

大倫氣球工業股份有限公司

# 歡樂氣球特快車 打造百年品牌

## 壹 前言

文／何淑熏（靜宜大學企業管理系教授）·曾鳳雅

「大倫氣球工業股份有限公司」(以下簡稱為「大倫氣球」)創立於台中市神岡區，專注於研發高品質與多樣化的橡膠氣球生產，傳承舊品牌「Rabbit白兔牌」品質的精神，並加入嶄新思維與創意，因而誕生自創品牌「PROLLOON」。PROLLOON由Professional（專業）與Balloon（氣球）兩個英文字合體而成，明確表達公司的專業與本業精神（台灣氣球博物館官網，2011），期許大倫氣球能為台灣與世界的氣球產業繼續努力，研發更具高品質的氣球外，同時也開發更多有趣的創意商品帶給更多人歡樂。

經濟部工業局於2003年進行台灣製造業走向觀光工廠的輔導計畫，推廣在地產業與觀光的結合。大倫氣球以批發零售的方式外銷遍及全球130個國家，品質與專業備受肯定。比起在外銷市場的盛名，大倫氣球在國內市場卻鮮為人知。於是，大倫氣球開始思考如何在國內推廣品牌，以提高品牌能見度與知名度。藉由參與經濟部的觀光工廠計畫，大倫氣球於2008年成立「台灣氣球博物館」的觀光工廠，介紹橡膠氣球產業、製造過程與氣球DIY活動行程，深受消費者認同與喜愛，其觀光工廠的成功經營模式也象徵著大倫氣球從製造業慢慢邁向服務觀光化，融合在地文化與特色，展現工業新風貌，開創產業新生機(林佩芬，2008)。經濟部商業司的服務業創新研發計畫(Service Industry Innovation Research, SIIR)乃是以輔導業者進行創新開發，掌握核心技術提高附加價值，藉以創造企業的競爭優



勢為目標。大倫氣球透過SIIR展開為期8.2個月的「台灣氣球歡樂行動車」計畫，以機動性高的行動車走遍台灣各個角落，透過氣球創意商品的開發，除了保留原本產品的歡樂意涵，並加入科學元素，創造產品新面向、增加產品新價值！讓氣球不再只是裝飾品或是單純趣味性的玩具，氣球也可以具知識性與科學性，藉由增加氣球商品的知識性與趣味性元素，消費者年齡層範圍也跟著變大，成為老少咸宜的歡樂產品。此外，大倫氣球與文化教育的深度結合，開創新的行銷平台與服務，建立公司服務創新方式，創造企業品牌新價值。

大倫氣球利用「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」成功將傳統製造業轉型為兼具觀光服務的創新營業模式。「台灣氣球博物館」提供與顧客互動性的導覽與DIY活動，拉近與消費者的距離，消費者參觀工廠後可以現場購買各種不同功能的產品：如佈置、遊戲、紀念品等。「台灣氣球歡樂行動車」以高機動性的方式尋找並接觸顧客，提供具科學知識與文化教育的產品。大倫氣球透過推廣產品與增加品牌知名度的行銷策略，有效地創建台灣製造業與服務業的雙重價值。本文將介紹橡膠氣球製造商「大倫氣球」轉型的歷程，當面臨勞力缺乏、仿冒品猖獗的問題時，如何利用創新思維突破各種困境，規劃長遠計劃，發展其藍海策略與奠定未來發展方向。

## 貳 產業發展現況

大倫氣球前身為「天倫化工」，化學工業所應用的層面相當廣泛，包括化學原料製造、化學農藥製造、合成材料製造業、西藥製造業、橡膠製造業等都為化工應用範圍內。大倫氣球創辦人的家族對於橡膠技術相當有研究，以橡膠氣球為主要營業項目，以下將對橡膠製造業的現況進行說明。隨著觀光休閒產業的興起，政府也開始推行觀光工廠的計畫，協助台灣傳統產業的轉型並發展新的經營模式，讓「傳承」的理念價值深耕台灣。大倫氣球成功地從橡膠製造業轉型為觀光服務的經營模式，於下文說明台灣觀光工廠發展過程與大倫氣球轉型的契機與歷程。

### 一、橡膠製造業

橡膠製造工廠的工作環境辛苦，員工必須能夠忍受高溫、噪音與刺鼻的橡膠味，另外，搬重物也是工作項目之一。橡膠製造業主要包括輪胎製造、工業用橡膠製品，如橡膠管、橡膠輸送帶、建築用橡膠零配件等。

橡膠製造業屬於勞力密集、進入障礙低的產業，產業結構上游包含石化原料、添加物與副料，如丁二烯；中游橡膠原料包含天然橡膠、合成橡膠；下游製品包括輪胎、工業用品等。為因應不同客戶的需求，橡膠製造業上、中、下游的生產線型態、供應商也有所差異，例如輪胎製造包括混合輪胎原料、製作輪胎零件、組裝、輪胎刻溝槽花紋、品管檢查等流程(日本東洋輪胎，2014)。

大倫氣球所製造的橡膠氣球選擇以對環境傷害最低的天然橡膠為製造氣球的原料，製造流程包含模具清洗、浸漬凝固劑、浸漬乳膠液、捲吹嘴、烘乾、脫模、品管檢查、脫粉烘乾、印刷到包裝的複雜流程，儘管輪胎與氣球製作原料、流程相似，但因產品複雜性與創新應用方向不同，也使得輪胎與氣球製造流程隨產品複雜度而有所差異。大倫氣球是以天然橡膠原料來製造產品，在保存的方面也是相當講究，必須避免高溫潮溼與太陽直曬才能延長氣球的壽命。

傳統橡膠製造工廠的工作環境不佳，工作人員必須身處於悶熱及充滿刺鼻味的廠房內，加上24小時的輪班制，辛苦的工作使人怯步，因此不易招募人力，造成人才缺乏。但隨著環保意識的提升，業者以較環保的原料進行生產，並提高薪資、福利等就業誘因，再加上許多高階主管多具企圖心，帶動產業的轉型與創新，並投入品牌建立與經營的領域(勞動部，2013)，開拓台灣橡膠製造業新的方向，大倫氣球就是一個成功的案例。

- 大倫氣球利用「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」成功建立兼具傳統製造及觀光服務的創新營業模式。



## 二、觀光工廠(Tourism Factory)

現今橡膠氣球商品同質性相當高，如何做出差異化便是首要考慮的策略之一。十九世紀是工業化的時代，為了因應潮流的變化，二十一世紀是以服務業為主的世代，其中觀光產業更是近年來熱門的新興產業(曾宇良，2008)。

隨著時代變遷和產業結構的改變，台灣有許多工廠於經濟部的協助下轉型成為觀光工廠，工廠經過改造與美化後，獨特的設施環境提供生產過程、導覽簡介以及DIY等服務，讓消費者瞭解產業知識和文化藝術的氛圍，提供學習與娛樂新享受，開創旅遊新目的。台灣的觀光工廠可分為五種類型：文化與藝術，如台灣金屬創意館、台灣氣球博物館；日用品，如中興穀堡稻米博物館；家庭生活，如襪仔王觀光工廠；葡萄酒和可口食物，如宏亞巧克力共和國、郭元益糕餅博物館、金車威士忌酒廠；健康與美容，如白蘭氏健康博物館、汎歌保養品科技美學館(Tourism Bureau, 2015)。

觀光工廠計畫自2003年由經濟部委託工業局制定相關規範與評鑑標準，傳統產業透過加入觀光工廠的創新經營概念，轉型成新的商業經營模式，在競爭激烈又薄利的時代，再創產業新巔峰。經濟部工業局的觀光工廠計畫是許多台灣傳統產業轉型的契機，各產業中足以表率的觀光工廠範例遍及台灣各地。

台灣的觀光工廠數量急速增加，彼此競爭激烈的環境下有些觀光工廠因無法有效吸引顧客而逐漸消聲匿跡。大倫氣球的觀光工廠「台灣氣球博物館」改建已停產的舊廠房，透過現代化的展示觀念，以及活潑與互動性高的導覽，拉近與顧客的距離，成功地賦予舊廠區存在的新價值！再加上遊客們的高滿意度及口碑效應，使其知名度扶搖直上，大倫氣球亦藉由觀光工廠的成功，再次整頓自身品牌定位、開啟製造服務化的新紀元。





