

服務創新誌 NO.3

數位 × 品牌  
創新 · 創生活

服務業創新研發計畫(SIIR)

# 目錄

## CONTENTS

### 達人獻計



**06** 數位時代下之服務業創新及典範轉移  
逢甲大學人言講座教授 許士軍



### COVER STORY

- 10** 林果良品  
讓客人訂閱驚喜 職人魂「足」海外
- 18** 晨現國際股份有限公司  
STYDER 訂製老派優雅 夕陽西服 O2O 逢春天
- 26** 富爾特科技股份有限公司  
車庫娛樂股份有限公司  
OTT+ 影城同盟 AI 選片最懂挑剔觀眾的心



### 平臺軟實力

36 毛毛蟲創意行銷有限公司  
MIT 圖像賣價值 踏穩 IP 風潮浪尖

44 百分百均一有限公司  
毛小孩生活圈平台 給寵物幸福長長久久

### 翻轉服務

54 臺灣聯合金融科技股份有限公司  
跳出退件循環 BZNK 平台讓你不卡貸

62 緞陽企業有限公司  
緞帶王的數位夢 打造歡樂織帶樂園

70 麒麟峰溫泉股份有限公司  
溫泉泥變「美」金  
擦亮老溫泉旅館「真」品牌



### 食代力量

80 動心國際股份有限公司  
臺味小點變國際美食  
炸冰淇淋挑動老外味蕾

88 晶傳有限公司  
MIT 清真認證羊  
舌尖感動不只在冬季



# 數位時代下之服務業創新及典範轉移

文 / 許士軍  
(逢甲大學人言講座教授)

數位時代下，企業打破原有產業之界線，連結到個人與社會基本需求，隨之透過運用科技，形成不同的服務業，也使得將來所有產業或企業，都將達成服務業創新以及典範轉移。

人們一般認為，服務業屬於一種產業分類，與資源產業跟製造產業相提並論。但是如果我們從產業發展史來看，這三款產業並非同時並存，而是前後發展而來。重要的是，服務產業和前兩類產業之間並非直接的延伸，其間存在有基本上之差異，此即由供給導向轉向需求導向。也因為這一點，使得服務業的發展，事實上已將前兩類產業包含在內，這也是至關重要的一點。

## 產業觀念和經營典範的轉移

原因在於，前兩類產業乃自生產製造觀點，企圖利用技術和規模方面優勢，追求產品之成本下降，品質精美。但是問題在於，這種產品，站在供給者觀點，好則好矣，但是未必保證使用者需求獲得真正的滿足。首先，實體產品要到達使用者手中，其間尚要經過輸送、安裝、調整、組合之類活動；其次，要能夠配合形形色色的需求，並非僅靠有形的特定產品本身，為了提供一種 Total Solution 還要增加許許多多其他相關產品以及價值活動。這樣一來，必須自用戶立場出發，發展一套和前此生產製造產業迥然不同的思維法和做法或典範轉移 (Paradigm Shift)。

譬如說，製造業之經營模式強調成本與品

質，而服務業所追求者，大致言之，尚包括有顧客導向、系統解決、創業精神，尤其要能結合優質文化和生活，以至於和製造業大相逕庭。

因此，從滿足需求的觀點出發，所謂「品質」(Quality)，不僅包括製造品質，尚可包括客製化以及體驗與文化之品質，譬如曾任 SONY 會長兼 CEO 出井伸之即以「感質」(Qualia) 之名取代「品質」。

服務業出現後，還有一個重要轉變，此即來自實體產品本身所創造之價值之重要性不斷降低，相對地來自服務業所創造者，則不斷提昇，以至於後者所產生的市場價值，反映在一經濟中所佔比例不斷地提高。

## 價值創造來自「連接」

自某種基本意義上來說，服務業所創造的價值，乃來自所謂「連接」(Connectivity)，也就是它連接了供給與需求。這不但包括了前此所稱實體產品組合間之連結活動外，還包括了所有權之轉移，以及一般所稱物流、金流、資訊流等等，使得服務業形成一極其複雜而且龐大的產業體系與極其可觀的就業機會，這也是任何社會發展到一較高和成熟階段時的普遍現象。

如果將「連接」視為服務業之核心功能，則這一功能，隨著數位時代和網路經濟的到

來，加上數位化或網路化之寬頻化、行動化和在線化，帶來的「大量傳輸」、「高速演算」和「遠距操作」之威力，使連接達到「隨意化」(Ubiquity) 之境界，發生了如虎添翼和脫胎換骨之蛻變，遠遠超越網前時代所能想像者。

## 網路世界中的「連接」

在這網路世界中的連接所帶來的典範轉移，首先反映在經濟學意義上的：包括交易成本之大幅降低，邊際成本之遞減與邊際效用之遞增。接著，隨著這些基本經濟規律的改變，使得傳統實體世界上之定價機制發生巨大變化。一方面，出現某些交易產生免費現象；另一方面，又可能使先佔者利用其優勢創造流量，造成獨佔和壟斷之市場地位，帶給社會不公平之後果，這也是當前世界所面臨的重大挑戰。

不過必須說明者，在網路世界之出現之同時，並不代表實體世界之完全消失，後者仍然依循舊有規律運作。此時，業者為了能兼顧兩個世界之運作規範與優勢並求其整合，遂產生所謂「虛實整合」之「新零售」業態。

再者，由於網路世界所帶來之超級連接，使得原來屬於不同性質產業之間，產生有如自然界之互補與協作現象，出現所謂「生態模式」



或「生態系」之產業結構。在這體系中之參與者，彼此並非建立在價格交易關係上，而是以各自專長或效能相互補助，以合作取代競爭。

## 將來所有企業都是服務業

服務業之所以不同於原有產業者，歸根溯源，即在於所採取的顧客導向觀點；益以數位化網路之發展，使得今後所有企業或產業打破原有產業界限，連結到個人或社會的某種基本需求上，例如：健康、學習、旅遊、人際關係增進等。人們在這些基礎上，可以獨具慧心地運用科技，形成不同的服務業，也使得將來所有產業或企業，都將蛻變為服務業。

## 結語

從上述觀點，近年來世界各國積極推動許多創新產業，如生物科技、醫療照護、綠色能源、精緻農業等，自數位時代觀點，不應該將這些產業界定為「生物」、「醫療」、「能源」或「農業」這些產業分別發展，而應該將他們都統合為某一種服務業，謀求生態性發展。這樣，他們才能和最適合的需求精準結合，產生最大價值。S

# COVER STORY

當訂閱服務遇上數據科技，  
幫助業者從價格競爭轉為價值競爭，  
從產品開發到社群行銷，分析整合資料，  
改善用戶體驗，打造長長久久商業模式。

- 林果良品
- 晨現國際股份有限公司
- 富爾特科技股份有限公司  
車庫娛樂股份有限公司

## 讓客人訂閱驚喜 職人魂「足」海外

提起林果良品，經常與臺灣優雅工藝畫上等號，這是製鞋達人曾信儒步步為營累積出的品牌價值。現在，林果良品更推出「林果襪訂閱制」服務，利用網路的便利，傳遞職人形塑美好生活的理念，讓全世界客人都能享受足下驚喜。





林果良品創辦人曾信儒是聽製鞋聲長大，不忍兒時記憶消失的他，希望藉「林果良品」傳遞 MIT 的美好。

穿過永康商圈，熱鬧喧囂逐漸散去，寧靜金華街上的一棟老宅，是臺灣在地紳士鞋履品牌「林果良品」的門市，以「慢時光 Slow Time」為發想，讓客人享受音樂、氛圍，「慢慢」地試鞋，體驗「回到鞋工藝的美好時光」品牌精神。「我是被鞋子養大的。」林果良品創辦人曾信儒感性地說。他回憶起在臺灣曾被譽為製鞋王國、外銷製鞋蓬勃的年代，每當從事製鞋生產的母親要加班，幼時的他常被帶去工廠，安置在學徒住的小閣樓，總在師傅敲敲打打的鏗鏘聲中沉沉睡去。

## 不忍兒時回憶消失 10 萬元創業慘澹經營

隨著時間過去，因為中國傾銷及工廠外移，臺灣鞋業慢慢衰退，在成長過程不斷聽著長輩抱怨，遙想過去製鞋王國的美好年代，「那時候對於鞋子是滿滿的負能量。」曾信儒坦言，求學時從沒想過會從事跟鞋業有關的工作。

「我後來從文化資產研究所畢業，從事博物館展覽企劃，當時擔任高雄科工館策展人，

負責闢設『臺灣史蹟館』常設展，首次接觸臺灣工業史，其中就包含我熟悉的製鞋業。」曾信儒看著櫥窗中熟悉的製鞋器具，不只喚起記憶裡那個手工年代的平凡、偉大跟美好，也驚覺沒有做些改變，臺灣製鞋業會漸漸消失在歷史洪流。

因為看到這樣趨勢，有了創業衝勁，在 2006 年，僅有 10 萬元新台幣的曾信儒，無所畏懼的創立林果良品，「我們當時從電商通路起家，艱困經營長達 3、4 年，甚至有很長一段時間連房租都付不出來。」曾信儒回憶創業初始的波折，當時幸好有好友高玉昌投資林果良品，成了自己最好的工作夥伴。

「當時，我除了販賣臺灣老師傅製作的手工皮鞋外，也運用自己所學背景做田野調查，訪談製鞋師傅的背景並寫成故事，或是拆解皮鞋製程寫成知識文，放在網路上與同好分享。」曾信儒認為，製鞋業已經引進機械化邁向大量生產，而早期手工製造知識、色彩美學就變成珍貴史料，這些業內知識甚至成為日後內容行銷的深度養分。「當時很幸運，我的紀錄吸引到報紙媒體採訪，甚至還用全版報導，因而受

到更多顧客青睞，也因為如此，工作室終於在 10 年前達到損益平衡。」曾信儒說。

## SIIR 及時雨 線下風格店賣製鞋故事

「雖然經營逐漸踏上軌道，但經過深思，覺得讓民眾走進住家般的工作室購買鞋子還是有點奇怪。」曾信儒檢視販售地點，認為還是要有實體店面，「當時看到臺北市中山北路巷子內的一間老屋，屋子非常破舊，不只樹根伸到屋內，甚至屋頂都是白蟻窩。」但卻讓喜愛懷舊風的曾信儒一見鍾情，就此決定林果良品的首間實體店面，同時因為深信「品牌論述會越來越強」，他也將店面 3 樓改造，用以舉辦展覽、活動。

「過去，田園調查跟記錄的各種業內知識，讓我在品質、工藝、設計上要求更高。」曾信儒認為這樣才能得到顧客認同，替 MIT 創造真正的價值，同時才能走得更長遠。除了工

藝精進，「服務」也是林果良品非常重視的項目，每間實體店的空間打造都強調必須延伸品牌精神。

「其實，我們過去就曾申請過經濟部商業



除了工藝精進，「服務」也是林果良品非常重視的項目，透過 SIIR 的協助，打造出更加輕鬆自在的顧客體驗。



曾信儒選擇與彰化社頭工廠合作，推出顏色、種類多元的 MIT 襪子，增加顧客訂閱誘因。



司『服務業創新研發計畫』(SIIR)。」曾信儒表示，當時是提出「我的風格我的鞋創新服務模式」，希望可以讓客人輕鬆體驗製鞋工藝的美好年代及服務。

在 SIIR 計畫的幫助以下，林果良品鞋子的銷售穩定成長，「但我卻警覺到風險存在，因為鞋子的產量讓傳統老師傅有很大的工作量，但是產量卻沒有多到需要找年輕一代傳承。」曾信儒分析過後，認為必須尋找生產的第二曲線。

## 跨足襪業 訂閱服務專營 MIT 設計

「創業初期，我曾經看過一篇報導，國外有人以刊登 DM 廣告方式，推行襪子訂閱制，雖然樣式顏色單一，但是訂閱成績還不錯。」曾信儒認為這是一門好生意，且過去透過皮鞋與顧客對話，也了解到很多人都有自己注重的風格，但經常在襪子的挑選遇到問題，於是在

「萬物皆可訂」的時代，有了推行「林果襪訂閱制」的構想，並再次申請「服務業創新研發計畫」(SIIR)。

「我們選擇與製作優良襪子的彰化社頭工廠合作，棉含量高，更加透氣、親膚。」除此之外，曾信儒認為要提高訂閱意願，襪子不能只有黑、白等基礎顏色，還需要更多元的花色、造型。然而對工廠來說，換紗是件麻煩的事情，且利潤會壓得更低，但在 SIIR 的經費挹注下，可以支付工廠較高費用，也使得襪類可訂閱的顏色、種類更多樣，目前已有超過百款商品可選擇，更增加顧客訂閱誘因。

「臺灣襪子的優勢是品質好又便宜，可以外銷。」審查委員給予進軍海外的建議，曾信儒評估過後，認為襪子寄送運費成本相較鞋子便宜許多，於是架設英文網站。他為了豐富網站內容，決定複製過去以文化資產田野調查鞋

子的經驗，為臺灣襪子的故事做報導，讓英語系顧客也能知道臺灣襪子的好。目前林果襪訂閱已經拓展海外，在香港已經有訂單。

## 聊天機器人 即時回饋顧客調整服務

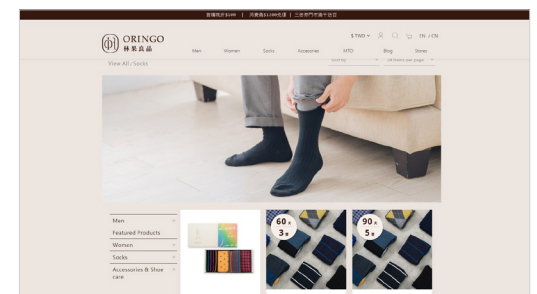
「我希望給予顧客的是驚喜，而不是只有訂閱日常消耗品。」曾信儒跟團隊設計聊天機器人 (ChatBot) 的問卷，了解會員是否理解襪子訂閱制，會員是哪樣子風格的人，喜歡生活的休閒調配等，最後分成「內斂商務型」、「休閒暖男型」及「潮流穿搭型」，同時推出 3 雙 / 60 天、5 雙 / 90 天的訂閱選擇。

林果襪訂閱制以電商模式線上行銷，為了確保訂閱的趣味性，顧客不會拿到重覆的襪子，且會經由顧客的回饋去調整、優化商品內容，讓消費者可以感受到更貼心、更驚豔的服務；同時，對於不續訂者也透過問卷了解原因。「當時發現退訂的幾乎都是上班族，原本我們預期上班族也想要豐富的顏色，但問卷顯示比較需要深色襪。」曾信儒說，這些調查都能幫助品牌調整產品，更滿足顧客需求。

