

會影響到我們嗎？我們是搬家業的南霸天，走的是高端市場，應該跟他們的市場區隔不同吧！他們是真的想撈過界，還是來搞破壞的啊……」，「搞破壞？」許吉任腦袋中閃出一個名詞「破壞式創新」，之前曾在 EMBA 的課堂中聽教授分享過，但對這個理論的內容還是有點模糊，心想應該來好好瞭解一下。

郭經理離開後，許吉任趕快在網路上搜尋「破壞式創新」(disruptive innovation)，得知這是哈佛大學教授克雷頓·克里斯汀生 (Clayton Christensen) 在 1997 年所提出的⁴，也看到了 Airbnb 這個平台出現後，對許多大型旅館造成壓力的案例。心想，巨力現在也是服務高端市場的顧客，但是不是也忽略了低階市場的需求？會不會哪一天也被別的公司破壞式創新打敗？公司是不是也要轉型朝平台發展？若是成立搬家媒合平台，巨力要以何種角色進入平台？經營者的角色？還是搬家業者的角色？

貳、公司介紹

巨力搬家貨運公司，成立於民國 89 年。許吉任從一個搬家業的門外漢，打拼二十年後將公司經營到成為台灣第一家在創櫃板登板的搬家公司。公司從高雄出發，到現在營業據點已擴張至桃園。巨力公司的企業願景希望成為移居物流產業的技術領導者，以生活移動專家之姿，來為個人、家庭、企業甚至是政府機關提供安全、信任及貼心的整合性服務⁵。

搬家公司屬 3K 產業 (骯髒、辛苦、危險) 之一，且出賣勞力的搬家師傅往往也是在台灣社會中較不受人尊重的職業之一。對許吉任而言，這行業的辛酸如人飲水，冷暖自知。公司裡有一些從二十幾歲就跟著他一起打拼的夥伴，這些人如今都已步入中年，若公司經營稍有不慎，這些員工都會面臨中年失業且轉業困難的危機。因此，許吉任將資深員工的照顧列為自己的使命之一。因此，他努力建構公司的發展藍圖，希望能為這些擁有豐富搬家經驗卻體力漸衰的資深員工們，在公司安排一個合適的位置。

一、差異化策略

公司草創初期是以加盟的方式進入搬家產業，雖然加盟體系在半年後瓦解，但經過這段期間的觀察，許吉任深深覺得這個產業其實大有可為。他認為搬家技術透過學習和經驗累積就能擁有，但整個搬家產業卻毫無經營管理的概念，幾乎沒有制度可言。而且大部份的搬家公司，連個像樣的店面都沒有，大家都只是一兩部車和幾個人，加上一隻電話就可接單了，行銷手法也只會張貼小廣告或刊登電話簿黃頁，毫無競爭力可言。因此，他以差異化服務來提昇巨力的

⁴ 周頌宜 (2020)，「什麼是破壞式創新？一次讀懂 25 年來最重要的創新理論」，*經理人*，(08 月 31 日)，(取得日期：2022 年 06 月 01 日)，[available at <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/60289>]。

⁵ 巨力搬家公司 (2022)，「企業願景」，(取得日期：2022 年 06 月 01 日)，[available at <https://www.movehome.com.tw/archives/9358>]。