## 參 公司簡介

### 一、發展歷程

台灣於1950年成立第一間氣球製造工廠，開啟了台灣氣球製造的熱潮，並於1980年時達到產業最高峰。創辦人呂梧桐先生的弟弟，由於曾留日就讀化工系，畢業後於成大化工擔任教授，與其兄長看到氣球製造具有可發展性，在氣球製造蓬勃發展的初期於1960年成立「天倫化工股份有限公司」（以下簡稱為「天倫化工」），是台灣第四家成立的氣球製造商，乃為大倫氣球的前身。呂梧桐先生本身具有雄厚的財力，但對行銷與管理部份較不善經營，因此公司成立後連續3年面臨負債的情況。當時，於花蓮經營建材五金相當成功的姪子—游榮昌先生有感於舅舅在他小時候對寡母與三個兄弟的照顧，毅然決然加入天倫化工力挽衰退的困境。

1963年游榮昌先生擔任天倫化工的總經理，將花蓮的五金行交給妻子打理，在了解天倫化工的財務狀況後，首先找股東投資，藉此化解資金周轉的問題。在經過高人指點，指示要將「天」字上面的一拿掉公司才能出頭天，故於1964年改名為「大倫化工工業股份有限公司」（以下簡稱「大倫化工」）。1970年到1980年可稱為台灣氣球製造蓬勃發展

期，在台灣國內同業競爭採取低價策略時，大倫氣球決定向外發展，以爭取更多的訂單與利潤。積極透過海外參展、發展國際貿易開闢新市場，訂單量提升之外也打開其知名度。由於「化工」所牽涉的領域很廣，難以精準的讓新客戶知道大倫化工的主要產品為何，導致常有許多各種不同需求的客戶來電詢問產品，大倫化工深受其擾，故決定再次更名，於1997年正式更名為「大倫氣球工業股份有限公司」(以下簡稱「大倫氣球」)，讓客戶能明確並清楚了解大倫的主要營業產品為氣球。

雖然大倫氣球在1966年便成為台灣氣球業界龍頭，但隨著時代的演進，台灣從農業時代進入到工業時代，從勞力密集產業進入資本密集產業，大倫氣球也同樣面臨到轉型上的困境迫使大倫氣球不斷地構思未來的發展策略。

#### (一) 產業的進駐，導致勞力短缺

兩岸開放政策於1980年代後期的逐漸寬鬆，1987年台灣開放大陸探親，大陸提供各種優惠政策以吸引台商設廠(黃凱政，2003)，包括便宜工資、土地吸引許多台灣廠商前去投資設廠；當時新興產業電子業的高薪資更導致國內許多勞工紛紛出走轉往電子產業，衝擊著台灣傳統產業所需的勞力資源，許多企業也轉往大陸設廠以紓解在台灣遇到的難題，面臨傳統產業外移與國內勞力市場短缺的處境，大倫氣球便開始思索：要如何應對這樣的趨勢？

- 台灣氣球博物館透過導覽解說、體驗活動，讓顧客與觀光工廠產生連結性。



1960年代自動控制(Automation Control)理論開始受到學界與業界熱烈地討論，許多廠商漸漸的開始注重自動化製造過程，越來越成熟的自動化技術大幅提升生產速率、降低生產成本且品質也較標準化，補足了勞力不足的問題(Huang, 2014)。大倫氣球面對經濟與產業趨勢，決定升級設備採用半自動化生產系統因應人力不足的問題。由於機器是從國外購買，其內部設定是依照原產地的氣候環境所設計，溫度、濕度均不適合台灣的氣候，所以大倫氣球決定自行研究修改機器內部設定，透過購買國外機器的經驗，目前已能自行製造所需的生產設備。

電子產業的興起，使得大部份的勞力都轉往電子業，讓其他產業面臨招募員工的困難。在氣球市場需求高、訂單量大的情況，也面臨勞力不足的窘境，所幸大倫氣球具遠見能即時採用自動化的生產模式以增加競爭力，比起同業廠商擁有更穩定的生產效率及減低對勞力的倚賴。經歷這股產業變革的競爭與壓力，橡膠氣球工廠榮景不再，各家工廠接二連三的熄燈、結束營業。大倫氣球於1993年之後，成為台灣唯一的橡膠氣球製造工廠，並於2005年結束手工氣球生產作業，全面採用全自動化生產系統擁有的6條生產線，可日產200萬顆氣球，時至今已銷往130個國家。

全球製造業的發展歷程從手工生產、大規模生產，開始邁入機器取代人力的時代。2011年德國政府提出工業4.0概念，全面推動製造業的技術革新與變革，並積極建構智慧工廠，致力於優化工廠的生產流程(葉時雙, 2015)。智慧工廠的概念逐漸在全球各地開始醞釀，也意味著製造業的人力將被取代，蛻變成自動化的生產模式，可降低製造成本，同時又能提升國際競爭力，全球各地的製造業已開始轉為另一種生產模式，開創更高的優勢競爭力(楊安琪, 2015)。

在大倫氣球身上可以看到產業趨勢，產業的劃分不是夕陽、傳統、高科技，而是要看能不能把附加價值做最有效益的發揮，將自身優勢串連為整合服務(熊毅晰, 2011)。藉由自動化與觀光服務化的創新經營模式，使大倫氣球逐步奠定「高品質」台灣氣球的利基市場。儘管面臨許多的困境，大倫氣球仍不畏懼環境的改變、競爭者的出現堅定的踏出每一步。



- 結合美感、藝術與創意，以新風貌登場的氣球為人們帶來更多歡笑。

## (二)知名度高，仿冒品的出現

大倫氣球擁有優良的製造技術，儘管在台灣內需的利基市場相當穩健，但在國外市場上亦經歷其他廠商「仿冒」大倫氣球品牌的難題，雖然產品包裝一模一樣，但氣球品質卻是相差甚遠，游琬渝執行長說道：「那時有國外客人來抱怨，為什麼你們的氣球品質越來越差？」消費者產生誤購的情況導致大倫氣球在1993年讓一條生產線因此停產，除了品質遭受質疑，形象更是大受打擊，損失超過100個以上的40尺貨櫃的外銷數量。

為了抑制猖獗的仿冒商，經過10年的努力，大倫氣球在2003年想出一個識別正品與仿冒品的方法，就是在所有外包裝上每一面都印製中華民國國旗，讓顧客易於辨別正品與仿冒品。行銷策略的研究結果顯示原產國的形象會影響消費者對其品牌整體的感知價值與購買決策，對品牌權益構成要素(品牌優勢與劣勢)也具有高度的正面影響(Sanyal,2011)。當公司將產品推向國際市場時，除了考慮產品品牌形象還須考慮原產國的形象以制定決策(Lin,2006)。

對於公司的短期策略而言，如果國家擁有良好的形象，那麼該國的公司將受益於國際市場。大倫氣球選擇在包裝上印國旗是因為台灣在國

際上的形象與產品品質受到肯定，藉此與其他仿冒品做區隔。大倫氣球善用原產國的形象，建立自有品牌的品質肯定，成功解決仿冒問題，原產國形象「國旗效應」在2007年呈現效果，與仿冒品的辨識度提高，訂單量開始暴增，至今仍能保持固定的業績，仿冒品的危機暫時解除。Kang(2010)研究顯示隨著產品越來越多樣化與跨多國設計產品，消費者現在往往不太注意產品的原產國，而開始關注於企業整體聲譽、設計與產品品質的部分。大倫氣球開始思考以「品牌塑造」、「企業辨識系統」提升消費者認同感。

## 二、組織發展

成立於1960年至今，大倫氣球擁有55年的歷史，由重勞力到現在自動化生產歷程。目前全公司員工共有74人，其中包括管理人員9位、研發人員2位、工程人員4位與其他人員共59位。大倫氣球擁有專業化氣球與創意商品的製造能力，在於其技術部人員均有10年以上資深的經驗，能妥善運用市場資訊瞭解顧客的需求，擅長生產設備的設計與規劃。使得生產上不僅縮短製程的時程，更能提高生產效率，研發出獨有的模具與專利，一方面提供顧客高品質且趣味的商品，一方面取得專利增強自身的優勢與能力。