「襪子商品的局限性沒有紳士皮鞋來得大，可以跨越既有的目標客群，即使不是習慣西裝穿搭的顧客也適用，增加使用臺灣製紡織

商品的機會。」曾信儒表示，透過訂閱制希望帶領臺灣紡織產業的推動，提供更多合作機會，一同以「臺灣工藝美好時代」名揚國際。

「推行林果襪訂閱制也改變公司同仁工作模式。」曾信儒說，以前是 1 個月設計 1 款襪子，現在則要以 1 年設計多少款做規劃，未來也考慮是否推行訂閱鞋子維修或更換鞋墊等服務，讓訂閱服務更豐富。S



林果襪訂閱制在英文網站的推廣下，已經有來自英語系地區的訂單。



林果良品創辦人曾信儒

### 業者真心話

推行林果襪訂閱制，對於公司來說是全新的服務，不能完全照以往的銷售模式做，參與 SIIR 計畫除了得到經費補助，並且得到委員許多寶貴建議。訂閱制絕對是一門好生意，推出訂閱制對內也是另一套專案訓練，訂閱制損益不是考量當月，而是實際能否長久，讓年輕員工學到如何擬定整套計畫，增加更多元的銷售方式。

### 林果良品訂閱制跨足海外之道

- 1 故事行銷**  
訪談撰寫製鞋師傅故事，皮鞋製程知識文
- 2 服務體驗**  
顧客輕鬆體驗製鞋工藝
- 3 產品多元**  
可訂閱顏色、種類超過百款
- 4 問卷回饋**  
透過聊天機器人即時了解顧客需求，並即時調整

# 林果良品襪子訂閱制及多國語言網站服務升級海外拓銷計畫

林果良品創新網路社群服務模式，善用具有質感臺灣設計和生產的襪子為媒介，以大數據分析顧客購買鞋襪子的需求，將 MIT 新服務商品帶到國際。

來到臺北松菸旁，發現林果良品隱藏在巷弄之間，到了門口輕推入內，感覺似乎來到一間具有異國情調的「咖啡館」；入門之後，進入眼簾才驚覺「誤入」的真實空間，是間布置設計非常用心的手工鞋店，讓人彷彿身處歐洲義大利，各式手工鞋充滿職人對於品味的執著，架上簡約多樣式的襪子，成為店內最美的裝飾。

因為經營者堅持「給顧客最適合的鞋子外，也應該提供最舒適的襪子」，結合品味與時尚的穿搭，並提供專業的商品給不克前來的海外忠誠顧客，成了本次計畫的創新服務新亮點。

在優雅的門市內，感受到林果良品經營團隊對於手工製鞋的執著，讓擔任評委的我都感嘆臺灣居然有這麼美的皮鞋跟鞋店，結合職人執著的工藝給有品味的消費者，利用具有質感臺灣設計和生產的襪子為媒介，以網路社群模式用心行銷 Made in Taiwan，提供了海外創新服務。

當時，詢問他們的經營團隊為什麼這麼執著，經營者微笑著回答我：「希望自家的手工鞋被肯定，更希望臺灣製的手工鞋走出臺灣，讓世界都知道我們可以做得那麼好，打破我

們只能代工的刻板印象，希望藉由政府的支持與鼓勵，以網路行銷模式，利用大數據分析顧客購買鞋襪子的需求，了解顧客、耕耘顧客，進而提供適合的鞋子，與經過搭配的襪子，成為有品味的消費者，也讓消費者知道我們是 MIT，但也是有品牌的。」

經營者對自己的手工技術深具信心，也對創新行銷模式深具信心，特別是在疫情肆虐的當下，創新網路社群服務模式，開拓海外新市場不失為最佳時機，堅持一種傳承手工的執著與創新服務行銷理念，延續不斷地嘗試新的做

法，藉由這一次經濟部商業司「服務業創新研發計畫」(SIIR) 的創新研發補助，將臺灣製的創新服務商品帶到國際市場上。

到了他們的門市才真正體會到，什麼叫做品味和時尚，未來如何結合實體空間的設計感，成為林果良品虛擬網路門市必須面臨的難關，畢竟，鞋子一定要穿了才知道。而結合穿襪子的需求，將鞋子融入變成一個新的商品服務，期盼能同時運用大數據分析，了解消費者對於配色設計與舒適的需求。



文／陳春富教授  
(國立臺北商業大學創意設計與經營研究所)

# STYDER 訂製老派優雅 夕陽西服 O2O 逢春天

快時尚讓訂製西服成夕陽產業，STYDER 卻認為只有夕陽思維沒有夕陽產業。透過網路智造，從布料挑到領口樣式，從穿著場合到身形量製，透過老師傅的巧手，讓年輕人愛上優雅老派，夕陽西服業迎來新春天。





過去西服訂製從挑選布料到成品費時良久，STYDER 2.0 透過網站，大幅降低時程以及價格。

看過電影《金牌特務》(Kingsman) 的人，應會對劇中主角英國紳士的打扮念念不忘，真正貴族紳士的西裝是由經驗豐富的老裁縫量身訂製。但在現代，許多人覺得手工訂製西服是長輩那代才做的事，除此之外，手工訂製西服面臨精品西裝、快時尚品牌夾殺，可說是來到最壞年代。但對於父親開創成衣工廠的晨現國際公司品牌總監黃涓晨來說，雖然是在最壞時機點創業，卻成功以手工訂製西裝品牌 STYDER，吸引 30、40 歲的年輕客群。

「STYDER 能夠成功，服務格外重要。」黃涓晨認為，只有夠貼近人心，了解消費者需求，解決顧客心中的疑惑，顧客才會真正相信你。他看到手工訂製西服因為「時間」、「繁複」、「價格」3 大痛點，讓很多顧客猶豫不決，不願訂製西服。所以，STYDER 希望透過電商服務，以視覺化方式將訂製流程縮短，並運用半訂製方式降低價格，用以吸引更多顧客，讓傳統訂製西服的老靈魂手工藝，用創新思維活

出新生命。

## 1.5 代的傳承 轉當父親客人 扭轉代工悲情

「我一直希望能夠跟父親事業有所連結。」黃涓晨過去雖然曾出國學習行銷，但依舊選擇回來繼承父執輩傳統西服產業中最精彩的工藝，「但我不是企二代，而是『1.5 代』。」他用自身的創新思維創立 STYDER 品牌，走出一樣的路，但也不諱言，最終是希望能幫助父親的工廠。

「我的父親黃翔鈺經營西裝工廠多年，代工國外知名精品品牌西裝，當臺灣製造產業低迷，紛紛西進中國設廠，他選擇留在臺灣，轉型接單 ODM、OEM，代工各大銀行制服。」黃涓晨談起父親感嘆的表示，後來 2008 年遇到金融海嘯，銀行縮減開支不做制服，當時一整年完全沒有營業額，再加上新設工廠，導致當時

債務高達 1.6 億元新台幣，曾經積欠員工 5 個月薪水，甚至連工廠都被貼封條。

「我曾經想要返家幫忙，但是父親反對。」黃涓晨回憶，當時父親認為訂製西服已經是夕陽產業，因此，他當時學成回臺後，沒有進入家族事業，而是在一家 40 年老牌生技公司擔任總經理特助，協助企業做組織變革，當時成果豐碩，公司營業額成長 1 倍，股價隨之飆漲，也吸引其他知名公司挖角。「我當時在想，怎麼都在幫人家傳產做轉型，沒有幫忙自己家？」黃涓晨找了當時在新創輔導業當經理的高中同學李其翰，藉助其扶植中小企業的豐富經驗，思考如何轉型自己家的傳產。他更放棄年薪百萬元的穩定工作跟高薪挖角誘惑，決定創立西服品牌，創業初期甚至還瞞著父親。

「無法從內部改變，就從外部去影響。」黃涓晨笑著說傳產企業不太聽員工、家人的話，只聽客人的話，「當我變成爸爸公司的客人，就可以用客人的立場去改變。」因此在 2014 年公司成立初期，還隱瞞父親成立公司的他，先到臺北西裝店市調，觀察店家的經營和服務，「當時我完全不懂布料和西裝，甚至跑到其他西服店實習。」黃涓晨表示，當時以月薪 6 位數僱請技術高超的老裁縫師傅，同時，飛到國外談下很多獨家布料代理，帶入新穎設計。

黃涓晨重視服務，「我認為從使用場合、目的性，細微到顧客當下的心理狀態都必須耐心的諮詢，包括一連串選布料、內襯、鈕釦、領子款式或喜好的溝通，接著才進入老師傅替你丈量、縫製、試穿毛胚、修改等手工製造過

程。」他相信解決客戶心中的疑惑，真誠相告，客戶才會真正相信你。

## 學習歐美心服務 開創國內 O2O 半訂製西服

在 STYDER 成立第 3 年慢慢有些成績，代表臺灣參加亞洲洋服裁剪比賽，獲得亞洲第二名，因為高級手工技術被 LV 認可，同年度登上 LV 發行的臺灣版《City Guide Book》，是國內唯一有上榜的西服店，在知名度更加擴散後，STYDER 開始做精品品牌設計。

STYDER 接著迎接爆發性成長，從 2016 年起每年營業額增長 4 成，但去年成長減緩，今年更受疫情影響大受衝擊。「當時看到歐洲男士品牌 Suitsupply 只是在網路賣西裝，就在歐美創下 80 億歐元的營業額。」黃涓晨認為只



晨現國際團隊打造的 STYDER 品牌被 LV 認可，曾登上 LV 發行的臺灣版《City Guide Book》。



晨現國際開創網路半訂製西服服務，預估市場商機龐大，1年市場上看10億元。

要有製造廠、有技術，讓人知道品牌是好的，半訂製西服的服務是很有商機的，所以 STYDER 決定透過網路電商推出半訂製西裝服務。

「量身、試穿，以及個人化選項等因素，受限於地域限制，是訂製最大的局限。」黃洧晨開始構思如何讓訂製西服產業，跟上行動消費的時代，並透過網站將訂製流程精緻與視覺化，降低客戶選擇的困難度以及想像力的門檻，並提昇購買欲望，藉由模組西服版型與機械化的生產，形成製程創新，為顧客提供更優質的 CP 值跟等待時間。

「過去訂製手工西服必須花費1個月時間，要親自到店裡試穿，一件價格約為4~5萬元。」黃洧晨表示 STYDER 透過網站，只要來現場1次，製作時間縮短至2個星期，價格降至一半左右。「初期鎖定30~40歲年輕族群，整個市場規模達5~10億元。」

### SIIR 化身教練 父子兵上陣共營生態圈

「我有跟一群志同道合的企業家成立『頭家讀書會』，每月聚會討論書中觀點，當時夥伴得知我的心路歷程，就推薦我申請經濟部商

業司推動的『服務業創新研發計畫』(SIIR)。在計畫推動間，審查委員給予很多寶貴意見，他們建議分階段先做好品牌，接著將父親製衣工廠的技術提昇。」黃洧晨表示，父親工廠是北臺灣機械設備最齊全的生產中心，透過生態圈合作，一次推進2家公司，一同成長，「這也回到我當初創業初心，跟父親事業有連結。」

STYDER 訴求「Made to Order」，規劃要在網站將豐富款式的西服分類，例如：適合上班、宴會，即使同樣是結婚還可分室內、戶外場地。透過數據分析，將產品去蕪存菁，不適合就立即更換新款式，藉此刺激市場。「顧客只要到店量身一次，相關資料就會存到數據庫。」黃洧晨舉例當顧客要去上海開會時使用，STYDER 就可以藉由數據庫製作，直接將西服直接寄到上海下榻飯店，這樣就彷彿跑到上海開分店，卻能減少營運人力，同時滿足顧客需求。

黃洧晨希望可以克服西服產業的老化，吸引年輕人加入，「藉由這次計畫，能為產業注入新血，觸發其他同業革新，有了新血加入，相信在地西服產業會持續發展茁壯。」



晨現國際公司品牌總監黃洧晨認為，「時間」、「繁複」、「價格」是現代人不願訂製西服的痛點。

### STYDER「心」服務圈粉之道

- 1 訂製流程**  
訂製流程精緻與視覺化，降低客戶選擇的困難度以及想像力的門檻
- 2 生態圈合作**  
透過計畫先做好品牌，繼而推動父親公司技術
- 3 數據庫**  
將顧客資料存在數據庫，可將產品異地製作



晨現國際公司品牌總監黃洧晨

### 業者真心話

這次計畫是在網路線上開店，但很快發現跟開設實體店面完全不同。如果只是單純的實體店面，因為我們已經有經驗，執行會很快。但網路世界截然不同，必須要有專家提醒，並且吸取經驗。這次參與 SIIR 計畫，不只是獲得資金奧援，更重要是產生一個巨大動力，推進自己朝著目標，按部就班，就像是按時交功課概念，什麼時間到該有什麼產出，一步步朝自己的願景目標實現。

# STYDER2.0

## 品牌創新智造計畫

晨現國際建立一個結合線上與線下 (Online To Offline, O2O) 的購物系統，將客戶量身資料上雲端，讓顧客上平臺購物步驟簡化，訂製西服時間縮短至 2 周，並打破地域限制。

此次晨現國際股份有限公司所提出的計畫為「STYDER 2.0 品牌創新智造計畫」，該計畫創新點在於「讓訂製西服產業，跟上行動消費的時代」。傳統訂製西服因「時間限制」、「價值認知」及「渠道陌生」等問題，在量身、試穿，以及個人化選項等因素，形成了許多地域限制，是此產業最大的局限。

本計畫的主軸是建立一個結合線上與線下 (Online To Offline, O2O) 的購物系統。顧客在線上商城購物時，時常對於自己的尺寸感到陌

生，本公司的主要優勢在於記錄客戶的量身資料，未來顧客上平臺購物時，拿到的西服、外套和褲子，都是依量身時的數據所製作完成的成品，不用再做任何的調整。

在實體店面，晨現也仍使用手機或電腦為客戶服務，和線上商城有著一樣的服飾做為體感與試穿。若實在因距離因素，無法體驗布料手感或光澤的問題，只要是已有量身數據的會員，即可在商城購買免費當季布料樣卡冊，有效降低因電腦呈現的色澤誤差。

未來，線上商城將提供客戶免費量身，並記錄至雲端系統存留，商城的選擇項目也會進行簡化；整體製作時間將縮短至 2 周，在身材無太多改變的情況下，客戶可以選擇直接在網路上進行購買，服飾也將以原量身資料進行訂製，郵寄或來店取貨皆可。

本計畫完成後，期望能打破地域局限，讓顧客在線上也能享受訂製服務，擴增銷售渠道。透過版型模組化及優化工廠生產，實體店面也提供如線上商城的試穿衣，降低客戶對訂製服飾的

