續宣傳，讓官兵得知此福利回饋制度外，其運用方式得更具體讓消費官兵有感，在推動文康活動或者生活環境改善上，貼近符合官兵實際需求。

2、WT 策略 (Min-Min)：Min-Min 策略的目的是最小化弱點和威脅

(1) 由於無人商店之引進，補足官兵在營站歇業時之空檔，使官兵得以 24 小時均可在營內購得日常需求產品，惟營站與無人商店營業時間交集，使官兵多了一種選擇，故營站與無人商店之間販售商品除需加以區隔外，並須降低營站時間便利上之劣勢、突顯價格上之優勢，讓官兵從中衡量最佳利益而選擇消費。

(2) 隨著電商、外送產業蓬勃發展及充斥服務多元之競爭者，營站需定位清晰，以接近客源、優惠價格及提供立即性服務為核心，並檢視自身能量，以避免過度盲從而失焦。

二、提供政策建議

(一) 競爭產業蓬勃發展，定位清晰切勿盲從

隨著電商、物流產業發達，零售服務業者間之競爭與日俱增，營站應審視自身能量、清晰定位，研究者建議以「物美價廉、即時服務」為核心價值實施推展，避免未審視自身資本額度、資源而隨波逐流推動引進各項新興服務，進而失去服務官兵族群的焦點。

(二) 效法無人商店運作，提升服務效能價值

營站因營業時間有限，無法 24 小時或例假日

提供即時性服務，無人商店已補足營站空缺，然營站商品價格低廉具備優勢，建議營站可效法無人商店經營模式：

1、發展無人化營站：建置多台自動結帳機器，並納入行動支付、信用卡支付及悠遊卡等支付管道，已多對多服務取代人工結帳所需耗費之人力、時間，並且可於營站銷售人員下班（或休假）期間，持續性提供官兵服務。

2、發展無人服務台：因應官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，多數單位與營站距離甚遠，也因此降低官兵消費意願，故藉由無人服務台之廣設，提供官兵更即時性服務，創造營站價值。

3、隨著無人化的引進推展，營站原銷售人員其工作內容，以即時進、補充貨源為主，進而消弭盤點作業需求，使官兵需求滿足不再是受限於時間。

(三) 發展移動式服務台，適時供應官兵需求

因應部隊訓練課程開始講求多元化及科學化，營區裡面也開始充斥各式各樣的訓練場地，但官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，然營站通常與操課場地有一定距離，也驅使降低官兵前往消費意願，可由營站銷售人員實施行動服務台之設立，滿足官兵即時需求，以提升服務效能及創造價值。

(四) 應用科學數據管理，提升營站服務效能

藉由 POS 系統建立資料庫並分析相關數據，以掌握暢銷之熱賣商品，以科學化數據作為爾

後進（補）貨之參考，此舉亦可節省銷售人員作業時間，用以提供官兵更具體、有感之服務項目。

(五) 運用組織能量資源，擴大陸戰隊某國軍營站價值

營站隸屬於國軍福利處，其業務推展由負有推動國軍福利服務責任之各層級

(六) 政戰部門推廣，可藉此以提升營站價值

1、文宣宣傳：運用組織能量宣傳，宣傳主題以物美價廉、文康活動費回饋、文康活動費運用狀況等為主，製作相關文宣行銷廣告（如海報、影片等），廣發所屬單位宣導周知，提升官兵對於營站功能之了解，並促進消費意願。

2、文康活動費運用：除持續透過宣傳，讓官兵得知此福利回饋外，其運用方式得更貼近於官兵，使消費官兵有感，無論在推動文康活動或者生活環境改善上，須更符合官兵實際需求。

3、科學數據統計，促成良性競爭：透過組織的制度，運用 POS 系統區分各單位，以官兵至營站消費統計、伙食團購團膳運用及大賣場等服務統計金額之分析比較，其能在良性競爭下換取所屬單位對於營站之支持。