著眼於未來業務面的多角化經營，增設業務二部管理台灣氣球博物館與大陸市場經營的事務。技術部納入廠務部，不管是執行專案或研發新產品，都能讓研發技術與生產有效結合、進行溝通。增設專職的採購人員負責嚴密控管物料採購、管理供應商、確保原料的品質與生產鏈透明化，避免劣質原料、不肖供應商的問題讓大倫氣球的產品品質與企業形象受損。

透過產學合作與政府的協助下，從事研發產品與進行人才的培育，不僅為產品注入新活水與想法，人才的培育與團隊間的合作有助於公司內部組織發展，以具有彈性的設計與革命式的創新技術，製造更多符合客製化產品與服務以滿足不同市場的消費者。從董事長暨總經理，到管

理部、廠務部與業務部，部門間互相合作、共創未來，提供顧客更高價值與歡樂的產品。(參見圖 1：組織架構圖)

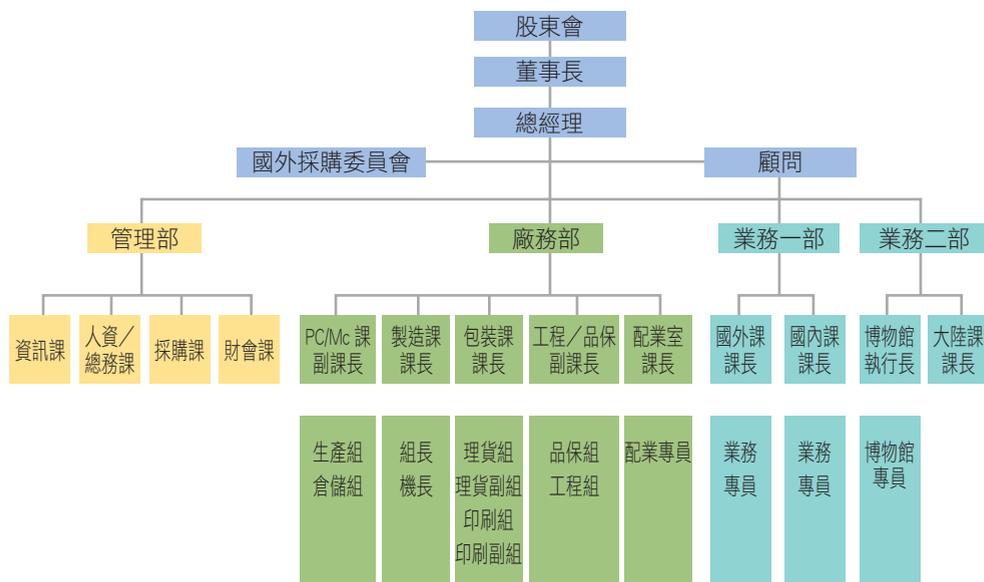


圖 1 公司組織架構圖

部門	主要職掌
董事長與總經理	(1) 負責公司政策方針、評估規劃及制度之擬定等相關事宜。 (2) 公司專案推動之管理，並擬訂公司年度營業目標及計劃。
管理部	(1) 負責公司人力資源和其他總務事務。 (2) 負責公司電子資料、軟體及網路有關的系統安全之運作。 (3) 負責公司資金調度及財務規劃、成本分析、出納、會計和收付帳款、股務相關作業。
廠務部	(1) 負責採購、物料管理和生產調度等營運性物資運籌等事項，以及生產管理、生產線作業和維修事宜等生產運作事項。 (2) 新產品之研究開發，包括硬體、軟體及工程。 (3) 機構等之技術諮詢及研究開發事項。
業務部	(1) 負責各類產品銷售、推展與執行。 (2) 負責商情蒐集及市場開發、分析和預測。 (3) 負責市場需求探索及產品創意、定位及構思，達商品化目標。

## 肆 服務創新模式分析

大倫氣球以OEM(Original Equipment Manufacturer)委託製造代工起家，採取B2B的方式銷往其他國家包括歐洲、澳洲、美國、非洲等，例如非洲奈及利亞為「水球」單位價格相對低廉、訂單量最高的地區。雖然具有原料成本與銷售平衡的能力、代工市場穩定的優勢，大倫氣球開始思考傳統產業若沒有轉型，面對同類商品琳瑯滿目的選項，該如何提升自身的附加價值呢？

宏碁董事長施振榮提到台灣需要以「微笑曲線(Smiling Curve)」思考企業的利基，微笑曲線共分為三段：左段為附加價值高的技術與專利、中段為附加價值低的製造、拼裝，右段為附加價值高的服務與品牌(施振榮，2004)。台灣企業與產業的發展，應由附加價值低的製造，往研發與品牌提升(天下雜誌部，2014)，將品牌、行銷、銷售到售後服務認定為最佳附加價值所在(Lundquist, 2007)，許多案例顯示，成功的公司皆居於該曲線的兩端上側，像是賈伯斯專注於右側曲線概念，品牌與設計增加營收並創造出一群忠誠的蘋果用戶。

大倫氣球從「微笑曲線」開始思索如何在鞏固技術與製造優勢的同時，也能強化消費者心中自有品牌的形象。透過參與經濟部工業局的觀光工廠計畫，使大倫氣球開始面對終端消費者進行B2C的銷售方式，開啟製造服務化的創新模式。並於2012年參與商業司的SIIR「台灣氣球歡樂行動車」方案，進一步優化服務業的創新模式。

### 一、經營模式

大倫氣球是以橡膠氣球製造與代工為主要營業項目，以「誠信」的精神服務客戶，透過「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」，將原本以「推」(push)的方式促使廠商(B2B)購買，轉至最終消費者(B2C)以「拉」(pull)的方式吸引顧客。利用體驗行銷的理念，經由遊戲、互動式教學的方式，提升國內外的品牌知名度並拓展消費族群，以下將以經營台灣氣球博物館與執行台灣氣球歡樂行動車所持有的理念與策略進行論述，在服務顧客的過程中創造品牌價值。

### (一) 台灣氣球博物館

隨著全球化的發展，資源、資金、勞力流動的快速發展下，台灣的傳統產業為因應人力成本的問題，有些採取低成本生產策略轉往勞力低廉的區域發展，而有些仍堅持於台灣新思考、發掘新價值。政府於2003年「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」即基於此目的因應而生(李君如，2007)，經濟部觀光工廠計畫主持人、工研院產品經理陳長雄指出，「工廠觀光化」的目的在於協助「台灣製造」邁向「台灣創新」(林佩芬，2008)。第三代經營者大倫總經理游善伯因為貿易商的一句話：「台灣已經沒有氣球工廠」，為了爭一口氣決定加入工業局的「觀光工廠」計畫(岳翔雲，2010)，大倫氣球從代工製造開始跨足具有娛樂互動性、觀光性質的經營模式，加入創新思維研發新產品，依照研發的產品分類所適合的年齡層，讓「氣球」不再僅限於低年齡層，並透過台灣氣球博物館保存的氣球製造歷史達到寓教於樂的目的。

觀光工廠業者間相傳著「五年魔咒」，意指觀光工廠維持較高的收益期限只有五年，五年之後效益便會直線下降，如何維持新鮮度、新風貌也是相當重要的。台灣氣球博物館秉持服務內容新鮮感是個關鍵的要素，透過國外考察獲取靈感應用於觀光工廠的空間規劃及活動設計，讓遊客每次參觀都能感受大倫氣球不同的風貌與進步。台灣氣球博物館成立第五年的營收大概較第一年增加十倍，在觀光工廠五年魔咒的傳聞下，第六年也就成為一個關鍵點，所幸當時在第五年軟硬體의 改裝，並調整人力結構與營運模式，加上媒體爭相報導的加持之下，成功越過五年魔咒的轉捩點。