想像門檻；而產品也能實質降低成本，為顧客提供更高的性價比，減少心理及花費上負擔。

目的也是希望能為產業帶入活水，觸發同業的革新，在品牌、行銷甚至薪資上能更為貼近青年人。建議未來透過網路化引起年輕世代族群的興趣後，吸引更多新人投入，讓在地西服產業持續發展。本計畫以 O2O 模式，期盼能破除地域限制，標準化訓練人才，未來也可思考如何有效快速拓展連鎖店面，讓我國客製和訂製服飾產業邁向國際市場發展。



文／洪為璽系主任  
(國立政治大學資訊管理學系)

# OTT+ 影城同盟 AI 選片最懂挑剔觀眾的心

我們有多久沒有進電影院了？當 OTT 平臺讓人在家就能輕鬆看電影，不只電影院大受衝擊，觀眾也常迷失在茫茫片海中。「影城通 2.0」串聯線上線下一起做大市場，更讓消費者跳出熱門片與排行榜的死循環，精準找到心頭好。





富爾特產品總監毛國峰表示，「影城通 2.0」是著眼於未來觀影行為變化所做的提早因應。

「我們現在去看電影好嗎？」、「等等，我用手機查一下哪裡有空位，先訂票。」過去想看熱門電影，光是排隊可能就排到天荒地老，買到的座位也不一定是自己喜愛的。不過，隨著「影城通」及「ez 訂」等電影訂票服務的出現，改變民眾看電影得排隊買票習慣，拿起手機就能即時訂位。

## 不只找空位 滑手機買票服務再升級

然而，2020 年受到疫情影響，原本預計上映的大片紛紛延期，例如：《神力女超人 1984》(Wonder Woman 1984)、《黑寡婦》(Black Widow)、《007：生死交戰》(No Time to Die) 等，進電影院的觀眾變得稀稀落落。不過，提供全臺灣最大的線上跨影城電影訂票平臺，以及擁有「影城通」及「ez 訂」等行動票務服務的富爾特科技公司，卻選擇抓緊時機幫

服務與平臺再升級，從「哪裡有空位」服務，再進化到更能「抓住你眼球」的「影城通 2.0」。

「疫情只是短暫週期性的情況，而不是電影業長期趨勢發展。」富爾特產品總監毛國峰談及與中華電信、車庫娛樂合作的「影城通 2.0」，他說這是「著眼於未來觀影行為變化所做提早因應」，目標是以訂閱模式跨界整合線下影城購票、線上電影 OTT，不只提供消費者優惠，還能運用人工智慧 (Artificial Intelligence, AI)、深度學習 (Deep Learning) 找出客戶偏好影片並推薦。

其實從影城通的發展歷程，也能看出消費模式與科技的趨勢轉變。第一代影城通是 2003 年富爾特與中華電信合作的手機增值服務，也是最早提供電影訂票的平臺。毛國峰回憶，剛開始是由 2G 時代的手機語音訂票開始經營，當時民眾得先按 1 選影城，再按 2 選時間等，

非常耗時。後來發展出 3G、4G 訂票介面，從 WAP 再到現今盛行的 APP，民眾只要滑手機就能便捷快速的訂票。

「OTT 這幾年發展速度很快，因應 5G 時代的來臨，未來想看電影，進影城、電影院不會是唯一選擇。」毛國峰表示「影城通 2.0」就是針對觀影行為改變的調整，但他強調線上觀影絕對不會取代線下，類似像《復仇者聯盟》(The Avengers) 這類聲光效果俱佳的商業電影大片，民眾還是傾向線下觀看。只是有些約會電影則要看社交需求，消費者也可能想在家中輕鬆看。

## 看不完的 800 部片 宣傳要靠 AI 變精準

「什麼電影會在影城看？哪些電影會選在家中觀賞？富爾特想要透過『影城通 2.0』來探



臺灣每年有 800 多部電影上映，如何讓消費者精準掌握自己想看的，成為富爾特的重心。

索。」毛國峰表示，「臺灣電影產業發展那麼多年，還是矇著眼打宣傳。」從線下的影城到線上的 OTT，當蒐集到的數據資料很分散，就不容易掌握每個人的觀影偏好，自然宣傳的精準度就不足。如果想利用 AI 技術，就必須妥善整理資料，再透過大數據找出每個人喜歡什麼類型電影、各類電影習慣在什麼樣的場域觀賞，加上訂閱制助攻之下，讓每次宣傳都能精準找到潛在客戶。

毛國峰說，過去臺灣 1 年在院線上映的電影就有 800 部之多，平均每個星期有 10 多部電影上映，哪些是觀眾真正想看的，往往因為資訊爆炸，當觀眾接觸到相關訊息時，電影就已經下檔。「精準抓住會員眼球，從消費端來看，民眾才不會錯失很多喜愛的電影。尤其是分眾、小眾市場的電影，透過我們提早獲悉資訊，就能清楚掌握何時有播、哪裡有播。」第一代的影城通主攻減少找電影院有空位、買電



毛國峰 (右三) 表示，參與 SIIR 計畫雖然不會在短期產生巨大效應，但是能夠參與是對夥伴最大肯定。



影票排隊的時間；現在則要縮短消費者找尋自己喜歡電影類型的時間。

除此之外，影城通更開發 OTT 合作對象。毛國峰說，「車庫娛樂是臺灣目前最大的本土片商，2020 年推出的韓國電影《屍速列車 2：感染半島》(Bando)，穩坐全臺票房第一。」由於車庫娛樂代理的國外電影類型種類多元，累積引進 2,000 部電影以上，也是發行片量最大的 OTT，相較 8 大片商更有合作彈性，而車庫娛樂對觀影數據也很有興趣，因此成為「影城通 2.0」合作的 OTT 業者，毛國峰補充，「未來會持續跟其他電影業者合作，不會僅限於一家 OTT。」

## 從影城、OTT 看片史 都能回推做預測

談到「影城通 2.0」的優勢，毛國峰認為在於整合超過 40 家影城訂票、車庫 OTT 電影平臺的服務，一站式滿足線上、線下觀影需求，且訂

閱的 109 元方案，提供 6 張 80 ~ 100 元的電影折價優惠，幾乎 1 張就相當於訂閱費用，而且還有 OTT 看到飽。同時透過中華電信超值方案的合作，推廣能量相當龐大。「目前其他電信看到這樣的服務模式，也有幾家開始洽談合作。」

富爾特擬定「影城通 2.0」計畫時，得知經濟部商業司有「服務業創新研發計畫」(SIIR)，「我們認為鼓勵和補助對象與我們的計畫相近，因此提出申請。」毛國峰表示，雖然不會在短期產生巨大效應，但這是投資未來，感謝政府的肯定和幫助。對富爾特來說，金錢上的補助只是其次，得到政府肯定，讓參與夥伴知道「影城通 2.0」是項好計畫，正是參與 SIIR 獲得的最大助力。

富爾特科技創新研發部副理劉永倫也說，「審查委員提出很多建議跟想法，讓我們有新的思考方向。例如：在 AI 推薦系統方面，建議關注 Netflix、Apple TV 的做法，並提出不只從影城端售票推測 OTT 觀影行為，也可以反向從

OTT 觀影行為回推影城端的售票，線上線下整合出完整數據分析。」

超商繳費即可，解決因資安疑慮而不使用信用卡者的困難。

不過在執行的過程中，也有許多挑戰需要克服。相較國外大公司擁有龐大資源得以測試 AI 工具，富爾特花了很多資源投入前期試驗工具，為了趕上計畫進度花很多時間，「很多時候沒有去做就不會知道成功與否，通常設想很容易，實際執行卻並不是這樣，必須突破很多瓶頸。透過這次計畫，讓我們更能掌握 AI 工具優缺點，倒是意外的收穫。」

至於未來如何讓「影城通 2.0」茁壯，則需要累積更多數據，「成長機會不能只靠優惠，是靠融合更多讓消費者生活便利的措施。」再加上今年雖然受疫情影響，電影院觀影數據不多，但按照過去經驗，明年大片陸續上映，線上、線下訂閱人數可望快速增加，大量數據湧入後就能加速优化的腳步，而富爾特也準備好因應新一波的資料潮了。「這不是有錢就做得出來的，假如沒有資料、沒有經驗值還是有困難。」毛國峰信心滿滿說，這正是富爾特能先一步掌握未來的優勢。📍

## AFTEE 服務免信用卡 先看電影再付款

毛國峰說明，當「影城通 2.0」正式上線後，AI 就能根據累積的訂票數據、OTT 觀影次數、會員所在城市、影城訂票次數、觀看的影城、觀影類型及時間，製作出會員的觀影軌跡，進而分析出會員喜歡的電影類別並加以推薦。

「影城通 2.0」更能先消費後付款，「我們引進了 AFTEE 服務，可說是創臺灣首例。」毛國峰表示，消費者不需註冊，也不需要輸入其他個資，僅需輸入手機號碼利用 SMS 驗證即可使用，事後要付款也只要憑簡訊付款通知至



「影城通 2.0」的 AI 分析，透過訂票數據、OTT 觀影次數，以及會員各項數據，推薦會員喜歡的電影。

### 富爾特讓看電影 0 負擔

- 1 一站式  
整合線上訂票、OTT 電影平臺
- 2 AI 分析  
透過會員城市、觀影次數、觀影類別分析，推薦會員喜歡的電影
- 3 先消費後付款  
導入 AFTEE 服務，免信用卡付款，避免資安疑慮



富爾特產品總監毛國峰

### 業者真心話

去年提出「影城通 2.0」導入 AI 的計畫時，從來沒有想過今年會遇到新冠肺炎，讓電影市場受到很嚴峻的挑戰，如果不是參與「服務業創新研發計畫」(SIIR)，或許我們會暫緩或改做其他計畫。不過危機也是轉機，因為 SIIR 計畫給予了明確規範，我們很清楚知道什麼時間必須完成什麼階段，讓專案的執行更有紀律。同時趁疫情期間先執行，相對遇到阻力也較低，更容易說服夥伴加入，這些提前佈局、站穩腳步，對未來發展絕對是正向的。

# 影城通 2.0 線上線下觀影整合 AI 推薦服務計畫

富爾特科技運用低價訂閱經濟制與「先享受後支付」方式，吸引尚未使用 OTT 用戶加以嘗試；再運用 AI 與大數據，進行精準推薦媒合，增加用戶使用頻率與黏著度。



文／吳師豪教授  
（國立高雄科技大學行銷與流通管理系）

依據 eMarketer 在 2019 年的報告預估，即使近年來電子商務不斷快速成長，年成長率仍由 2017 年的 28.0% 快速下降至 2023 年的 14.9%，且至 2023 年，全球零售業的產值中，電商也僅佔了 22.0%，亦即實體通路仍佔全球零售產值的 78.0%。這也就是為何美國 Amazon 與中國 Alibaba 兩大電商巨擘，不約而同於 2016 年由線上虛擬通路跨界進入實體通路的原因。亦即，純走線上虛擬通路將遇到發展的天花板，唯有虛實整合，才能創造更大的商機。

相同的，由於宅經濟以及 OTT 線上觀影平臺（虛擬通路）的興起，改變了國人觀賞電影

的行為，到影城（實體通路）的觀眾正快速減少中，唯 OTT 的發展也受到一些限制，例如：訂閱制的費用、影片限制、與同儕同歡的臨場感等。

本次 SIIR 計畫中，富爾特科技公司（線上跨影城電影訂票平臺）與車庫（線上 OTT 觀影平臺）欲與中華電信合作，以訂閱制方式，由線上整合線下 40 家實體影城通路 (Online to Offline, O2O)，運用大數據進行精準行銷，打破影城與 OTT 之間的競爭關係。

具體而言，本計畫的創新利基優勢為：

1. 商流方面：追求創造價值的創新營運模式

整合富爾特「ez 訂」40 家影城訂票（合作影城全臺售票市佔率約 65%）與車庫 OTT 電影平臺，一站式滿足線上、線下觀影需求。

2. 資訊流方面：追求精準行銷的客製化服務  
同步掌握用戶線上、線下觀影軌跡，透過 AI 深度學習找出用戶偏好影片，精準推薦與媒合，提昇消費者觀賞電影頻次與觀後滿意度。
3. 金流方面：追求多元支付方便性  
採用超低價訂閱制服務，以及率先導入「看完電影再付款」，沒有信用卡或不願線上使用信用卡，也能輕鬆看電影。

值此新冠肺炎肆虐全球之際，本計畫藉由線上線下整合電影產業的營運模式，運用低價

訂閱經濟制與「先享受後支付」方式，吸引尚未使用 OTT（新用戶）或輕度用戶加以嘗試（開發新顧客市場）；再運用 AI 與大數據科技，追蹤觀察分析用戶的觀影行為模式，進行精準推薦媒合，增加用戶使用頻率與黏著度（維繫舊顧客市場），進而提昇電影產業發展第二春。

唯本計畫亦有下列風險，例如：新冠肺炎疫情持續發生的新常態 (New Normal)，如何突破線下觀影的方式？如何與國際級影音串流平臺，例如：Netflix 競爭？如何克服消費者觀看免費電影的習慣等。期許本計畫執行順利成功，為我國目前的「悶經濟」，打造小確幸的休閒生活型態。

# 平臺軟實力

運用平臺服務媒合供需雙方，串聯資源，  
以消費者為優先的核心價值，  
提昇品牌的影響力。

+

毛毛蟲創意行銷有限公司

+

百分百均一有限公司

# 毛毛蟲創意行銷有限公司



## MIT 圖像賣價值 踏穩 IP 風潮浪尖

在臺灣還沒建立角色 IP 概念時，毛毛蟲文創率先成立 IP 經紀人服務，從洽談到國外參展服務一條龍，以口碑行銷爭取到國內 16 個明星的角色 IP 經紀。隨著毛毛蟲文創茁壯，更逐步擴充律師顧問、財務團隊，並且培養經紀領域人才，迎向 MIT 圖像在 IP 風潮大爆發的時代。

在新北市環狀線列車上，來自北極的「熊秋葵」化身為熊站長，溫暖貼心的牠，將每位乘客安全無虞地送達目的地，逗趣可愛模樣更是大展療癒感，擄獲每位乘客的心；在疫情嚴峻時刻，新光三越百貨的大型電視牆上，可以捕獲戴著紅帽子的「好事貓」，牠提醒大家記得好好洗手，看著牠就會相信，好事如繁星，點亮每一天。