4、環境改善：由於營站環境陳舊，可運用組織內部之資源，將陳舊的環境改造成溫馨、放鬆的空間，使前往消費之官兵，得以在取得服務需求時獲得心靈放鬆，以提升官兵前往營站之意願。

(七) 協調推廣倉儲策略，提升價廉多元優勢

囿於營站倉儲空間限制，致無法大量進貨使商品成本無法調降、商品無法多元化，建議組織上級協調大型賣場「倉儲中心」，擬訂寄賣聯盟機制，使營站得以獲得「低成本購入、取得多元化」之商品，以解決營站貨品種類單調之問題，以提升服務效能。

附錄：訪談大綱

壹、資本資料

- 一、請問您的單位？級職？以及您的服役年限？
- 二、請問您的營區內是否有營站？營站位置與您的營舍距離大約為多少？
- 三、請問您在營區營站中，擔任何種角色（如承辦人、消費者或銷售人員）？
- 四、請問您至營站消費的頻率？

貳、訪談大綱

- 一、請問您認為前往營站消費是否滿足您的需求？原因為何？若無法滿足，有何建議事項？
- 二、請問您認為營站面臨多元競爭，應如何定位，讓您願意前往消費？
- 三、請問您對於前往營站消費環境（裝潢布置、燈光明亮、整潔衛生、賣場温控、空氣品質、氣味、音樂等）感受如何？原因為何？

有無建議事項？

- 四、請問您對於營站服務人員的服務品質（態度、效率、專業程度、危機處理等）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 五、請問您對於營站消費的流程與供需管理（商品種類充足程度、商品陳列擺設方式、消費動線、結帳方式等）感受如何？有無建議事項？
- 六、請問您對於營站販售之商品（定價、商品品質）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 七、請問您認為營站的行銷推廣（如活動政策之廣告宣傳、促銷活動）內容感受如何？
- 八、請問您對於營站的販售通路（實體店面、無人商店）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 九、請問您對於營站經營策略發展有無其他建議？

參考資料

曾光華 (2011)。服務業行銷與管理：品質提升與價值創造。新北市：前程文化。

國防部 (2009)。國防部福利事業營運（作業）中心推廣官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業規定。取自國防部政綜合字第 0980013955 號令。

許家偉 (2015)。軍事全球化下募兵制度及組織變革對軍是效能的影響－從 2015 年國軍的發展環境來觀察。國防大學通識教育學報，5，17-35。

謝桂芬、邱靜瑢、顏苡年 (2013)。台灣地區連鎖超市經營策略分析－以全聯福利中心為例。管理資訊計算，2(2)，46-67。

蘇秀敏、李宜昌 (2019)。醫療產業服務品質、知覺價值對推薦行為意願之影響。澄清醫護管理雜誌，15(4)，33-42。

張登傑、王瓊霞 (2019)。主題樂園服務品質與知覺價值之研究－以麗寶樂園為例。運動與遊憩研究，13(3)，14-27。

王明展、崔佩玲、林憬、黎萬山 (2019)。消防工程設備業服務品質與知覺價值對品牌權益之影響。輔仁民生學誌，25(1)，49-64。

陳均龍、許旻棋、陳璟美、莊慶達 (2014)。從價值創造觀點探討漁村產業發展之研究：以基隆市為例。農業推廣文彙，59，73-94。

曾孟偉、藍天雄 (2016)。服務品質、品牌形象、知覺價格與忠誠度與再購意願關係之研究。中華管理發展評論，5(2)，13-23。

楊美香、陳威有 (2020)。服務品質、知覺價值對回購意圖之研究－以好市多量販店為例。全球科技管理與教育期刊，9(3)，56-78。

陳勁甫、陳佩君、陳美惠、李佳玲 (2006)。參觀者對博物館服務品質、知覺價值、滿意度及行為意圖關係之研究：以國立自然科學博物館為例。科技博物，10(2)，41-58。