根據內政部104年6月底人口結構顯示台灣目前人口總數只增加千分之1.2，代表著人口成長相當趨緩。面對生育率低、少子化的情況，許多業者

也看準家庭親子關係的注重與假日活動安排，這波「親子樂」風潮讓親子餐廳、親子館、親子旅遊等相關產業如雨後春筍般出現，台灣氣球博物館也是以「親子樂」為經營目標，經由體驗活動、導覽解說讓觀光工廠與顧客間產生連結性。廠內的許多設施刺激顧客想要了解的

- 「台灣氣球博物館」讓氣球以生動有趣的方式呈現，成為親子同樂的互動媒介。



慾望，用「探險」的心態去挖掘氣球工廠的相關資訊，探索維度增加消費者的愉悅和興奮，並提升其滿意度及忠誠度，而感知維度也會讓消費者提高滿意度(Sperdin, Grisse mann, & Sauer, 2014)。

藉由「知性」結合「歡樂」為主要的策略，透過觀光工廠活化老機器的價值、加深地方特色讓專業的氣球也能成為「親子同樂」的互動媒介，讓顧客了解到氣球不再僅限於裝飾品，而是以生動且有趣的方式呈現，達到寓教於樂的成效並邁向創建品牌之路，建立顧客對於品牌的認同與品牌價值，再造產業新高峰。

## (二) 台灣氣球歡樂行動車

「氣球」總是帶給人歡笑與歡樂的氣氛，不管是舉辦party、婚宴活動、魔術表演、街頭表演都可以看到氣球的蹤跡，隨著應用方面更全面，結合美感、藝術與創意，讓氣球擁有新風貌，不再僅限於單一功能。大倫氣球在商品中加入文化、故事、科學知識與創意的元素，延伸氣球娛樂價值至教育文化、設計美學的層面，創造差異性、獨特性與優越性。

大倫氣球以「台灣氣球歡樂行動車」開創新的行銷平台，化被動為主動的方式向外拓展客源，透過創意氣球禮盒組接觸不同的年齡層，以開拓新目標客群、提升國內知名度。行動車的機動性相當高，突破了區域性的限制，更能將服務據點向外拓展也減少店鋪的成本，其應用於廣告宣傳、服務以及校園推廣層面，例如讓學生透過氣球實驗的遊戲過程中，產生對科學的興趣進而有效地吸收知識，藉由不同活動拓展到不同的消費群，活潑又鮮明的行動車體設計加深顧客印象，同時也增加顧客對大倫氣球品牌的喜好度與忠誠度，深耕氣球產業提昇文化價值，展望未來並開創歡樂的產業文化，藉由品牌知名度提升創造異業結盟的合作機會。

大倫氣球以創意產品來提升知名度，以專業性技術來奠定品牌的精神；台灣氣球博物館以互動體驗提供歡樂、教育價值打響名號，並將產品融合美學與科學的元素加以研發、創新產品，充分與企業策略做結合；運用台灣氣球歡樂行動車的機動性，將大倫氣球的產品、品牌與服務拓展到台灣各個地方，不再僅限於台灣氣球博物館，達到公司理念與策略相輔相成的流程圖

36

## 世代文化創業有限公司

### 街屋商場新魅力 百年大藝程

文／曾盛恕（台灣科技大學企管系副教授）



52

## 溪和食品有限公司

### 漁寮文化的傳承與創新

文／劉秀慧（國立高雄餐旅大學餐飲管理系助理教授）





建設委員會與相關部會在2004年研訂「服務業發展綱領及行動方案」，以服務業發展再創台灣經濟奇蹟為願景，並以提高附加價值，創造就業機會為二大主軸。

「服務業發展綱領及行動方案」以「讓台灣笑得更燦爛」作為服務業政策的識別標誌。該方案有五大意涵，可以「SMILE」的字母來說明：

1. Service：發展服務業再創台灣奇蹟；
2. Market：以市場觀念注入服務業；
3. Inno-value：以創新提高服務業價值；
4. Life：以服務業增進生活品質；
5. Employment：以服務業創造就業機會。

上述服務業發展方案在總論方面，針對整體服務業有8大發展策略，包括人才培訓，法規鬆綁，樹立有利服務業發展的機制，統合相關部會功能，投資獎勵，國際化，擬訂旗艦計畫，發展具有地方特色的服務業等。在服務業方面，依其產業性質及特色共訂定13項旗艦計畫及11項主軸措施。這些旗艦計畫或主軸措施的推動將有助發揮帶動整體產業發展的效果，並可進而提高附加價值及創造就業機會。

行政院經濟建設委員會於2009年提出「服務業發案方案」，該方案從「強化服務業國際競爭力」、「力強研發創新」、「創造差異化服務」、「強化人才培育與引進」、「健全服務業統計」及「發展新興服務業」等促進服務業發展。為積極推動服務業之發展，行政院於2010年推動十大重點服務業，延續2009年10月總統府財經諮詢小組考量具出口競爭力、就業機會多、具發展潛力等因素，

軟實力，協助傳統產業在質與量上全面升級。另外，也將鼓勵業者提升研發、智慧創新，促進業者與下游進行密切結合，如品牌與通路的掌握，使國內產業往微笑曲線兩端進行優質化的調整。

有鑑於我國產業發展環境轉型，為配合知識經濟的發展、強化廠商競爭力、增進商品或服務的附加價值，鼓勵服務業業者投入創新研究發展，以帶動服務產業創新發展，提升我國服務業之國際競爭力，經濟部商業司依據行政院2004年核定之「服務業發展綱領及行動方案」、「促進產業升級條例」及2005年公告之「促進商業研究發展輔導辦法」之規定，以鼓勵業者進行開發工作為目的，於前期(2006-2009年度)推出的協助服務業研發發展輔導計畫(ASSTD)及現階段的服務業創新研發計畫(Service Industry Innovation Research, SIIR)，以「服務業研發創新與價值創造」為總目標，透過部份補助之方式，持續推動補助機制，鼓勵企業積極投入新服務商品、新經營模式、新行銷模式及新商業應用技術(四新)之創新研發，透過國內、外商業據點之佈建、展銷通路之整合與開拓、顧客服務系統之維運、自有品牌之建立，以及跨國體系之營運等創新活動，協助服務業提升創新能力、服務產值、開創新局及國際競爭力。

除了商業司的「服務業創新研發計畫」(SIIR)外，還有經濟部技術處推動「小型企業創新研發計畫」(SBIR)及工業局推動的「協助傳統產業技術開發計畫」(CITD)，一起為協助產業創新及研發而努力。經濟部技術處推動的SBIR計畫係因應我國民間產業以中小企業為主幹，因此規劃以類似美國SBIR(小企業創新研究)計畫之做法，以鼓勵我國中小企業進行產業技術與產品之創新研究，加速產業升級提升國際競爭力，於是推動執行「小型企業創新研發計畫」，鼓勵中小企業進行產業技術與產品之創新研究，擴大民間研發的投入。故依據「經濟部協助產業創新活動補助及輔導辦法」訂定本計畫，並於1999年2月起開始受理中小企業申請本項補助計畫。期望能以此協助國內中小企業創新研發，加速提升中小企業之產業競爭力，以迎接面臨之挑戰。

CITD係工業局植基於我國傳統產業昔日核心競爭優勢，大量生產之代工模式及生產後之運籌能力，因中國大陸、東歐等新興國家投入國際市場，挾其勞資低廉和高成長之內需市場等因素而逐漸式微。為解決傳統產業所面臨之困境，工業局於2010年11月依產業創新條例第9條第2項訂定「經濟部協助產業創新活動補助及輔導辦法」，據以推動「協助傳統產業技術開發計畫」，期透過

創新程度不足、價格戰、薪資低及服務範圍不大等問題。商業發展研究院王建彬所長亦指出台灣服務業面臨的核心問題有：1.台灣商業服務業多著重於內需市場；2.台灣內需市場規模小，業者多無「跨區域」經營管理經驗；3.在企業規模擴大到一定程度時，容易產生「經營管理」、「通路建置」以及「品牌形象建立和傳遞」之瓶頸與困境；4.有小眾的創意服務，但無法複製，亦無法形成產業；及5.「傳統製造業心態」：注重壓低成本，不注重附加價值的提昇。