毛毛蟲創意行銷品牌總監張凱童過去以數字作為行銷依據，但後來發現溫度感也是不可或缺。

熊秋葵與好事貓都是隸屬在毛毛蟲創意行銷公司底下的偶像團體要角，這個團體還有很多大牌明星，像是毛毛蟲、8元哥、微疼、超直白、米粒大叔、小黃間等共16名成員，把這些不同形像的品牌推往明星化的幕後推手，就是毛毛蟲品牌總監張凱童，她所帶領的團隊計畫以更多元的平臺展現這些臺灣本土角色的魅力與風格，讓世界以不同角度看見臺灣，感受多元的文化氛圍。

## 打破數字迷思 1.5 萬粉絲搏感情

累積媒體、行銷經驗長達10年的張凱童因為工作關係，認識具有室內設計師身分的插畫家毛毛蟲，當時毛毛蟲在部落格「無名小站」已累積非常高的人氣，但是幾年後因為工作忙碌，毛

毛蟲常常苦無時間創作插畫，卻又捨不得網路上追隨他創作圖文、繪本的粉絲，於是將苦惱與好友分享，希望張凱童給他建議。

「以前我做行銷是看數字，後來發現黏著度才是最真實的。」張凱童笑說，原本看到毛毛蟲的Facebook粉絲人數才1.5萬人，想說叫他不要再畫了，但是留意到他插畫下面的留言，粉絲好像跟毛毛蟲很緊密、很熟絡，「我還問他，這是你親戚留言嗎？」張凱童發現，很多粉絲每天期待毛毛蟲的圖文，每一篇圖文帶來的共鳴感和療癒效果，「讓我發現這不是數字可以取代的溫度感。」

早期臺灣並沒有角色圖像授權 (Intellectual Property, IP) 的觀念，都是從國外談代理授權引

進臺灣，除了少數如風靡90年代，穿著T恤牛仔褲的「凱西」曾印在文具上，國內創作者大都是往市集發展做成包包等產品，張凱童卻看到一個不一樣的市場。圖像角色帶給民眾的鼓舞和共鳴感不會亞於自己好友或鄰居，原本要勸退毛毛蟲的張凱童，改為支持他，「我相信在情感面外，還有其他價值。」

## IP 經紀人先鋒 整合 16 明星 IP 合體

張凱童和毛毛蟲在2013年共同創立「毛毛蟲創意工作室」，第一步是建議毛毛蟲把部落格關閉，因為當時部落格收益主要在開箱文，「自己就是創造新的東西，為什麼要接開箱？」張凱童說角色圖像應該有價值，例如：當把圖像印在杯子上，賣的不是單純的杯子，而是賣圖像價值，必須朝成立圖像品牌發展才能實踐價值。

原本以為自己所做的工作是圖像角色行銷，張凱童在接洽時，才知道這是文創經紀人的工作，但是角色IP這產業太新，沒有營運常規，如何訂目標、分潤都是新的模式，甚至在

初期很多人認為經紀公司是吸血鬼，很像謊稱演藝經紀人在路上拉人，其實都是要騙錢。

在臺灣還沒建立角色IP概念時，已經在做這件事的毛毛蟲文創格外辛苦，初期除了毛毛蟲，8元哥的創作者也是張凱童的職場好友，加上友人介紹認識的熊秋葵創作者，這3位被她稱為「公司3哥」的角色，開始在市場打出響亮知名度及創造價值。經過口耳相傳以及朋友推薦，現在已成為有16個明星的角色IP經紀公司。張凱童說，這幾年才慢慢建立文創經紀團隊，轉型成「毛毛蟲創意行銷有限公司」因為各式需求非常專業，創作人不可能一個人就去洽談、到國外參展，甚至也不曉得合約怎麼看。打入市場需要做非常多的工，因此她逐步擴充律師顧問、財務團隊，並且培養經紀領域人才。

## 限地行銷 MIT 角色風靡日本

「我們就像是人工翻譯機，也是著作權守門員。」張凱童說角色IP經紀最重要的核心是保障著作權，其次才是賺錢。經紀人並要懂得



毛毛蟲文創認為經營角色圖像不是單純賣杯子或者桌曆，而是販售圖像價值。



張凱童(右)逐步擴充文創經紀團隊，成員包括律師顧問、財務團隊，並且培養經紀領域人才。

如何跟創作者溝通，評估角色市場價值，可能廠商是誰？市場在臺灣還是海外？接洽廠商客戶端談好合約後，還要跟創作者溝通，是創作者與客戶間，最重要的溝通橋樑。

堅持只做臺灣角色，只出口不進口的張凱童，希望有朝一日不會都只有日本角色來臺灣發展，我們的角色也能到日本，她強調臺灣角色的優勢不低，相較日本那些大品牌角色彈性空間微乎其微，臺灣角色可以配合做調整。這也讓她構思，如果臺灣角色如果可以更多元運用，授權更加靈活，想像角色可以跟多媒體互動、或用擴增實境 (Augmented Reality, AR)、虛擬實境 (Virtual Reality, VR)，甚至食物都可以授權，這樣就可以讓人看到臺灣角色更靈活的表現。

張凱童參與由許多年輕企業家組成的「頭家讀書會」，得知經濟部商業司的「服務業創新研發計畫」(SIIR)，因此提計畫將目標放在多元平臺上展現，包括角色結合新媒體、影音平臺、可攜式互動裝置、AR 及 VR 等廣泛運用；另一目標是角色結合公共裝置藝術、舉辦展覽及大型活動代言等，藉此驗證臺灣角色發展的

多元化及可塑性。

### 進攻環狀線捷運 多元媒體未來性有感

張凱童說，2020 年通車的新北環狀線，熊秋葵化身成為熊站長，還以環狀線行經地區打造彩繪列車，例如：中和烘爐地廟宇、烏來當地泰雅民族圖騰，沿途所見美景都成為受人喜愛的彩繪列車創作元素，板橋站還設置「熊站長奇幻車廂」無縫式投影展覽，環繞三面及地板的投影動畫長度約 2 分鐘，打造 4 個環狀線場景，讓大家可以拍照打卡。

SIIR 審查委員則建議更具未來性的多元媒體，例如：劇場體驗、沉浸式體驗，從氣味、溫度、感受都形成一種氛圍，彷彿進入到另一個世界，角色可以用來打造氛圍或化身故事中的一個角色，這些都是毛毛蟲創意行銷未來構思努力的方向。

張凱童說，藉由更大舞台展現角色 IP，得到肯定，創作者才會更有信心，證明角色是可以展現價值，不是最後只能放棄做其他工作。她很感動今年雖受疫情影響，但臺灣角色 IP 依



臺灣角色可以多元運用，授權更加靈活，讓消費者看到臺灣角色更靈活的表現。

舊受廠商青睞。

「當國外多數仍是人型角色，走可愛路線，臺灣的角色發展豐富且具鮮明形象，創作者會賦予角色靈魂和生命力，而不是視為卡通

人物。」張凱童說臺灣角色反映在地文化與生活緊密連結，帶著幽默感的自我解嘲，讓人在高壓環境中紓解苦悶，毛毛蟲創意行銷目標是努力實踐讓大家看到臺灣 IP 的價值感。S



毛毛蟲品牌總監張凱童

#### 業者真心話

推動臺灣角色 IP 這條路還是很漫長，要追上發展已成熟的日本等國家，還有很大努力空間，公司目前業績還不是一飛沖天，臺灣角色發展若沒有人願意贊助、支持就會有斷層，真的很感謝 SIIR，對我們這種少數產業的支持，光是通過就很開心，還有計畫補助對文創發展有很正向實質幫助，這些關心鼓勵及補助，讓我有信心好好發展臺灣角色，希望有一天臺灣角色也會進攻到日本超商，讓人看到臺灣的好。

#### 毛毛蟲創意行銷有限公司的成功之道

- 1 不看數字  
聚焦角色帶來的共鳴感與療癒效果
- 2 文創明星  
16 個 IP 明星加入公司
- 3 經紀團隊  
律師顧問+財務團隊+經紀領域
- 4 多元媒體  
VR、AR、劇場體驗、沉浸式體驗

# 臺灣原創角色 海內外推廣計畫

毛毛蟲將旗下原創 IP 角色以授權聯名合作方式，規劃主題展覽，同時聯名商品成為百貨滿額贈品；與新北捷運局合作代言環狀線，增加曝光度，同時發揚臺灣 IP 經濟。

符號商品的消費是情感、非理性的。消費符號商品，對消費者來說，可藉由所消費的商品找到自我，或認同心目中理想的自我。故如何透過企製該商品之象徵符號體系，建構其的核心價值，召喚「迷」的感動與認同，讓具粉絲基礎 IP，發展其商業模式，是當代文創產業的經營重點。

本次輔導的個案－毛毛蟲創意行銷有限公司，就是一間協助臺灣創作者，發展、經營與管理原創角色智慧財產權 (Intellectual Property, IP) 的公司。該公司透過發掘、培養

臺灣優秀的原創 IP 繪師 (Illustrator)，透過經紀代理 (Agency) 方式，協助創作者行銷與角色圖像授權，創造「一源多用」商業模式，達到 IP 角色經濟效益。

該案成功的關鍵有：

該公司為解決臺灣創作者缺乏行銷及法律常識，以專業資源協助創作者行銷，達到「養粉」→「固粉」→「擴粉」效果，發展品牌，以利圖像授權之經濟產值。如以夢想為主題，讓創作者分享自己如何從各種不幸中，幽默面對人生，成為粉絲百萬的人氣網路漫畫家。

了解作者，建立合宜的精準行銷與 IP 授權，更讓創作者走出市場的一片天。例如：建議熊秋葵作者將旗下角色化身變成超萌可愛的熊站長，且擔任環狀線的吉祥物。從可愛人偶裝、多站都有的大型公仔、體驗魔幻投影列車及熊幸福彩繪列車等等。整體宣傳活動都讓民眾耳目一新，成為搭乘環狀線，遊新北拍照打卡的聖地。

該公司也將旗下已擁有一定粉絲基礎的原創 IP 角色，以授權聯名合作方式，規劃主題展覽。合作聯名的商品，作為百貨賣場會員之滿額禮贈品，提高百貨商場消費，也創造聯名角

色的品牌曝光度。

計畫期間，公司另外成立了一間實體咖啡餐點空間－貳號基地 café，提供創作者間可相互交流的園地，並讓插畫角色透過小型展覽、食物及座談空間更貼近民眾，永續經營。

此外，透過此次與新北捷運局－環狀線代言角色成功的實戰經驗，讓臺灣創作者更有信心，堅信臺灣角色品牌有發展的潛力，並努力企劃後續其它環狀線合作案。在 IP 經濟下，該公司讓大眾也看到臺灣原創 IP 的實力與可能性。



文／林富美教授  
(世新大學傳播管理學系)

# + 百分百均一有限公司



## 毛小孩生活圈平臺 給寵物幸福長長久久

每個飼主都希望能給心愛的寵物最好的生活，整合獸醫、美容與寵物用品業者的「InformVetion 毛孩生活圈平臺」，提供飼主完善的飼養照顧資訊，要讓寵物活得更長久，也活得更幸福。

「我在門診看到飼主帶著一口爛牙的寵物來求醫，為了不讓寵物的健康受影響，只好做全口拔牙治療。但寵物後續能吃的食物有限，生活品質不佳，導致壽命縮短。我相信飼主都是愛寵物，但用錯的方式去愛就是愛錯。應該從預防醫學的精神，由最前端的寵物用品、美容到獸醫層層把關，讓心愛的寵物陪主人更久一點。」百分百均一有限公司執行長黃聰圍開宗明義說明創業的動心起念。





百分百均一有限公司執行長黃聰圍認為落實「預防醫學」，可以讓毛小孩活久一點，所以推動「InformVetion 毛孩生活圈平臺」。

黃聰圍一席話來自心痛的看診經驗。他分享一個個案，在門診時，曾經有一隻馬爾濟斯因為皮膚發癢，主人上網查到以硫磺水止癢的偏方，於是自己買硫磺粉調劑藥劑，沒想到調配的濃度太高，害得小狗全身化學灼傷，皮膚毛囊被破壞殆盡，讓他看了很驚訝也很心疼，也更加堅信「飼主的教育不能等」。

因此，位於高雄的百分百均一有限公司由一群熱心獸醫組成，打出「讓臺灣的寵物多活5年」的品牌精神，並且連續2年申請經濟部商業司「服務業創新研發計畫」(SIIR)，建立「InformVetion 毛孩生活圈平臺」。促進飼主與獸醫交流。他們藉由資訊流通消弭彼此間的資訊落差；另一方面，也挑選優質的獸醫院、美容及寵物用品業者，組成合作聯盟，建立相

互推薦消費者的共好生活圈。

在黃聰圍的創業夢想裡，除了「事後補救」，更強調「超前部署」，包括教育飼主幼犬的長牙及換牙時間，幫助他們早點察覺口腔問題，甚至在主人帶寵物上美容院或買飼料時，服務人員若發現寵物有口臭，都能提醒主人帶寵物去洗牙，或選購對口腔健康有益的飼料。「或許飼主會因此花費高一些，但只要寵物能陪自己久一點，大部分飼主都很願意。」黃聰圍認真地說。

### 獸醫師當網紅化解疑慮

剛開始推動「InformVetion」時，黃聰圍坦言自己與團隊想法太樂觀，本以為業者會認同他們的理念，踴躍加入平臺，沒想到卻屢吃

閉門羹，「美容院會希望先有獸醫院加入再考慮合作，但有些獸醫院本身也經營寵物美容，怕彼此競爭所以拒絕。」黃聰圍皺著眉說。

招募成員出師不利，再加上平臺系統3月正式上線，不巧遭遇肺炎疫情，公司業績受影響，又無法面對面與其他業者溝通，專案進度雪上加霜，讓黃聰圍一度擔心達不到預期目標。但山不轉路轉，黃聰圍和團隊討論後，決定從拍攝宣傳影片開始，藉由獸醫師親自上陣解說，倡導正確飼養寵物的概念，生活化的影片吸引不少消費者關注。

除了開設 Youtube 頻道，百分百均一也與 LINE 平臺合作上架影片，觀看人次衝破2~3萬，宣傳效果出色，「當我們吸引到越來越多客人加入平臺，就越有條件去和獸醫院談，告訴對方可以將這些消費者轉介給他們。」黃聰圍說。

此外，百分百均一還前往台大舉辦行銷講座，針對獸醫院如何留住舊客、開發新客、打造品牌做經驗分享，藉此招募更多理念相同的獸醫師與美容業者，加入「InformVetion」行列。