楊美月、張志堅 (2015)。服務品質、顧客知覺價值與行為意圖影響之研究：以米多力休閒農莊餐廳為例。休閒運動期刊，14，87-98。

余永章 (2007)。美軍聯戰架構對國軍聯合作戰發展之啟示－以 SWOT 分析觀點。國防雜誌，22(4)，53-66。

梅伯高、徐名敬、陳錦浩 (2020)。SWOT 分析探討空軍公共事務工作－以社群媒體經營為例。危機管理學刊，17(2)，45-58。

林俊達、陳以明、呂理立 (2015)。國軍開放智慧型行動裝置困難點之調查研究國軍開放智慧型行動裝置困難點之調查研究。管理資訊計算，4(2)，1-14。

陳正立、韓慧林 (2010)。軍事教育資源整合之 SWOT 策略分析。海軍學術雙月刊，44(1)，115-126。

李樑堅、廖振輝 (2009)。國軍福利品供應站顧客消費特性及營銷策略之研究。中國經濟評論，9(3)，17-34。

林寶財 (2016)。國軍福利營站引進民營設櫃可行性之研究（未出版碩士論文）。義守大學財務金融學系研究所碩士學位論文，高雄。

陳欣華 (2008)。引進連鎖超商作法對空軍福利營站經營之影響－以國軍 622 營站為例（未出版碩士論文）。淡江大學社會及行為科學研究所碩士學位論文，新北市。

趙坤池 (2007)。精進國軍福利營站經營績效之研究－以空軍花蓮基地便利超商及國軍 626 營站績效探討（未出版碩士論文）。中華大學科技管理學系研究所碩士學位論文，新竹。

李長安 (2003)。從產業成功因素探討國軍福利營站經營策略－以空軍福利營站為例（未出版碩士論文）。元智大學管理研究所碩士學位論文，桃園。

林柏宏 (2019)。應用 IPA 法探討官兵對營區超商及營站之服務滿意度－以北區某新兵訓練中心為例（未出版碩士論文）。國立臺中科技大學流通管理系碩士學位論文，臺中。

羅德民 (2012)。論國軍災害防救之角色與定位－以八八水災為例（未出版碩士論文）。國立成功大學政治經濟學系碩士學位論文，臺南。

呂俊德 (2019)。國軍非核心業務委外之研究（未出版碩士論文）。健行科技大學企業管理系碩士班學位論文，桃園。

裘博竣 (2019)。國軍財務資訊系統導入區塊鏈技術之可行性－以 K 單位為例（未出版碩士論文）。清華大學經營管理碩士在職專班學位論文，新竹。

黃建寧 (2011)。國軍醫療機構經營模式轉型策略研究（未出版碩士論文）。中原大學企業管理研究所學位論文，桃園。

徐永鴻 (2009)。國軍軍品檢驗服務品質績效評估之研究（未出版碩士論文）。佛光大學社會科學暨管理學院研究所學位論文，宜蘭。

曾玉芳 (2009)。六標準導入國軍後勤品質管理系統可行性之研究－以空軍為例（未出版碩士論文）。清雲科技大學經營管理研究所學位論文，桃園。

蔡和錦 (2005)。軍民合作在國軍裝備維修之研究（未出版碩士論文）。元智大學管理研究所學位論文，桃園。行政院主計總處 (2015)。行業標準分類（第 10 次修訂）。取自行政院 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/51230162221KI9N1EKP.pdf>。

政治作戰局 (2019)。國軍各營區福利站統計。取自國防部 https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%e7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf。

謝曜州、張逸民 (2005)。國防部募兵新招 擬「當兵上下班」。取自 TVBS 新聞 <https://news.tvbs.com.tw/other/441614>。

Weirich, H. (1982).The TOWS MatrixA Tool for Situational Analysis.Long Range Planning，15(2),54-66.

Zeithaml, Valarie A.,(1988).Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.Journal of marketing,52(3),2-22.