綜上，台灣產業競爭發展，最重要的問題之一乃內需市場小，難具經濟規模，尤其對於中小企業為主的台灣產業結構，但面對全球化的現代產業競爭環境。台灣服務業的出路須提高競爭規格，提出具前瞻性的策略，以華人市場為穩健基石，以全場市場為目標，營造更優化的服務業品牌。政府也應積極加速簽訂區域貿易協議，先拿到進入世界市場的門票，是當今另一個迫切的經貿議題。韓國與中國大陸陸續簽訂FTA後，商品與貨物將獲得關稅的優惠，服務業亦可長驅直入中國大陸及各國市場，此對台灣各產業產生甚為直接的影響，台灣的廠商將在世界市場失去公平競爭的機會，故台灣政府應加快簽訂自由貿易協議(FTA)、跨太平洋經濟夥伴關係協定(TPP)等，避免因區域全面經濟夥伴關係，產生並加劇下階段台灣服務業營運面臨的新困境，讓台灣成為世界經濟發展的孤兒。

## 參、台灣服務業發展的機會

經濟年鑑(2013)針對我國服務業發展的軌跡概況，提出台灣服務發展的潛力分析，文中提到的重要演變有：1.產業結構轉型、2.國際經濟板塊移動－亞洲與中國大陸經濟的崛起、3.人口結構改變－高齡化與少子化、4.多元創新－跨領域整近、5.重視科技運用－網路與行動商務及6.追求綠色永續－提升能源使用效率。在環境轉變過程中，必會形成新的機會，善加利用除可解決困境外，另可創造新的契機。政府和民間應在此發展趨勢中，順勢而起，擬定經營策略、投入各項資源，強化體質，積極面對邁入新的產業競爭環境。

政府為了推動我國服務業的成長動能，以促進投資，增加就業及提升我國出口經濟競爭力，經濟部自2011年起著手研究「經濟部服務業發展藍圖」，主要針對經濟部所主管的8個服務業：批發零售業、餐飲業、物流業、管理顧問業、資訊服務業、設計業、廣告業、會展產業等，協助各產業提升競爭力。依據經濟部所擬擬的主服務業四大發展策略，分別為1.服務業環境整備與跨領域整合、2.服

並確認企業本身與上、下游合作夥伴間的關係與位置而形成獨特而有價值的商業模式。1.產品導向服務：此階段仍以銷售實體產品為主，產品銷售出去後，顧客擁有所有權，同時享有伴隨產品的服務；或在銷售產品上加入其它服務，以確保產品功能與價值的延續，如問題諮詢、技術指導、損壞維修、回收再利用等，以保證客戶所擁有的是功能性良好具耐久性的產品。2.使用導向服務：此類型的產品服務系統仍以產品為主，但著重於使用產品達到目的，產品的所有權不一定為顧客或使用者所有，可能為產品服務系統之提供者所有，而產品也常會被不同的使用者使用，或是多個使用者一起使用。3.結果導向服務：結果導向服務強調的不是產品本身，而是透過產品所帶出來的結果。企業提供一個客製化的服務組合來滿足顧客的需求，而顧客透過與業者簽訂契約獲得企業所提供的整合服務。上述三種服務系統發展模式，結合商業模式可發展出可行的服務類型：產品延伸服務、產品功能服務及整合解決方案。

經濟部商業司推動的SIIR，持續推動服務業創新研發，對服務業的創新發展的協助不遺餘力。為服務業在國內市場生根茁壯，提供良好的資源，鼓勵企業積極投入新服務商品、新經營模式、新行銷模式及新商業應用技術之創新研發，透過商業據點之佈建、展銷通路之整合與開拓、顧客服務系統之維運、自有品牌之建立等，協助服務業提升創新能力、服務產值、開創新局及國際競爭力。接受補助的服務業次業種包羅萬象，如有食品的製造業藉由新行銷模式的思維，向前整合至水產品體驗行銷；有文創業者導入新經營模式結合特色街區，進行創業商場合資共營平台。也有氣球工業利用新行銷模式的概念，推出氣球歡樂行動車……等。SIIR計畫平台的推動，的確擴大了在地服務業經營範疇的廣度與深度。

服務業者除了可思考上述的服務系統如何強化在國內市場經營的廣度與深度外，亦應對海外市場有積極的作為，因應環境的變遷，掌握新興市場的動向，擴大服務業輸出。新興市場可從中國大陸、東協國家、印度及與台灣依存度較低等國家尋找商機。服務業與製造業不同，製造業基於全球化的經營，而使得生產集



• 業者需因應環境變遷，推出創新服務及商業模式。

## 伍、參考文獻

1. 杜震華(2013)，兩岸服務業合作的策略與做法，財團法人商業發展研究院。
2. 林榮禾、陳哲堯、莊淳凌、邱求慧(2014)，融入商業模式觀點之產品服務系統設計，產業與管理論壇，第16卷第3期，頁44-73。
3. 張瑋容(2014)，窮忙族？服務業GDP佔比吃重，產值卻年年衰退，北美智權報。
4. 梁國新(2014)，兩岸服務業貿易之商機與挑戰，江丙坤先生學術講座。
5. 經濟年鑑(2013)，經濟日報編印。
6. 經濟部(2015)，2014年我商品出進口排名持平，成長率優於全球總額成長率，經濟部2015年4月15日新聞資料。
7. 經濟部工業局(2012)，經濟部服務業發展藍圖。
8. 經濟部商業司(2013)，100-101年度整體服務業分析。
9. 管中閔(2011)，台灣服務業的發展機會與挑戰，財團法人商業發展研究院。
10. 經濟部服務業創新研發計畫網頁<http://gcis.nat.gov.tw/neo-s/Web/RB.aspx>
11. 經濟部小型企業創新研發計畫網頁<http://www.sbir.org.tw/SBIR/Web/Default.aspx>
12. 經濟部協助傳統產業技術開發計畫網頁 <http://www.citd.moeaidb.gov.tw/CITDweb/Web/Default.aspx>



勢為目標。大倫氣球透過SIIR展開為期8.2個月的「台灣氣球歡樂行動車」計畫，以機動性高的行動車走遍台灣各個角落，透過氣球創意商品的開發，除了保留原本產品的歡樂意涵，並加入科學元素，創造產品新面向、增加產品新價值！讓氣球不再只是裝飾品或是單純趣味性的玩具，氣球也可以具知識性與科學性，藉由增加氣球商品的知識性與趣味性元素，消費者年齡層範圍也跟著變大，成為老少咸宜的歡樂產品。此外，大倫氣球與文化教育的深度結合，開創新的行銷平台與服務，建立公司服務創新方式，創造企業品牌新價值。

大倫氣球利用「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」成功將傳統製造業轉型為兼具觀光服務的創新營業模式。「台灣氣球博物館」提供與顧客互動性的導覽與DIY活動，拉近與消費者的距離，消費者參觀工廠後可以現場購買各種不同功能的產品：如佈置、遊戲、紀念品等。「台灣氣球歡樂行動車」以高機動性的方式尋找並接觸顧客，提供具科學知識與文化教育的產品。大倫氣球透過推廣產品與增加品牌知名度的行銷策略，有效地創建台灣製造業與服務業的雙重價值。本文將介紹橡膠氣球製造商「大倫氣球」轉型的歷程，當面臨勞力缺乏、仿冒品猖獗的問題時，如何利用創新思維突破各種困境，規劃長遠計劃，發展其藍海策略與奠定未來發展方向。

大倫氣球所製造的橡膠氣球選擇以對環境傷害最低的天然橡膠為製造氣球的原料，製造流程包含模具清洗、浸漬凝固劑、浸漬乳膠液、捲吹嘴、烘乾、脫模、品管檢查、脫粉烘乾、印刷到包裝的複雜流程，儘管輪胎與氣球製作原料、流程相似，但因產品複雜性與創新應用方向不同，也使得輪胎與氣球製造流程隨產品複雜度而有所差異。大倫氣球是以天然橡膠原料來製造產品，在保存的方面也是相當講究，必須避免高溫潮溼與太陽直曬才能延長氣球的壽命。