### 達人獻技 200間動物醫院爭加入

平臺初期遭遇的困境，黃聰圍一五一十與 SIIR 委員報告，委員坦言這樣下去很難成功，提



百分百均一是由獸醫師組成的團隊，從經營寵物用品到動物醫院提供一條龍服務。



透過「InformVetion 毛孩生活圈平臺」，各環節幫飼主關照寵物

醒他除了站在「飼主」角度思考，更該以「獸醫院」的角度發想，與平臺合作到底有什麼好處，「委員建議我們從實際的利益點去洽談，像是和業者共同採購寵物用品，可以壓低成本，說服力道會強很多。」黃聰圍說。

被委員點醒後，黃聰圍與團隊修改了溝通策略，告訴店家百分百均一可以協助他們進行數位轉型，並透過共同行銷、共同採購開源節流，降低經營成本，新策略果然一舉奏效，有越來越多業者點頭加入平臺，「獸醫師如今可以直接透過平臺下單，用優惠價購買寵物用品，價差就是對方的利潤，我們也會提供獸醫院專屬折扣碼，給他們的顧客使用，透過折扣碼就會知道消費者是哪間醫院轉介的，再分紅給醫院，就像網紅經濟一樣。」

如今，已經有 200 間動物醫院加入「InformVetion」的 LINE 官方帳號，百分百均一更與其中 60 多間廠商簽下共同採購合約，而透過網路「數位賦能」無遠弗屆的特性，加上便利快速的物流系統，讓原本只想在高雄地區發展共同採購的百分百均一，開始向外縣市尋找合作目標，最遠還找到臺北的合作夥伴，



黃聰圍笑著說：「他們只要透過平臺下單，就由我們這邊統一出貨，對獸醫院來說非常便利，合約意向書也因此越簽越多。」

### 利益共生 逆襲大者恆大遊戲規則

黃聰圍表示，以往寵物相關產業業者都是分頭各做各的，如今面臨大型媒體集團跨入寵物用品業競爭，中小型業者更該串聯起來，善用彼此的優勢進行數位轉型，並透過與平臺的合作開源節流，「我們負責引薦客人開源，一



起向上游廠商大量進貨，提高議價空間，拿到更優惠的價格就是節流，共同合作才能保有競爭優勢。」黃聰圍說。

最後，黃聰圍還有一個心願，就是希望推動整個產業界進行「數據優化」，將寵物的食衣住行、生老病死的數據完善分析整理，加強飼主教育並提供飼養寵物的準則，用照顧人的標準去關心寵物，讓每隻毛小孩都能活得更健康、更長壽，也讓飼主與寵物的幸福快樂，維持得更長更久。📍



百分百均一推動「InformVetion」，透過獸醫師親自上線拍攝影片吸引目光，甚至協助合作夥伴數位轉型。

#### 百分百均一讓寵物多活 5 年之道

- 1 促進交流  
藉由資訊流通消弭飼主與獸醫資訊落差
- 2 合作聯盟  
挑選優質獸醫院、美容及寵物用品業者合作
- 3 影片宣傳  
開設 Youtube 頻道，與 LINE 平臺合作上架影片
- 4 數位轉型  
協助合作店家數位轉型
- 5 開源節流  
透過共同行銷、共同採購降低營運成本



**業者真心話**

連續 2 年進行 SIIR 計畫，過程中很感謝中國生產力中心協助，像是舉辦創業小聚、前輩分享、讀書會等活動，都讓我們接觸到很多其他領域的業者，有機會做資訊的交流轉移。很多新概念與想法，都是在這 1、2 年內誕生，如果沒有接觸 SIIR，我們可能仍然是一間單純的獸醫院與零售店，透過專案不僅能得到委員的專業建議，也能督促自己努力向前進。

百分百均一有限公司執行長黃聰圍

# InformVetion 毛孩生活圈平臺建置計畫

百分百均一建構「InformVetion 毛孩生活圈平臺」，透過統一採購與倉儲，達到零庫存並降低成本；協助商家導入獸醫師諮詢能量，輔助寵物健康專業知能，創造毛孩生活圈。

服務模式分成「獨立性」及「衍生性」之服務。獨立性服務比較單純，衍生性服務包括產品導向、使用導向、諮詢導向與結果導向服務等。有鑑於寵物市場逐漸成長，針對寵物服務的店家在 2009 年到 2019 年的 10 年間大約成長 7 成左右。在寵物市場上，許多消費者不知道怎麼找尋良好的店家，店家也不知如何與顧客相互合作。對於店家與顧客而言，彼此之間相互疏導溝通是非常缺乏的。有鑑於此缺口，百分百均一有限公司以獸醫師團隊為核心，建構一個寵物聯盟平臺，讓在地店家可以互相合作，提供毛孩在生活醫療諮詢上的服務，以彌

補現有寵物店之不足；另一方面協助在地店家進行推廣業務，讓在地形成寵物生活圈。

此次輔導百分百均一有限公司，讓我們更了解此團隊是由一群獸醫師組成，此團隊具備有專業醫療知識，更具有資源整合能力的管理者。而消費者對於獸醫師也比較有信任感，其提供毛孩諮詢管道與用心，對於有意識提昇毛孩健康的飼主與店家更具有號召力，獸醫師專業背景，更可以提供正確生活知識及照護觀念。百分百均一有限公司建構「InformVetion 毛孩生活圈平臺」，對於加盟之店家而言，協助店

家進行聯盟資源整合，創造毛孩生活圈並且透過統一採購與倉儲，協助達到零庫存，並降低成本的目的。平臺更協助在地商家疏導流量，創造產業的最大價值，商家導入獸醫師諮詢能量，輔助寵物健康專業知能。對消費者，此平臺協助消費者能夠在寵物服務時也可進行相關問題的諮詢，更可以在此平臺協助消費者選擇優良生活圈店家；對百分百均一有限公司，提高商業營運模式的延展性，讓店家知名度提昇成為毛孩主要通路，提供寵物業整合創新服務的標竿，更是以獸醫師為專業的創新團隊。

「InformVetion 毛孩生活圈平臺」獲利來源來自於三個部分，獸醫師與服務人員專業的諮詢費用為其一；團隊具有毛孩百貨背景，對於採購、倉儲、物流經驗豐富，彼此互相合作導流，並透過店家共同採購與倉儲獲利為其二；由於此平臺除了一般商品訊息與諮詢外，消費者轉介到平臺商城收入為其三之獲利來源。一般寵物店均為單向服務為主，此平臺整合店家、消費者與獸醫師，其創新模式與眾不同。尤其獸醫師的醫療與諮詢服務，使毛孩的生活品質更加改善，也能陪家人走得更長更遠更開心。



文／朱國光教授  
（國立高雄科技大學行銷與流通管理系）

# 翻轉服務

創新服務結合科技、數據進行產業轉型，  
優化服務體驗提昇服務品質，  
再創新商機。

- | 臺灣聯合金融科技股份有限公司
- | 縉陽企業有限公司
- | 麒麟峰溫泉股份有限公司



臺灣聯合金融科技股份有限公司

跳出退件循環  
BZNK 平臺讓你不卡貸

缺乏雄厚資金的中小企業，如何跳脫四處調頭寸、被拒貸的無限輪迴？BZNK 平臺與掌控金流的遠銀合作，讓臺灣的學生、上班族、小資女們，都能變身解決中小企業資金枯井的超級英雄。



BZNK 有別於一般銀行審核需要耗時 1 個月，最快 3 天就可以拿到資金。

家創業生產新款飲料的食品廠商業者，以家裡不動產做抵押，跟銀行借了 500 萬元，成功鋪貨到大賣場、超商等通路，第一個月銷售成績亮眼，通路立刻給他下一期合約。有出貨壓力卻沒剩餘資金的他，因為營收 401 報表尚未反映成效，只能拿著通路商給他的支票跟銀行借款，在遭到銀行拒絕後只能冒著風險，找其他利率高的當舖借款。

## 從 No 到 Yes 解決企業周轉危機

「我就是當初跟他說『不』的人。」臺灣聯合金融科技公司執行長林滄億創業前在銀行工作 9 年，每天的工作是審核中小企業各種貸款需求，「在銀行看過太多老闆要貸款卻遭到拒絕的故事，他們大多不是因為信用差，而是銀行對小額、短期借貸沒興趣。」

林滄億因此有了想創立「應收帳款」轉讓媒合平臺的念頭，讓需要短期資金的中小企業順利周轉，參與媒合的大眾投資人也能利用貼現率及應收帳款的差額，得到報酬。這樣的構思獲得堂弟林彥君支持，「他家也是中小企業，最能體會現金支出多、要做更多生意，銀行卻對小額短期借貸沒興趣的痛楚。」林滄億說。

兩兄弟共同成立公司，花了 1 年時間研議 P2P 服務會觸及的法律細節，拜會相關金融主管機關、說明 BZNK 的運作模式，在確定一切能合法經營後，2017 年 8 月「BZNK 必可企業募資平臺」正式上線。至於為何取名 BZNK？「銀行是 BANK，我們則是秉持是 A 到 Z 都能享受服務的理念。」林滄億進一步說明，他們的目標是提供剛起步、面臨周轉或募資等困境的企業一個解決危機的平臺。

林滄億回憶，3 年多前這個商業模式還很新穎，很多中小企業對 BZNK 服務都很陌生，林滄億跟林彥君一家一家親自前往拜訪。不過，好不容易見到老闆，得到的反應都是「這係詐騙吼？」、「是不是高利貸？」，必須花很多時間解釋，由於很多中小企業老闆對數位工具不是很了解，還需要主動幫忙註冊。

## 補上服務缺口 讓 100 萬企業進銀行

「臺灣中小企業有 140 多萬家，真正走入銀行接受服務的只有 30 多萬家。」林滄億認為剩下的 100 多萬家中小企業可能是受限於銀行規定，或是需求金額太小遭拒，但是全臺灣就業人口還是有 7 ~ 8 成是在中小企業，如果能夠幫到中小企業，就是一種正循環。

「我們跟銀行不是競爭，而是互補。」林彥君表示，銀行年化報酬率是 5%，租賃業是 12 ~ 19%，但缺乏 5 ~ 12% 這個區間的選擇。他看過很多從銀行出走的優質客戶，通常是暫時性的營運資金需求變大，但融資的需求又不被銀行接受，「我們希望這些企業都能回到銀行接受正規服務，而不是走向跟地下錢莊借錢的惡性循環。」

BZNK 目前提供 3 項服務，除了是臺灣首家線上企業應收帳款 P2P 媒合平臺外，還有不動產債權擔保，讓企業或個人資金調度更靈活，另外提供了企業募資服務，中小企業主若有拓店、加盟需求，也可向大眾投資人公佈自己的資金需求企畫書，獲得短期借款與拓展早期客戶機會，參與的大眾投資人也能從中賺取合理的年化利息。



臺灣聯合金融科技公司執行長林滄億表示，剛開始推行 BZNK 時，被許多中小企業老闆誤以為是詐騙。



BZNK 投資者已累計超過 1.4 萬人，以 25 到 35 歲男性居多，投資門檻從 1,000 元到 200 萬元。

不過，想讓平臺的服務更加完善，借鑑失敗案例的經驗、自我提昇就相當重要。「這幾年中國出現很多 P2P 網貸，但也出現許多重大問題，如果平臺承受不了風險就會有倒閉危機。」林滄億分析後認為，BZNK 必須強化徵信評等報告，並且確保支票權利與金流安全，當得知經濟部商業司有「服務業創新研發計畫」(SIIR) 時，就立刻申請「BZNK 必可企業募資平臺應用技術」計畫，希望能藉此為民眾打造更安全、友善、快速的投資環境。

## 遠銀監管金流 投資融資更安心

「過去民眾參與 P2B 募資的風險是，若投資禁止背書轉讓支票，當發生違約、被退票的狀況，BZNK 無法針對發票方進行法律訴訟，替投資人追討這筆錢。」林滄億表示，現在 BZNK 與遠東商業銀行合作後，可以強化支票權利，並由遠銀控管金流，融資方或投資者也不必擔心平臺將款項取走。

對此，臺灣聯合金融科技公司專案經理蔡易達補充，「資金供應是否能穩定成長，涉及投資方對於平臺之信心。關鍵在平臺所提供之投資案件安全性是否能達到一定的穩定度，在強化信用評等方面，SIIR 審查委員正好是相關的研究者，給予我們很多信用評等模型優化的建議，像是線上化自動生成徵信報告，也可降低審查時間。」

「一般銀行審核可能要耗時 1 個月甚至更長，BZNK 負責企業募資信用評審，使用自動化系統『樹苗信用』。」林滄億表示，只要輸入企業的名稱、統編就能做初步篩選，等到進入人工評審階段，臺灣聯合金融就會實地訪查，如果是舊有客戶，約 3 天就可以拿到錢；新的客戶甄審大約 1 周時間，和銀行比審核時間大幅縮短，能解決企業急需用錢的困擾。

至今 BZNK 已幫助過 400 多家企業，在募資平臺媒合金額逐年大幅成長，從第一年媒合金額

1,000 多萬元，第二年成長到 1 億多元，第三年則是 3 億多元，今年預計會成長到 5 億多元，累計達 9 億元，其中企業違約的金額只有 400 萬元，其中已經有一半採取分期償還的模式。

## 從學生到老闆 都是渡難關的助力

面對媒合的金額持續成長，BZNK 還有更遠大的目標。「我們要消除金融資訊的不對稱。」林彥君認為，對於融資需求方、投資方都是如此。過去如果問有 1,000 元能做什麼投資，得到的答案可能是「存銀行」；現在則能由 BZNK 知道還有數位金融工具這項選擇。目前 BZNK 投資者已累計超過 1.4 萬人，以 25 ~ 35 歲男性居多，投資門檻是 1,000 元，最高上限額度是 200 萬元，「只要透過完整信評資訊，從學生到老闆都可以是投資者。」

「當初創立這個事業是覺得這領域很有意思，發展到現在已經具團隊規模，不只對融資客戶，甚至對投資者都有了社會責任。」林滄億回想從創業初期，中小企業不敢網路借貸，到現在 BZNK 提供了融資新選擇，實質幫到很多中小企業，提供時下剛剛起步、面臨周轉、募資等困境企業解決危機，看到這些中小企業邁過難關，他更覺得當初的投入是有意義的。

未來，BZNK 在技術面將導入更多人工智慧 (Artificial Intelligence, AI)、強化區塊鏈 (Block Chain)，不只提供融資者、投資者更多元的服務，「我們的目標是讓全臺灣民眾認識我們，帶給臺灣真正的改變。」



BZNK 平臺目前提供 3 項服務，透過簡便的方式協助陷入困境的企業解決危機。



**業者真心話**

對於新創公司來說，雖然可以申請青創貸款，但貸款擔保及與銀行交涉過程繁複，對新創公司仍是不小壓力。而參與「服務業創新研發計畫」(SIIR)，不只能獲得更多資源上的協助，也讓我們累積更多往前邁進的動力，勇於投入市場試驗。另一大收穫是藉由 SIIR 的執行過程，讓我們認識很多參與計畫的團隊，有機會互相交流分享，學習怎麼帶領團隊或產生更多創意，再應用到各自的領域產生更大影響力。