傳統橡膠製造工廠的工作環境不佳，工作人員必須身處於悶熱及充滿刺鼻味的廠房內，加上24小時的輪班制，辛苦的工作使人怯步，因此不易招募人力，造成人才缺乏。但隨著環保意識的提升，業者以較環保的原料進行生產，並提高薪資、福利等就業誘因，再加上許多高階主管多具企圖心，帶動產業的轉型與創新，並投入品牌建立與經營的領域(勞動部，2013)，開拓台灣橡膠製造業新的方向，大倫氣球就是一個成功的案例。

- 大倫氣球利用「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」成功建立兼具傳統製造及觀光服務的創新營業模式。





## 參 公司簡介

### 一、發展歷程

台灣於1950年成立第一間氣球製造工廠，開啟了台灣氣球製造的熱潮，並於1980年時達到產業最高峰。創辦人呂梧桐先生的弟弟，由於曾留日就讀化工系，畢業後於成大化工擔任教授，與其兄長看到氣球製造具有可發展性，在氣球製造蓬勃發展的初期於1960年成立「天倫化工股份有限公司」（以下簡稱為「天倫化工」），是台灣第四家成立的氣球製造商，乃為大倫氣球的前身。呂梧桐先生本身具有雄厚的財力，但對行銷與管理部份較不善經營，因此公司成立後連續3年面臨負債的情況。當時，於花蓮經營建材五金相當成功的姪子一游榮昌先生有感於舅舅在他小時候對寡母與三個兄弟的照顧，毅然決然加入天倫化工力挽衰退的困境。

1963年游榮昌先生擔任天倫化工的總經理，將花蓮的五金行交給妻子打理，在了解天倫化工的財務狀況後，首先找股東投資，藉此化解資金周轉的問題。在經過高人指點，指示要將「天」字上面的一拿掉公司才能出頭天，故於1964年改名為「大倫化工工業股份有限公司」（以下簡稱「大倫化工」）。1970年到1980年可稱為台灣氣球製造蓬勃發展

1960年代自動控制(Automation Control)理論開始受到學界與業界熱烈地討論，許多廠商漸漸的開始注重自動化製造過程，越來越成熟的自動化技術大幅提升生產速率、降低生產成本且品質也較標準化，補足了勞力不足的問題(Huang, 2014)。大倫氣球面對經濟與產業趨勢，決定升級設備採用半自動化生產系統因應人力不足的問題。由於機器是從國外購買，其內部設定是依照原產地的氣候環境所設計，溫度、濕度均不適合台灣的氣候，所以大倫氣球決定自行研究修改機器內部設定，透過購買國外機器的經驗，目前已能自行製造所需的生產設備。

電子產業的興起，使得大部份的勞力都轉往電子業，讓其他產業面臨招募員工的困難。在氣球市場需求高、訂單量大的情況，也面臨勞力不足的窘境，所幸大倫氣球具遠見能即時採用自動化的生產模式以增加競爭力，比起同業廠商擁有更穩定的生產效率及減低對勞力的倚賴。經歷這股產業變革的競爭與壓力，橡膠氣球工廠榮景不再，各家工廠接二連三的熄燈、結束營業。大倫氣球於1993年之後，成為台灣唯一的橡膠氣球製造工廠，並於2005年結束手工氣球生產作業，全面採用全自動化生產系統擁有的6條生產線，可日產200萬顆氣球，時至今日已銷往130個國家。

全球製造業的發展歷程從手工生產、大規模生產，開始邁入機器取代人力的時代。2011年德國政府提出工業4.0概念，全面推動製造業的技術革新與變革，並積極建構智慧工廠，致力於優化工廠的生產流程(葉時雙, 2015)。智慧工廠的概念逐漸在全球各地開始醞釀，也意味著製造業的人力將被取代，蛻變成自動化的生產模式，可降低製造成本，同時又能提升國際競爭力，全球各地的製造業已開始轉為另一種生產模式，開創更高的優勢競爭力(楊安琪, 2015)。

在大倫氣球身上可以看到產業趨勢，產業的劃分不是夕陽、傳統、高科技，而是要看能不能把附加價值做最有效益的發揮，將自身優勢串連為整合服務(熊毅晰, 2011)。藉由自動化與觀光服務化的創新經營模式，使大倫氣球逐步奠定「高品質」台灣氣球的利基市場。儘管面臨許多的困境，大倫氣球仍不畏懼環境的改變、競爭者的出現堅定的踏出每一步。

際上的形象與產品品質受到肯定，藉此與其他仿冒品做區隔。大倫氣球善用原產國的形象，建立自有品牌的品質肯定，成功解決仿冒問題，原產國形象「國旗效應」在2007年呈現效果，與仿冒品的辨識度提高，訂單量開始暴增，至今仍能保持固定的業績，仿冒品的危機暫時解除。Kang(2010)研究顯示隨著產品越來越多樣化與跨多國設計產品，消費者現在往往不太注意產品的原產國，而開始關注於企業整體聲譽、設計與產品品質的部分。大倫氣球開始思考以「品牌塑造」、「企業辨識系統」提升消費者認同感。

## 二、組織發展

成立於1960年至今，大倫氣球擁有55年的歷史，由重勞力到現在自動化生產歷程。目前全公司員工共有74人，其中包括管理人員9位、研發人員2位、工程人員4位與其他人員共59位。大倫氣球擁有專業化氣球與創意商品的製造能力，在於其技術部人員均有10年以上資深的經驗，能妥善運用市場資訊瞭解顧客的需求，擅長生產設備的設計與規劃。使得生產上不僅縮短製程的時程，更能提高生產效率，研發出獨有的模具與專利，一方面提供顧客高品質且趣味的商品，一方面取得專利增強自身的優勢與能力。

著眼於未來業務面的多角化經營，增設業務二部管理台灣氣球博物館與大陸市場經營的事務。技術部納入廠務部，不管是執行專案或研發新產品，都能讓研發技術與生產有效結合、進行溝通。增設專職的採購人員負責嚴密控管物料採購、管理供應商、確保原料的品質與生產鏈透明化，避免劣質原料、不肖供應商的問題讓大倫氣球的產品品質與企業形象受損。

透過產學合作與政府的協助下，從事研發產品與進行人才的培育，不僅為產品注入新活水與想法，人才的培育與團隊間的合作有助於公司內部組織發展，以具有彈性的設計與革命式的創新技術，製造更多符合客製化產品與服務以滿足不同市場的消費者。從董事長暨總經理，到管

## 肆 服務創新模式分析

大倫氣球以OEM(Original Equipment Manufacturer)委託製造代工起家，採取B2B的方式銷往其他國家包括歐洲、澳洲、美國、非洲等，例如非洲奈及利亞為「水球」單位價格相對低廉、訂單量最高的地區。雖然具有原料成本與銷售平衡的能力、代工市場穩定的優勢，大倫氣球開始思考傳統產業若沒有轉型，面對同類商品琳瑯滿目的選項，該如何提升自身的附加價值呢？

宏碁董事長施振榮提到台灣需要以「微笑曲線(Smiling Curve)」思考企業的利基，微笑曲線共分為三段：左段為附加價值高的技術與專利、中段為附加價值低的製造、拼裝，右段為附加價值高的服務與品牌(施振榮，2004)。台灣企業與產業的發展，應由附加價值低的製造，往研發與品牌提升(天下雜誌部，2014)，將品牌、行銷、銷售到售後服務認定為最佳附加價值所在(Lundquist, 2007)，許多案例顯示，成功的公司皆居於該曲線的兩端上側，像是賈伯斯專注於右側曲線概念，品牌與設計增加營收並創造出一群忠誠的蘋果用戶。

大倫氣球從「微笑曲線」開始思索如何在鞏固技術與製造優勢的同時，也能強化消費者心中自有品牌的形象。透過參與經濟部工業局的觀光工廠計畫，使大倫氣球開始面對終端消費者進行B2C的銷售方式，開啟製造服務化的創新模式。並於2012年參與商業司的SIIR「台灣氣球歡樂行動車」方案，進一步優化服務業的創新模式。

### 一、經營模式

大倫氣球是以橡膠氣球製造與代工為主要營業項目，以「誠信」的精神服務客戶，透過「台灣氣球博物館」與「台灣氣球歡樂行動車」，將原本以「推」(push)的方式促使廠商(B2B)購買，轉至最終消費者(B2C)以「拉」(pull)的方式吸引顧客。利用體驗行銷的理念，經由遊戲、互動式教學的方式，提升國內外的品牌知名度並拓展消費族群，以下將以經營台灣氣球博物館與執行台灣氣球歡樂行動車所持有的理念與策略進行論述，在服務顧客的過程中創造品牌價值。

慾望，用「探險」的心態去挖掘氣球工廠的相關資訊，探索維度增加消費者的愉悅和興奮，並提升其滿意度及忠誠度，而感知維度也會讓消費者提高滿意度(Sperdin, Grisseemann, & Sauer, 2014)。

藉由「知性」結合「歡樂」為主要的策略，透過觀光工廠活化老機器的價值、加深地方特色讓專業的氣球也能成為「親子同樂」的互動媒介，讓顧客了解到氣球不再僅限於裝飾品，而是以生動且有趣的方式呈現，達到寓教於樂的成效並邁向創建品牌之路，建立顧客對於品牌的認同與品牌價值，再造產業新高峰。

## (二) 台灣氣球歡樂行動車

「氣球」總是帶給人歡笑與歡樂的氣氛，不管是舉辦party、婚宴活動、魔術表演、街頭表演都可以看到氣球的蹤跡，隨著應用方面更全面，結合美感、藝術與創意，讓氣球擁有新風貌，不再僅限於單一功能。大倫氣球在商品中加入文化、故事、科學知識與創意的元素，延伸氣球娛樂價值至教育文化、設計美學的層面，創造差異性、獨特性與優越性。

大倫氣球以「台灣氣球歡樂行動車」開創新的行銷平台，化被動為主動的方式向外拓展客源，透過創意氣球禮盒組接觸不同的年齡層，以開拓新目標客群、提升國內知名度。行動車的機動性相當高，突破了區域性的限制，更能將服務據點向外拓展也減少店鋪的成本，其應用於廣告宣傳、服務以及校園推廣層面，例如讓學生透過氣球實驗的遊戲過程中，產生對科學的興趣進而有效地吸收知識，藉由不同活動拓展到不同的消費群，活潑又鮮明的行動車體設計加深顧客印象，同時也增加顧客對大倫氣球品牌的喜好度與忠誠度，深耕氣球產業提昇文化價值，展望未來並開創歡樂的產業文化，藉由品牌知名度提升創造異業結盟的合作機會。

大倫氣球以創意產品來提升知名度，以專業性技術來奠定品牌的精神；台灣氣球博物館以互動體驗提供歡樂、教育價值打響名號，並將產品融合美學與科學的元素加以研發、創新產品，充分與企業策略做結合；運用台灣氣球歡樂行動車的機動性，將大倫氣球的品牌、產品與服務拓展到台灣各個地方，不再僅限於台灣氣球博物館，達到公司理念與策略相輔相成的流程圖

(如圖 2)，將每個階段成為推往下一階段的基石，藉此形成永續不斷的循環圖。

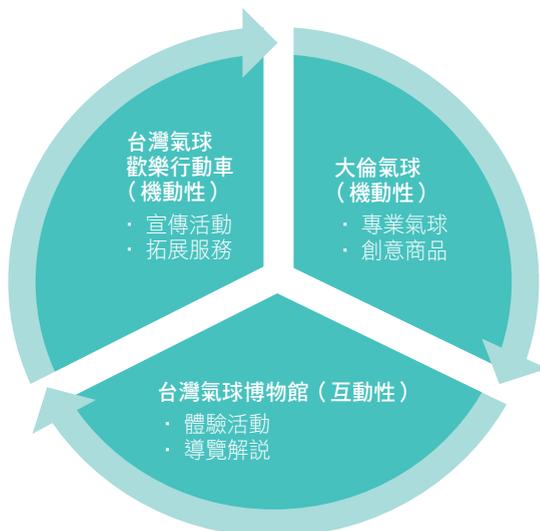


圖 2 公司理念與策略流程圖

## 二、競爭優勢

大倫氣球除擁有優良的製造技術之外，透過觀光工廠的計畫，氣球知識培訓完整、創新研發的能力與產業的獨特性成為其競爭優勢，使大倫氣球轉型為製造服務化的創新模式。相對於其他的同質性商品，觀光工廠的經營與行動車方案使得大倫氣球打出知名度，推出的許多活動大受好評，提高顧客的回流率與口碑傳播效應，甚至電視台也會前來拍攝節目，提高品牌曝光率。

隨著消費行為改變，「體驗行銷」也開始興起，透過體驗方式、品質內容會加深顧客的印象與知覺價值，顧客本身與實體環境、服務提供者、其他顧客與顧客同伴的互動關係會影響顧客對整體體驗情感的判斷，稱之為體驗品質(Chang & Horng, 2010)。體驗的過程中很多因素會影響本身感受的價值，讓品牌深植在消費者心裡與生活中，進而影響顧客對於企業的形象與滿意度。大倫氣球設計出來的「氣球伴手禮盒」依照各個年齡層的不同推薦組合，所設計出的產品類別橫跨「娛樂性、知識性與禮品系列」等氣球組合，滿足各年齡的消費族群。擁有研發技術的能力與創新本質也是其最大的優勢，透過客製化的服務內容更可以滿足消費者的需求，將有形創意產品與無形服務加以整合，提升顧客的服務價值。

## 伍 顧客價值與效益分析

大倫氣球期許研發更高品質的氣球，透過高互動性的氣球博物館與高機動性的行動車推廣行銷，傳達氣球的「歡樂」給顧客，建立出屬於大倫氣球的品牌形象與知名度。陳維徹等人(2014)說明透過台灣氣球博物館的體驗與導覽過程，顧客可以感受到大倫氣球的企業文化精神、歡樂與知性的核心價值，充分提升顧客的感知價值。

台灣氣球博物館提供專業氣球的功能性價值之外，且多次舉辦親子同樂的活動，除了能激發創意外，也能促進親子互動，拉近親子間的距離與情感交流，有助於提升觀光工廠與顧客間情感價值，充分的落實寓教於樂。歡樂行動車所創造出來的非量化效益即是將服務據點向外拓展，加強自身相關產品開發的能力，提供具專業與創意的商品，將娛樂性質的氣球提升至教育、美學的層面。從點對點的方式主動提供服務到台灣各個地方，增加大倫氣球品牌的曝光率。藉由歡樂的氣球將企業的品牌深植人心，透過行動車方案的推行過程，將有形商品的販售延伸至無形的行動車服務流程，在提升品牌知名度的同時，亦創造台灣氣球博物館的來客數。

大倫氣球於2009年與2012年獲選為優良觀光工廠的殊榮，由此可見大倫氣球從製造業轉為服務業的過程備受肯定，隨著台灣氣球博物館累積的觀光人數已達30萬人次，也就是大倫氣球在國內的品牌知名度已有所提升的最佳寫照。經營台灣氣球博物館與台灣氣球歡樂行動車的推廣已為大倫氣球奠定專業性氣球、互動性體驗與機動性服務的價值，期許大倫氣球研發更多元化的創意商品，為顧客帶來更多有趣、活潑與歡樂的服務內容以創造顧客新價值。

## 陸 結論與未來展望

### 一、結論

大倫氣球擁有專業製造技術與洞察市場變化的敏銳度，面對消費者行為改變與產業的變化可以即時調整步調應對。從傳統製造業轉為服務業的創新模式，使得近年來知名度大幅提升。大倫氣球參與經濟部工業局「觀光工廠輔導計畫」與商業司「服務業創新研發計畫」兩項計畫，成了推行台灣氣球博物館與台灣氣球歡樂行動車的最佳助力，有效結合本身擁有的專業生產技術與創意的發想，奠定顧客心中的品牌形象與不可替代的顧客價值。

在薄利又競爭激烈的市場中，大倫氣球為加強自身優勢，努力研發有「歡樂、活潑、互動」的創新產品以加深顧客印象，塑造品牌形象提升其品牌權益。大倫氣球秉持著創新服務的信念與熱忱，成功地從製造業轉型為服務型觀光。經由台灣氣球博物館的觀光工廠經營與台灣氣球歡樂行動車的行銷方式，顧客一同經歷台灣唯一的氣球製造商的奮鬥過程及享受產品所帶來的歡樂。將近一甲子的歲月，在大倫氣球可以看到創辦人當初的理念、困境的成長與堅持、藍海策略、品牌建立及開拓新