臺灣聯合金融科技公司執行長林滄億

### 臺灣聯合金融成功之道

**1 互補銀行**  
補足年化報酬率 5 ~ 12% 的選擇

**2 BZNK 服務**  
提供帳款融資、擔保融資、新創募資

**3 銀行監管金流**  
遠東商業銀行監管金流，讓融資方或投資者安心

**4 消除不對稱**  
投資門檻從 1,000 元 ~ 200 萬元

# BZNK 必可企業募資平臺應用技術

臺灣聯合金融開發「BZNK 必可服務平台」，提供民眾參與投資商機及滿足中小企業資金周轉，同時藉由遠銀的加入，增加投資人對服務平台的信賴程度。



文／蔡玉娟教授  
（國立屏東科技大學資訊管理系）

臺灣聯合金融科技股份有限公司（BZNK 必可）開發「BZNK 必可 P2P 應收帳款媒合平臺」經營票據貼現及企業類債權式群眾募資媒合，主要亮點為建立徵信管理系統的 P2P 網路借貸 (Peer-to-Peer Lending) 商業服務模式（媒合借款人及投資人），提供中小企業（本案服務對象）解決資金周轉需求、大眾投資者獲得合理報酬率（利息）及平臺收取媒合借貸手續費（媒合金額 1 ~ 1.5%）的渠道，創造中小企業、大眾投資者及提案廠商達到共生、共贏及共榮之產業新服務模式。

中小企業的財務常面臨挑戰為：

1. 缺乏長期可追溯或透明財務報表、抵押品或擔保人等，較難符合銀行的放款要求；
2. 貸款規模較小、資訊不對稱及風險相對高等因素，在尋求銀行取得票據貼現時，辦理徵信需要時間較長或基於成本考量而不做小金額的票據貼現案；
3. 收款時間長或客戶延遲付款而造成現金流不穩。

本平臺針對較穩健的真實交易應收帳款為融資標的，透過智慧審查及高效率的媒合機制，媒合閒置大眾資金，協助中小企業資金周轉需求性，提供投資及融資雙方各取所需創造雙贏。「BZNK 必可服務平臺」提供民眾參與投資商機及滿足中小企業資金周轉，截至期中訪視，已成功為超過百家中小企業融資 6.4 億元，並與遠銀合作擴大市場，藉由遠銀 Bankee 負責禁背支票圈存及金流保管，增加投資人對服務平臺的信賴程度。

在審查及訪視廠商計畫執行過程中，提供廠商對個資及隱私權管理策略、平臺資訊安全機制、平臺更新／維護／營運分工策略、資料異地備援機制、徵信管理機制、媒合機制、評價機制、行銷推廣及拓展多元獲利策略等各方面的具體改善建議，未來更可設計平臺投保機制及導入大數據分析技術分析媒合資料庫，藉以達到更精準的信用評等、降低違約風險性、提供差異化服務、競爭優勢及擴展產業效益。



緞陽企業有限公司

# 緞帶王的數位夢 打造歡樂織帶樂園

「你站過去一點，擺出跟吉祥物一樣的姿勢。」這是緞陽位於鹿港的觀光工廠隨處可見的場景，在 AR 科技的輔助下，吉祥物無處不在。除此之外，搭配虛擬機器人 Bella 的輔助，觀光工廠除了透明化外，更增添了一絲科技感以及趣味性，吸引更多人探索織帶產業的好奇心。



緬陽的觀光工廠如今除了販售緞帶，也和毛巾、飾品、禮品業者合作，提供原料讓他們製成商品放在工廠販售。

**跨**進佔地上千坪的緞帶王觀光工廠，生產線轟隆隆地大聲運轉，機器將特多龍 (Polyester) 原料快速分線、整經、織造、染整、印刷、捲帶，一條龍生產自給自足。另一頭，成千上萬卷繽紛多彩的緞帶陳列在架上，多樣的顏色、尺寸、圖樣、材質，令人目不暇給。這些美麗的緞帶飄洋過海，供給至 Walmart、Costco 等歐美各大賣場，豐富人們的生活，也成就緬陽企業有限公司董事長吳世長精彩的緞帶王國。

### 土法煉鋼不怕苦 參展「計」巧推銷 獲第一筆訂單

1988 年，吳世長創立專門製造織帶的緬陽企業，主要供應給服裝飾品與包裝禮品業，但隨著土地及人力成本高漲，相關產業外移中國及東南亞，眼見上游廠商陸續凋零，不願意離開臺灣的吳世長，只能絞盡腦汁轉型拚外銷。

研究國外市場生態後，吳世長才發現想與歐美百年織帶大廠競爭，得先讓市場認識緬陽，他決心先從國外展覽下手，以「看展」取代「參展」，「租一個攤位要花上百萬元，成本太高，我們帶著商品目錄去現場，硬著頭皮向廠商推銷，展場不容許這樣的行為，一直被趕出來。」吳世長苦笑說。

吃了閉門羹，吳世長仍不放棄，但這樣的土法煉鋼竟然真的拉到不少長期客戶，「年輕時很敢衝，現在叫我這樣做，我也不敢了。」吳世長不好意思地笑了，他坦言曾想過將工廠遷到中國，但發現去中國的同業做沒幾年，底下員工學會技術就自行出來開業，甚至取代同業，也讓他更堅信自己當年的選擇。

### 五感體驗生產線 聲動觀光工廠人氣旺

隨著事業版圖擴張，2007 年吳世長決定增建緬陽二廠，地點選定鹿港彰濱工業區，並配合經濟部「製造業服務化」發展策略，將二廠定調為「觀光工廠」，設廠前吳世長跑遍歐、美、日參訪，並向前輩請益，對日本「見學工廠」的經營理念印象深刻。

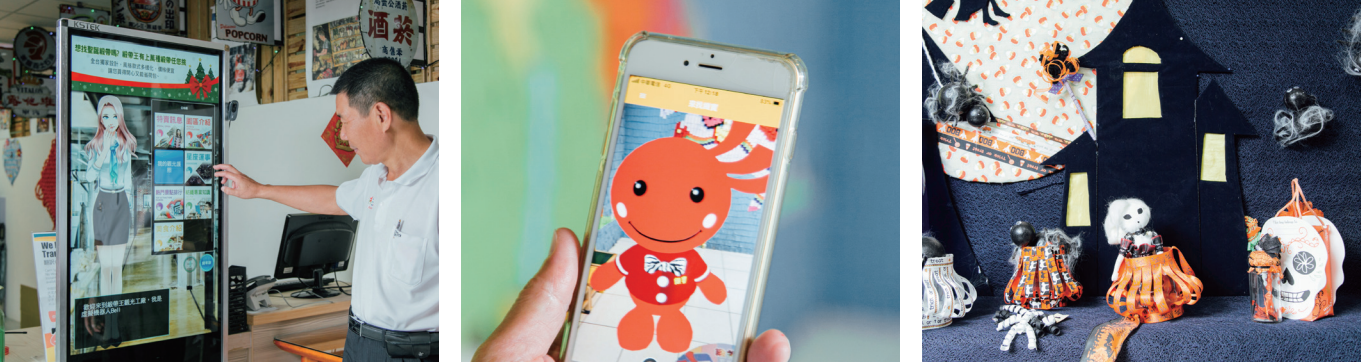
「日本雖然號稱經濟蕭條已經很多年，但他們最自豪的就是許多傳統產業還是留在日本，而且發展得很好，不像臺灣通通移到中國去。」吳世長感慨地說，他指出日本的觀光工廠看得到真實運作的生產線，讓消費者，特別是年輕人可以深入了解產業的來龍去脈，「日本下一代很早就了解傳產的模式以及對國家的重要性，進而產生認同，願意投入產業，對傳產發展有正面的影響。」吳世長說。



緬陽觀光工廠開放生產線，讓參觀者了解緞帶製作的方式。



緬陽企業有限公司董事長吳世長，將工廠轉型為觀光工廠，要讓民眾了解臺灣織帶業的美麗與哀愁。



緬陽的觀光工廠推出 AI 導覽小姐 Bella，帶領遊客探索每項製程，此外，AR 吉祥物還能擺出許多姿勢，與遊客拍照互動，吸引更多客群。

吳世長強調，觀光工廠的重點在於能看到「運作中」的生產線，「觀光就是『開放給人看』，工廠就是『實際在生產』，這才是觀光工廠的意義，如果只是放老舊的古董機台，應該叫做博物館。」吳世長認真地說。

## 緞帶史料館 好玩好看好有趣

深深認同日本企業的傳承精神，吳世長決定推出能打動人心，貨真價實的觀光工廠，初期問題卻層出不窮，「製造業都講效率，突然要轉服務業是完全不同的思維，工廠剛成立時，產線人員來支援，光是一句『歡迎光臨』怎麼樣也喊不出口。」吳世長苦笑說。

不只接待人員彆扭，老師傅聽到製程要開放參觀，生怕技術外流，個個非常反對，吳世長屢次親上火線溝通，才終於說服同仁。吳世長更透露，除了內部反彈，對外經營也曾錯估形勢，「初期我們很理想化，想說只開放參觀不賣東西，結果顧客想買漂亮緞帶買不到，都很失望。」吳世長說。

為了滿足顧客需求，緬陽不斷彈性調整經營模式，如今除了販售緞帶外，也和毛巾、飾品、禮品業者合作，提供原料讓他們製成商品放在工廠販售，商品銷路好，業者再向緬陽叫貨，形成共好的正向循環，努力多年下來，緞帶王不僅備受遊客歡迎，更榮獲經濟部遴選為「2020 年優良觀光工廠」，成績有目共睹。



緬陽企業有限公司董事長吳世長

### 業者真心話

先前入選 SIIR 時，我向有經驗的業者請教他的執行過程與成果，沒想到對方卻回：「只要把經費花完就好。」我當時覺得這樣不對，政府有心要培植產業，還請專業人才來幫我們，企業就該善用資源認真做出成果。緬陽抱持著慎重心態，就連合作廠商都被我們盯得很緊，大家用盡全力建立出實際可用的模式，才能真正讓公司有所成長改變。

## AI+AR 創意互動 疫外培訓旅遊業攬商機

為了維持觀光工廠的高人氣，吳世長安排人力培訓計畫，邀請外師上行銷課程，讓緬陽的網路聲量持續不墜，同時積極申請政府輔導計畫。2020 年是他二度申請經濟部商業司的「服務業創新研發計畫」(SIIR)。在先前計畫中，緬陽推出自有 APP，透過自動化導覽系統—AI 導覽小姐 Bella，帶領遊客探索每項製程，深入認識織帶產業，「讓遊客不是走馬看花，而能確實學習相關知識。」吳世長說。

今年二度申請 SIIR 計畫，目的在於強化 AI 及 AR 服務，讓 AR 吉祥物能擺出更多姿勢與遊客拍照互動，同時配合新南向政策，教原本只會講中、英、日文的 Bella 學會泰國、越南、印尼等語言，同時，在委員建議下加入互動遊戲，「純粹導覽遊客會覺得膩，有遊戲、有獎品才能吸引更多人，我們還推出刮刮樂，刮中之後 3 個月內可以到工廠領，就是希望遊客再訪。」吳世長說。

吳世長對升級後的 APP 自信滿滿，預估年度來客數可增加 15 到 20 萬人次，卻沒想到疫情爆發，觀光工廠門可羅雀，正當吳世長頭痛時，委員提出結合「觀光人才培訓計畫」，邀請旅遊業者來工廠參觀，並提供場地給對方培訓，最終成功吸引上百團客來參訪。

吳世長為業者量身打造遊程，除了可以隔著玻璃窗觀賞，也能深入產線一探究竟，還能體驗手工印刷緞帶流程，搭配更貼近顧客的 AI 與 AR 遊戲，多元化的遊程不僅為緬陽衝高參觀人次，也讓旅遊業者感受緞帶產業的趣味與魅力，「觀光工廠剛好符合他們未來想推動的『深度旅遊』，還能搭配周邊景點一起玩。」吳世長笑著說。他也期待，透過緞帶王設計的智慧遊程吸引更多觀光客，帶動鹿港商圈發展，創造共榮共好的國旅新未來。📍

### 緬陽緞帶王打造五感觀光工廠之道

- 1 轉向外銷  
積極「看展」，國外展覽帶商品目錄推銷
- 2 製造業服務化  
參考日本「見學工廠」，打造「運作中」的生產線
- 3 AI+AR  
打造 AI 導覽小姐 Bella，優化 AR 吉祥物

# AIR 遊戲力數位旅遊樂趣多 觀光工廠轉型創新計畫

緞陽結合「工業 4.0」技術，強化個資機制保護之客戶服務平台研發，同時導入智慧客服 AI 技術，擴充智慧客服 Bella 的服務功能。

緞陽公司之彰濱廠，座落於聞名國際且盛行觀光之溫馨歷史小鎮—鹿港。母廠創立超過 30 年，企業生產精緻優美的織帶，並以 MIT 品牌商品行銷世界五大洲，國際知名。此外，公司在各類緞帶的研發、設計與製造等之精湛專業技術，更是享譽國內外。近幾年，緞陽公司成功將公司既有專業織造技術、製作原理及生產流程等完整且持續進行行銷策劃，成果斐然。於 100 年 3 月通過經濟部評鑑，建置完成了亞洲首座緞帶博物館，同年 8 月獲頒「100 年度優良觀光工廠」認證，更於 103 年 11 月再度獲得經濟部「優良觀光工廠」的認證，將品牌塑造、創意研

發、寓教於樂及優質服務等企業四大精神理念系統化，完備統整。

本次計畫執行議題主軸，結合工業 4.0 技術，進行兼具一般廣告功能外，更特別著重貼近顧客需求之設計與服務，針對會員需提供電子信箱和手機認證等創新數位機制，強化個資機制保護之客戶服務平臺研發。此外，計畫內容也延續該企業於 108 年度申請獲得補助之「服務業創新研發計畫」(SIIR) 之成果，並將其更精進與進化，因此規劃結合 AIR 遊戲力、數位旅遊樂趣多觀光工廠創新轉型，建置與整合行動導購及電子

票卷模組，並導入智慧客服 AI 技術，擴充智慧客服 Bella 的服務功能等。其中，更將適於虛擬導覽的 Bella 數位面板，成功地與緞帶王以及其它觀光工廠既有之 APP 系統進行有效的互動連結，跨業合作，整合觀光工廠系統，積極朝向國際化市場目標發展。

此外，也周詳地統整既有資源與新導入科技，虛實連結，達到線上宣傳與線下瀏覽的多元應用與資源共享標的，將各場域一站式旅遊到各場域間聯合行銷，由點到線，到更全面的連結，以期更為有效地帶動彰化觀光發展。

以上敘述為本次訪視所了解該公司的行銷創新模式與計畫執行情況，整體企業呈現專業、內容多元、積極有效率且員工充滿活力，此外，產業發展規劃明確且具連續性等，獨具特色。今年全球遭逢新冠病毒肆虐，產業環境劇變，該公司仍能積極快速有效地進行調整，成效依舊亮麗，非常不容易！

希望未來經營團隊能持續堅持對產業科技導入與觀光服務的深化，落實地方創生與在地群聚共好，緊密整合鹿港商圈及異業合作，實現生產、生活、生態一體的標的，成功形塑自己獨特的經營特色與企業文化發展。



文／羅日生系主任  
(國立臺中教育大學數位內容科技學系)



「真」品牌  
擦亮老溫泉旅館  
溫泉泥變「美」金

麒麟峰溫泉股份有限公司

被鄰居嘲諷溫泉是假的，不服輸的老字號的麒麟峰溫泉第二代下定決心，以自家開挖 2,000 公尺的珍貴溫泉泥漿與溫泉水為原料研發產品，並自創「溫琮茁茁」品牌，利用電商傳遞「溫泉到家」的創新服務，一舉扭轉旁人的冷嘲熱諷，更讓老字號溫泉商機一年到頭熱到家。



麒麟峰研發溫泉水及泥漿的保養品，利用跨境電商佈局中、日、東南亞市場。

初冬時節的周間，大臺中大坑地區登山步道遊客稀稀落落，麒麟峰溫泉則是流水聲、機具聲此起彼落。這家成立 18 年的溫泉旅館，正在大張旗鼓的整修，迎接「報復性」旅遊商機。「麒麟峰的溫泉碳酸含量非常高，可說是中部品質最好的美人湯。」麒麟峰溫泉會館企劃經理，也是第二代的林燦鈞自信地說。若是自然湧出的溫泉，碳酸含量會隨著泉水上升逐層稀釋，但麒麟峰開採泉脈時，卻是直接向下深鑿 2,000 公尺，碳酸成分不會流失，還會產生滿滿的溫泉沉澱物——天然泥漿，這也是養顏美容的保養聖品。

「溫泉會館以前有一個給顧客泡的溫泉泥漿池，但 2 年過後，溫泉管線嚴重鈣化，不能再使用，而一噸又一噸的泥漿只能直接丟掉。」林燦鈞惋惜地說。另外一個原因是，「氣候變遷的原因，臺灣現在剩下夏天跟冬天 2 個季節最明顯，偏偏冬天時間又相當短，我們淡、旺季業績差異大，也在想辦法找出淡季不淡的方式。」

## 溫泉到家時時享受溫柔鄉

正當林燦鈞與太太，也就是擔任行銷經理的林芊妤想方設法時，黑黑灰灰的泥漿則激發他們的異想。「我們想到可用麒麟峰獨特的優勢，研發含有溫泉水及泥漿的保養品，讓麒麟峰的溫泉精神可以跨越季節與地域的限制，透過產品傳遞『溫泉到家』的品牌意涵。」為了實現這樣的理念，

林燦鈞申請經濟部商業司「服務業創新研發計畫」(SIIR)，透過計畫的幫助，未來還規劃利用跨境電商，販售到中國、日本、東南亞等地。

## 溫瑒茁茁小清新 擄獲漾世代

「我們先將溫泉水與泥漿送去研究室化驗，檢驗出水質中含有豐富的礦物質與鋇元素，都可以養顏美容。」林燦鈞說。不過市售美容產品那麼多，麒麟峰決定以溫泉水與泥漿為基底，加入純天然植萃，研發出洗髮精、沐浴鹽及舒緩霜等 3 項日常保養品，並將新品牌命名為「溫瑒茁茁」，鎖定年輕族群，以清新自然的色系做包裝，打造出與傳統麒麟峰風格截然不同的全新樣貌。

「當初品牌命名時，一直猶豫著要不要用『麒麟峰』當名稱，畢竟老品牌已經有一定知名度，很難割捨。」林芊妤坦言猶豫了很久，也和設計師反覆討論，最終聽從專業建議，把「麒麟峰」當成母親，誕生出一個全新品牌，才下定決心改名，讓新品牌跳脫過於在地化的包袱，走出一條新路。

「其實 2 年前，我們就曾經推出過溫泉相關產品，當時就是以『麒麟峰』為名，產品很受老人家歡迎，年輕人卻完全不能接受。」林燦鈞笑著說。「第一代的舒緩霜加了冬青油，很像萬金油的味道，長輩都覺得味道很清涼，產品一定很有效，年輕人卻傻眼說這是撒隆巴斯吧！」林芊妤補充。

## 仿好鼻師 聞百種氣味只求對味

聽取消費者回饋後，林燦鈞與林芊妤決定徹底調整配方，希望製作出年輕族群也能接受的溫泉保養品，趁著 SIIR 計畫的幫助，他們重新調配 3 款產品的原料與氣味，每款都扎扎实實用上 2、3 個月反覆嘗試，「試到後來，我覺得隨時隨地都有一股清涼的氣味，就連在睡夢中都還聞得到。」



麒麟峰溫泉旅館成立 18 年，擁有號稱美人湯的碳酸成分溫泉。



林燦鈞表示麒麟峰的溫泉碳酸含量非常高，而且經過多方驗證，現在要將溫泉送到每個人家中。

林芊妤睜大眼睛形容，林燦鈞也笑說開發產品的時候，2 個人每天不斷往身上抹新產品，「明明氣味很重，但我們到最後卻什麼都聞不到，原來嗅覺都疲乏了。」他苦笑著說。

在聞過近百種氣味後，2 人決定以清香的檸檬草取代冬青油，讓產品聞起來不會過於刺激且有舒緩療癒的氣味，較符合年輕人的需求，特別是肩頸痠痛的上班族，很快成為舒緩霜的忠實顧客以及最大消費族群，「我們開發的舒緩霜會隨著體感溫度變化，觸感先清涼後溫熱，對於消費者來說會有著熱敷的感覺，非常受到歡迎。」林芊妤說。

除了為「溫瓊茁茁」打造年輕人喜好的氣味與外型，林燦鈞與林芊妤也不敢輕忽品質安全，林芊妤指出，溫泉泥漿是天然產物，難免含有造成產品腐壞的微生物。負責生產的生技廠為了徹底去除微生物，採用蒸餾、紫外線燈等方式，透過不斷的研發與嘗試，最終產品通過重金屬、微生物等檢驗，同時也順利拿到 SGS 認證後，兩人才真正地鬆了一口氣。

### 將嘲諷化為創新動力

「開創新品牌除了要創新，也是為了證明一件事，就是大坑的溫泉是真的，麒麟峰溫泉也是真的。」林燦鈞語重心長地解釋，大坑的泉脈是在 921 地震後，經由日本人研究探測才發現的，18 年前麒麟峰開發鑿井，引出高品質碳酸泉，他們以此溫泉經營溫泉會館，但卻常常被在地居民說閒話。

「鄰居說我住在這裡 4、50 年，本來都是一片荒地，哪來什麼溫泉，還說我們的溫泉標章是不是花錢買來的，讓人啞然失笑。」林燦鈞無奈地說。為了證明自家溫泉，林燦鈞不只提出許多研究數據，現在更推出富含碳酸成分的溫泉產品，「如果麒麟峰溫泉是假的，那我們怎麼有辦法生產溫泉成分產品，由此可知我們是真的溫泉，產品與溫泉是一種相輔相成的概念。」林燦鈞說。

麒麟峰經營了 18 年，風涼話就聽了 18 年，林燦鈞與林芊妤後來也慢慢釋懷，只想著把該做的事做好就好，「我們之前帶著產品去大坑步道擺攤，也遇到有人質疑我們是假溫泉，我們很誠懇地邀請對方來溫泉會館泡泡看，對方泡了之後覺得效果不錯，也就相信我們是真的溫泉了。」林芊妤欣慰地笑了。




麒麟峰透過 SIIR 計畫，開發新品牌「溫瓊茁茁」，研發出洗髮精、沐浴鹽及舒緩霜等抓住年輕族群。

溫泉產品陸續到位，後續要努力的就是行銷層面，2 人成立品牌官網，加強自媒體行銷，也設立購物車讓國外消費者能輕鬆採買。同時，在 SIIR 委員建議下，積極參與臺中市政府的觀光行銷活動，從參加國際舞蹈嘉年華，到參加啤酒節擺攤，甚至加入觀光藝文產銷計畫，未來還打算研發面膜、手工皂、泡澡粉等，讓品牌產線更加豐富多元，「臺中溫泉業者，目前只有我們推出相關產品，希望能做出一番成績。」林芊妤充滿信心地說。

**業者真心話**

透過 SIIR 計畫，讓麒麟峰溫泉有機會從臺中走出去，從新的保養品牌做延伸，讓更多人重新認識老牌溫泉會館，是我們非常期待的成果。執行專案的過程中，每一個細節都要注意，確認是否有符合計畫 KPI，坦白說壓力很大也很辛苦，但看到產品順利產出，品牌逐漸茁壯成長，就像是生了一個孩子，回頭看看會發現一切努力都是值得的。



麒麟峰溫泉會館企畫經理林燦鈞

**麒麟峰成功之道**

- 1 溫泉到家**  
開發 3 款含有溫泉水及泥漿的保養品
- 2 品牌年輕化**  
品牌跳脫在地化包袱，以清新自然色系做包裝
- 3 多重認證**  
產品通過重金屬、微生物檢驗
- 4 虛實行銷**  
成立官網、加強自媒體；參加觀光行銷活動

# 塑造溫泉到家商品化 品牌行銷與轉型創新計畫

麒麟峰以原有溫泉之成分特色製成保養產品，打造企業子品牌，分別為沐浴鹽、洗髮精、潔金霜，並衍生出 3 款具設計感之系列，規劃從既有的傳播通路將新品牌商品推廣至全國。

麒麟峰溫泉股份有限公司位於臺中北屯大坑地區，地點接近大坑旅遊區入口，地理位置具備觀光優勢，交通方便且多元。企業主體「麒麟峰溫泉會館」，是大坑最具代表性的溫泉飯店品牌，根據廠商說明，是 921 地震地殼變動後，探測出此區地底滲出豐富天然碳酸成分，因而開展家族的觀光旅館事業。「麒麟峰溫泉會館」明列水質為碳酸氫鈉泉，該溫泉通過環評、水質等認證，是取得「國家溫泉標章」的溫泉業者，逐漸成為在臺中大坑地區的溫泉業指標。

然而，2020 年由於疫情關係，觀光旅遊業受到嚴重打擊，除了影響大坑旅遊區的商業情

形外，對於以溫泉為經營主業的家族企業受傷極大。在若干因素的影響下，家族第二代除了因應此番景氣的衝擊外，亦了解唯有經營理念的改變，以創新的概念試圖將現況予以扭轉，以期公司的業績能恢復以往榮景。因此，在第二代經營者導入產品開發的理念，將溫泉本業稍作思索與調整，最後開發與溫泉相關新商品問市，藉由新創品牌打開地域性的溫泉觀光知名度，以及透過溫泉附屬產品，讓消費者不用親臨溫泉也能在家就能體驗泡湯，達到身心靈的潔淨與悠閒。所以，本次專案的產品開發，應能成為家族企業獲利的另外一項來源，同時也打響麒麟峰溫泉在國內的名氣。

麒麟峰在本次計畫中提出的營運亮點，則聚焦在企業主體架構中在新創相關產品的開發，企圖以原有溫泉之成分特色製成保養產品，擴大現今旅館業經營的規模。以勞務委託方式尋求服務設計專業公司，協助打造企業子品牌，規劃從既有的傳播通路將新品牌商品推廣至全國，相對傳統溫泉旅館本業，形成一種實體與產品的不同體驗方式。其中除了新品牌的建立外，亦透過產品開發推出 3 款溫泉相關商品，分別為沐浴鹽、洗髮精、潔金霜，並衍生出 3 款具設計感之系列，包括包裝設計、周邊設計，以及網站、購物車等相關設計。

本次藉由期中訪視的機會，現場了解該公司實體場域的營運狀況，深覺第二代對於日後經營調整的迫切性，而此次溫泉商品的開發，無異給予家族企業另一條發展的方向。從實際接觸、體驗這 3 款商品，不僅積極塑造文創產品的新形象，並持續推廣已經具備的旅館知名度，讓雙方有魚幫水、水幫魚的雙重成效，再次推升家族企業此一波的轉型力道。希望第二代經營團隊能持續堅持對環保的維護，積極且具創意的開發相關商品，充分運用大自然給予的恩賜，維持既有產業的經營獲利，並且形塑新創品牌的優質形象。



文／蔣世寶助理教授  
（國立雲林科技大學視覺傳達設計系）

# 食代力量

當舌尖上的感動已成為餐飲業者的標準配備，業者虛實整合，上架電商、增設服務據點，創造 1 + 1 大於 2 的好食機。

- 動心國際股份有限公司
- 晶傳有限公司

動心國際股份有限公司

臺味小點變國際美食  
炸冰淇淋挑動老外味蕾

在傳統的臺式喜宴中，「炸冰淇淋」可是許多人最期待的甜點霸主。擺脫了厚皮少餡，「凍心炸冰淇淋」藉由整合 SIIR 計畫與各方資源，讓有意加盟的夥伴降低經濟負擔，更規劃讓 OE 餐車開向國際，颯起風靡全球的臺味美食旋風。



動心國際股份有限公司總經理李加樂認為炸冰淇淋是有特色的小吃，適合在競爭激烈的市場做出區隔性。

品，當與他們聊起成立動心國際的契機，兩人不約而同地說，這還得先從過往的工作經歷說起。共同創業的李加樂、李忠翰是大學企管系的同學，畢業後也都進入傳產業界工作，不過經歷一段時間後，兩人卻發現臺灣許多傳產業者都不願花錢投資創新，再加上即使努力工作，薪資也不盡理想，這讓他們對未來十分灰心。但也正是在此時，一次看似平凡的閒聊，卻讓他們萌發了轉換跑道的靈感。

李加樂回憶，「當時我們常去光顧附近的地瓜球攤，久了就會跟老闆聊天，一聊之下，才發現對方的收入是我們的2、3倍。」在驚訝之下，也讓李加樂、李忠翰認真思考起是否要自行創業？儘管不是餐飲背景出身，但擺個小攤或許還行。最初，兩人想過賣地瓜球、雞排，但在競爭激烈的情況下，最後還是決定選「有特色」的小吃才有亮點，李加樂他們就把目標鎖定在炸冰淇淋上，「傳統喜宴中的炸冰淇淋皮很厚、很油膩，冰淇淋的量也很少，但還是很受歡迎，這也讓我們看到研發改良的新市場。」