市場的堅定想法，隨著氣球的膨脹、大倫的夢想也隨之跟著長大。

- 歡樂、活潑、互動的創新產品，可提升品牌形象。



## 二、未來展望

大倫氣球擁有優良的製造技術與穩定的利基市場，更有將氣球的文化價值與科學、美感等產品的創新思維。依據本個案內容研析認為其成功的關鍵要素，即是清楚了解自己的利基市場與定位點為何，擁有卓越的洞察力與執行力，奠定大倫氣球完成階段的目標便會接續下一個目標前進的效率，並透過參考國內外的案例進行策略的調整，讓成果的效益更高。

首要，藉由台灣氣球博物館與歡樂行動車方案的推行過程，以銷往國外的廠商B2B商業模式轉而導回國內市場，以銷售給消費者B2C的商業模式進行行銷與服務，藉由品牌知名度與台灣唯一一家製造商奠定利基市場，邁向製造服務化階段。

次要，大倫氣球處於製造代工低利潤的情況，瞭解提升附加價值是個重要的課題。擁有洞察市場趨勢的能力，將其推向研發創意商品與觀光工廠的計畫，透過計畫的執行力，不斷且持續性的努力才有如今的風貌。

大倫氣球以「氣球觀光工廠」的經營模式與「氣球歡樂行動車」的行銷模式做結合，提供顧客專業性氣球、互動性體驗過程與機動性的服務流程，創造顧客「童樂」新價值。並藉由推廣教育、社會公益等相關活動，推廣氣球所具備的娛樂性與知識性價值的文化意涵外，結合社會公益活動，落實取之社會、用之社會的理念，將氣球的產業文化與教育意涵得以達到最大的效用。



## 柒 公司大事記

- 1960 年** 創辦人呂梧桐創立天倫化學股份有限公司，為台灣第四間製造氣球的工廠。
- 1963 年** 公司進行重組，由游榮昌先生接手並當任總經理，更名為「大倫化學工業股份有限公司」
- 1965 年** 大倫轉虧為盈，成為業界龍頭，外銷業績居台灣之冠，並保持領先多年不墜。
- 1966 年** 大倫化學成為台灣第一大橡膠氣球工廠，透過國外參展，開始進行國際貿易，開發海外市場。
- 1970 年** 台灣氣球產業極盛時期，有 20 多間製造廠，大倫化學公司極盛時員工有 150 人。
- 1980 年** 潭子加工區成立，面臨招募不到工人的窘境，開始規畫生產自動化設備。
- 1981 年** 開始參與台灣貿協所舉的國際玩具展，與禮品文具展，積極拓展對外貿易。由依賴貿易商訂單轉為自己接單生產。
- 1983 年** 氣球生產由手工進入半自動化。
- 1991 年** 出國參與在香港所舉辦的國際禮品展與玩具展，拓展對外貿易。
- 1993 年** 大倫化學公司成為台灣唯一一家氣球工廠。
- 1997 年** 大倫化工更名為大倫氣球工業股份有限公司。
- 1999 年** 第一部自動生產機器研發成功。
- 2004 年** 萌發創立氣球博物館的想法。
- 2005 年** 手工生產氣球年代結束，進入全自動化生產。

- 2006 年 大倫氣球參加經濟部「觀光工廠輔導計畫」，活化老機器的價值、重塑企業識別與品牌。
- 2007 年 整修內部硬體設施，為觀光工廠開幕做準備。
- 2008 年 「台灣氣球博物館」與「氣球觀光工廠」正式對外開放營運。
- 2009 年 榮獲經濟部工業局第一屆優良觀光工廠的殊榮。
- 2011 年 獲得行政院研考會英語服務標章金質獎。
- 2012 年 榮獲經濟部工業局第二屆優良觀光工廠的殊榮。
- 2013 年 參加在澳洲舉辦的台灣日嘉年華會，增加台灣與台灣企業之能見度。
- 2013 年 參加澳門國際旅遊博覽會，進行品牌推廣活動。
- 2013 年 參加 2013 台灣國際文化創意產業博覽會。
- 2013 年 參加台中市政府經發局舉辦的體驗學習計畫，結合泰迪熊嘉年華會。
- 2014 年 參與宜蘭傳藝中心舉辦的兒童節活動。
- 2014 年 參加經濟部國際貿易局、外貿協會所執行之「2014 年福州兩岸經貿交易會」參展團。
- 2014 年 經濟部工研院舉辦「觀光工廠成果展」，進行品牌推廣與宣傳觀光工廠的成果。
- 2015 年 參加經濟部國際貿易局、外貿協會所執行之「2015 年深圳文博會」參展團。

## 捌 參考文獻

1. 內政部統計處,2015。 <http://www.moi.gov.tw/stat/>
2. 日本東洋輪胎, 2014。 <http://www.toyotires.tw/>
3. 台灣氣球博物館, 2011。 <http://www.prolloon.com.tw/>
4. 勞動部, 2013。 <http://www.mol.gov.tw/>
5. 經濟部工業局,觀光工廠自在遊,2005。 <http://taiwanplace21.org/index.htm>
6. 天下雜誌部, 2014。宏碁董事長施振榮：台灣需要由右到左思考微笑曲線, 天下雜誌報導。
7. 台灣經濟研究院, 2014。「2015台灣總體經濟預測」新聞稿, 景氣觀測。
8. 李君如, 2007。創造優質體驗與魅力情境的觀光工廠—傳統產業創新加值, 經濟部專訪論壇。
9. 岳翔雲, 2010。你吹氣 我爭氣 大倫氣球吹出繽紛未來, 看雜誌, 第70期, 34-36。
10. 林佩芬, 2008。大倫氣球博物館 觀光工廠再造傳產新生命, 工業技術與資訊, 第196期02號, 34-36。
11. 施振榮, 2004。再造宏碁：開創、成長與挑戰,天下文化出版社, 286-309。
12. 楊安琪, 2015。Canon 數位相機日本製造廠全面自動化, 成本可望降兩成, 科技新報。
13. 葉時雙, 2015。產經解析—工業4.0 引領兩岸智能機器人起飛, 中時電子報。
14. 熊毅晰, 2011。小小氣球 吹出陽光產業, 天下雜誌, 第466期, 130-133。
15. Huang, Jill, 2014。機器取代人力：面對機器人大軍壓境, 最鐵的飯碗也難保, 有物報告。

16. European Travel Commission, 2014. <http://www.visiteurope.com/en>
17. Factory Tours USA, 2015. <http://www.factorytoursusa.com/>
18. World of Coca-Cola, 2015. <https://www.worldofcoca-cola.com/>
19. Heineken Experience, 2015. <http://www.heineken.com/tw/heineken/heineken-experience.aspx>
20. Tourism Bureau, R.O.C. (Taiwan), 2015. <http://eng.taiwan.net.tw/>
21. Chang, Ting, Yueh, & Horng, Shun, Ching, 2010. Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective, *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401-2419.
22. Kang, Minjeong, & Yang, Sung, Un, 2010. Comparing Effect of Country Reputation and the Overall Corporate Reputations of a Country on International Consumers' Product Attitude and Purchase Intentions, *Corporate Reputation Review*, 13(1), 52-62.
23. Lin, Long, Yi, & Chen, Chun, Shuo, 2006. The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan, *Journal of Consumer Marketing*, 23(5), 248-265.
24. Lundquist, Eric, 2007. Shih's curve can bring smiles, *eWeek*, 24(28), 56.
25. Sanyal, Shamindra, Nath, & Datta, Saroj, Kumar, 2011. The effect of country of origin on brand equity: an empirical study on generic drugs, *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 130-140.
26. Sperdin, Brunner, Alexandra, Grisseemann, Scholl, Ursula, S., & Sauer, Stockburger, Nicola, E., 2014, The relevance of holistic website perception. How sense-making and exploration cues guide consumers' emotions and behaviors, *Journal of Business Research*, 67(2), 2515-2522.