### 小夜市練「冰」 苦撐半年自我懷疑期

不過，改良產品就是一連串嘗試錯誤的歷程，李忠翰說，他們失敗的經驗可不少，包括餅皮、餡料、炸法都要一試再試，這也讓缺乏資金的兩人過得苦哈哈，「一開始我們是買吐司來包，不過技術不好，怎麼包怎麼裂，這些成品也不能賣，剛好創業初期很窮，就拿這些吐司來填肚子。」



動心國際開發出原料多、空氣少，內餡不易融化的炸冰淇淋，出色的口感是吸引顧客的關鍵，目前1年可以賣出50萬多顆。



在SIIR的資源挹注、整合貸款下，加盟主只要月付1.8萬元，就能從OE餐車開始創業的第一步。

吞下無數片失敗的吐司後，兩人終於開始在苗栗起步擺攤，李加樂說，「當時想說大城市的夜市競爭對手都很強，條件不好很容易被淘汰，去小型夜市反而比較好練兵。」李加樂苦笑地說，初期炸冰淇淋攤的設備很簡陋，消費者看了可能也不敢買，「曾經1天只賣120元，扣掉成本剩60元，兩個人連買便當都不夠。」

夏日的傍晚，當三三兩兩的逛街人群悠閒地走進熱鬧市集裡，吸引眾人目光的是外觀散發出陣陣涼意的藍白色系行動餐車，而它販售的商品也很消暑，正是臺味滿點的街頭美食「炸冰淇淋」。剛起鍋的炸冰淇淋表皮金黃酥脆，顧客們一拿到手，忍不住趁熱大口咬下，內餡滿滿的冰淇淋瞬間湧出，甜與鹹、冰與熱的口感同時交織在一起，讓味蕾沉浸於既衝突

又融合的美妙滋味中。

### 一次意外閒聊 開啟「動心」人生

而這一味讓消費者甘願排隊等候的升級版「凍心炸冰淇淋」，正是動心國際股份有限公司總經理李加樂、副總經理李忠翰最自豪的產

入不敷出的狀態持續了好幾個月，某天兩人到苗栗的夜市擺攤，對面是一間人氣超旺的地瓜球攤，客人大排長龍讓他們十分羨慕，兩人請擺攤的前輩吃炸冰淇淋，滿心期待能得到珍貴建議，不過一切並不如李加樂預想的樂觀，「前輩的生意很好，我們幾乎是把他當神一樣看，結果他吃完眉頭一皺，只說了句『這輩子不會再吃第二次』，我們當下沮喪到心如死灰。」

李加樂坦言，當時受到很大的打擊，甚至開始自我懷疑。後來兩人又硬撐了半年的擺攤生涯，結果生意逐漸見到起色，排隊人潮也越來越多，有一天，前輩竟主動來買炸冰淇淋，還稱讚「少年吔，做得不錯！」當下心中五味雜陳，「後來回想覺得很感慨，如果當時因為前輩一句話放棄，就沒有現在的我們，也不會有 30 間分店，更不可能有機會向海外發展。」李加樂說。

## SIIR 成減負助攻手 1.8 萬分期金就能跑攤

從生意不佳的小攤販，一路走到擁有數十間加盟店的現今，其中到底有什麼關鍵因素？李忠翰笑著說，主要還是靠著不斷研發改良，用

平價美味來吸引消費者，「早期的產品餡料少，冰淇淋融化快，現在回想竟然賣得出去，都覺得很不好意思。」李忠翰補充，像是「凍心炸冰淇淋」的改良版由於原料用得多、空氣含量少，使得冰淇淋不易融化，口感更出色，1 年可以賣出 50 萬多顆，也算是做出一番成績。

正由於李加樂與李忠翰一起走過創業的艱難，在動心國際招募加盟夥伴時看到許多人打算加盟的原因不是為了投資，而是扛著養家活口、沉重的經濟負擔，種種的困境都讓李加樂與李忠翰感同身受。但在創業預算有限的情況下，即使這些準備加盟的夥伴希望能以「跑攤」的形式，遊走在各大市集做生意，卻很難負擔得起價格高昂的改裝車，因此兩人就思考著該如何協助夥伴解決問題，順利加盟。

李加樂說，「我們與供應商討論，整合公司財務狀況加上銀行提供的貸款，還申請經濟部商業司的『服務業創新研發計畫』(SIIR)，讓我們可以提供夥伴『分期』購買改裝車，減輕他們的經濟負擔。」在計畫協助下，總價破百萬元的 OE 餐車只要月付 1.8 萬元，就能開回去做生意，大大提昇夥伴加盟的意願。經過設計



動心國際專注將炸冰淇淋這個品項做到最好，炸物 + 冰淇淋的組合也成為老外顧客好評連連的最愛。



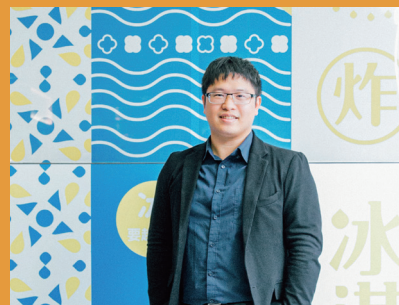
後，2 部餐車造型討喜又吸睛，分別在苗栗及高雄跑市集，也成功打響品牌知名度。

## 炸冰淇淋二合一風味 抓牢老外味蕾

面對眾多躍躍欲試的加盟意向者，動心國際也有所堅持，「我們很願意幫助有熱情、想創業的人，但也要確認加盟者的決心，想加盟必須通過面試。」李加樂強調，動心國際只做炸冰淇淋，就是想專心把產品做好，有些人會認為該多賣一些品項，他們就會婉拒對方加入，「剛開始發展加盟時，我們也是想說拓點越多越好，但後來常常會有想法的分歧，那不如找經營觀念相合的人，我們不求賺快錢，重點是要能永續經營。」

而在改良版炸冰淇淋風靡全臺後，動心國際也開始發想，說不定有機會將這項迷人的臺灣小吃推上國際舞臺。在與加拿大華僑朋友討論後，2020 年 2 月到當地培訓夥伴，並舉辦試吃會，結果受到熱烈歡迎，「我們在多倫多舉辦試吃會，外國人愛吃冰淇淋也愛吃炸物，炸冰淇淋等於是二合一，消費者反應很踴躍，幫我們打了強心針。」李加樂說。

只可惜隨著新冠肺炎爆發，歐美地區疫情嚴峻，準備好的 OE 車只能暫停改裝，暫緩國際展店計畫。但李加樂和李忠翰沒有氣餒，他們也藉此再次鞏固國內市場，同步保持研發創新，當適當的時機到來，炸冰淇淋將讓甜蜜臺灣味快速搶佔全球的味蕾。📍



動心國際股份有限公司總經理李加樂

### 業者真心話

這是我們首度參加 SIIR，去提案時前一位發表人是臺灣前十大的連鎖飲料店，我們覺得壓力好大，本來以為不會入選，真的很感謝委員給我們機會。執行過程中，計畫辦公室每個人都對我們照顧有加，對創業的年輕人來說真的是莫大的鼓勵，對比當初被前輩潑冷水，心中格外有感，我們深信只要多一點鼓勵與互助，臺灣產業的未來就會越來越好。

### 動心國際暖「心」國內外之道

- 1 研發能量**  
改良舊有炸冰淇淋，解決口感問題
- 2 降低加盟門檻**  
整合財務與貸款，月付 1.8 萬元
- 3 跨足海外**  
舉辦海外試吃會，受到熱烈歡迎



# 凍心炸冰淇淋的 OE 餐車加盟與國際行銷推廣計畫

動心國際透過行動餐車加盟計畫提昇市場擴點的能力及移動力，解決高額產地費問題，同時透過月租方式解決餐車導入成本過高問題，將臺灣好味道推廣至海外。

炸吐司冰淇淋是小時候只有在吃辦桌時才嚐得到的點心，每每都覺得很神奇，怎麼高溫的炸物裡頭可以包著冰淇淋，這個只屬於臺灣的辦桌神級冰品，相信是許多人童年與快樂的回憶。回想初審此計畫時，入眼的是動心國際公司的「凍心炸冰淇淋的 OE 餐車加盟與國際行銷推廣計畫」，行銷很重視與顧客的連結與觸動點，「動心」公司與「凍心」產品，名稱具有一致性並簡單俐落地呈現了公司以顧客為核心的努力及產品

的特色展現。經由凍心炸冰淇淋的產品研發與改進，消費者有機會回味，並體驗這一個讓人懷舊又充滿臺灣故事的新味道。

動心國際的年輕團隊，致力於創新技術以增加產品新口味及提昇產品的口感，同時建立明確及嚴謹的管理製程，讓凍心炸冰淇淋具有穩定的品質，顧客與市場反應都呈現未來強勁的發展性。要快速拓展市場，首先面臨耗費最高的成本

就是「場地費用」，凍心炸冰淇淋的行動餐車加盟計畫提昇市場擴點的能力及移動力，同時也解決高額的場地費用問題。臺灣的加盟創業盛行，但許多加盟總店因快速擴張，缺乏有效管理，讓加盟主之間成為競爭而非互助，最終讓加盟主成為犧牲品。凍心炸冰淇淋的餐車加盟計畫能以穩定的速度發展，在各地慢慢開發拓點，建立能見度，也期待公司的完善加盟管理制度能讓所有加盟主共同為公司的理念努力並分享成果。

原本只有在辦桌上才看得到的甜品，經由凍心炸冰淇淋的產品研發及設計，讓產品保有最初的特色，但又同時具備巧思與新意。目前凍心冰淇淋同時有實體店面與行動餐車據點，有些夜市也能見到其亮眼的冰淇淋行動餐車，這讓逐漸消失的辦桌甜點，透過凍心冰淇淋讓爸爸、媽媽能再次回憶快樂的童年，並讓下一代也能繼續享受新的童年味道。期待著，凍心炸冰淇淋成為臺灣的好味道及驕傲。



文 / 何淑熏主任  
(靜宜大學寰宇管理學位學程)

晶傳有限公司

# 211 清真認證羊 舌尖感動不只在冬季

誰說羊肉只能是冬季限定？晶傳有限公司推出「拾貳月」品牌，讓國產羊肉變身羊小排、羊肉串等多樣料理，一年四季都適合端上餐桌。如今更在 SIIR 計畫的協助下順利取得清真認證，不只串起羊肉的上下游產業鏈，也做好吸納更多元客群的準備。





晶傳有限公司總經理李維勝(右)跟團隊一起推出「拾貳月」品牌，希望讓更多顧客品嚐國產羊的美味。

這些行銷推廣看似無法 100% 轉為品牌獲利，不過李維勝有不同的看法，「身為屠宰與銷售業者，我們必須同時兼顧三方的利益，除了我們品牌以外，也要保障前端養羊戶的利潤，更要讓末端消費者喜歡吃。當國產羊有人買、有人賣，我們才能生存。」

至於另一個必須在行銷上強力推廣的原因，李維勝坦言，臺灣羊肉比進口羊肉貴，價差可達 3~4 倍，很多在意價格的消費者因此卻步。以往他會期待大家支持 MIT 品牌，現在他轉而強調「品質」，用食材的好味道說服市場，「好吃才會吸引更多人，關過的國產山羊肉質鮮嫩，沒有騷味。產品為什麼貴、貴在哪裡，我們也必須推廣給消費者知道。」李維勝堅定地說。



除了羊肉爐以外，無騷味的細嫩羊肉其實很適合全年 12 個月隨時享用。

## 改用西式分切 與主廚合作端上美餐

回憶這段歷程，李維勝笑稱，推出品牌遇到的第一個問題，就是不知道怎麼賣。以往他經營 B2B，只能間接獲得消費者回饋，想得到最直接的市場感受，只好找來專業行銷公司給建議。在經過消費者調查後，他發現大多數人對羊肉還是跳脫不了「很補、適合冬天吃」的印象，因此李維勝最終決定研發更多分切羊肉產品，給消費者更多元的選擇。

「我們採用類似牛排的西式分切法，推出法式羊排、羊肩排、羊肉串等產品，與西餐廳、餐酒館的主廚交流，只要他們願意採用，我們



「拾貳月」採用西式分切法，推出法式羊排、羊肩排、羊肉串等產品，將美妙風味擺上餐廳、家庭的餐桌。

**說**起羊肉，你會直覺聯想到什麼？如果扣除冬天、進補、羊肉爐，似乎剩下的關鍵詞所剩無幾。不過這些冬季限定的第一印象，可要被晶傳有限公司旗下的國產品牌「拾貳月」打破了。除了運用多樣分切讓羊肉進入更多餐廳與家庭的餐桌，取得清真認證更讓鮮美的國產羊肉打開更廣闊的清真飲食市場，這份鮮嫩美味將 1 年 12 個月持續飄香。

## 屠宰業轉型 B2B 品牌 推廣 MIT 鮮美好羊

推出「拾貳月」的晶傳有限公司總經理李維勝 10 多歲就在家中的屠宰場工作，投入屠宰業已有 20 多年，不過做久了他也開始考慮，是不是就只能維持這樣的營運模式，「其實我一直都

有在思考，要怎麼樣才能轉型創新？所以 2011 年時成立晶傳，從純屠宰業轉向 B2B。」隨後李維勝又成立國產羊肉品牌「拾貳月」，是國內首間取得產銷履歷的羊肉品牌，希望將優質鮮美的國產羊肉介紹給更多美食愛好者。

而說起品牌的命名緣由，則是基於李維勝期待能向消費者強調羊肉最美味的時期，同時突破羊肉供需市場的困境，「臺灣山羊養到 1 年時，肉質與風味最好，其次希望大家 1 年 4 季、12 個月都能吃羊肉，所以命名為『拾貳月』。」李維勝感慨地說，早期他的羊肉多半銷售給羊肉爐業者，但是淡旺季時需求落差大，這也是讓他下定決心開始經營品牌的主因，希望藉由推廣行銷，打破消費者「羊肉只能冬天吃」的迷思，讓市場價格不受季節影響，長期維持穩定。



在 SIIR 計畫提供的資源協助下，「拾貳月」從包裝、消毒等都通過嚴格的清真認證。

就有行銷的話題。」李維勝說。藉由知名主廚與飯店的推廣，不僅幫拾貳月爭取媒體曝光率，主廚更對肉品提出專業建議，讓李維勝可以再回饋給最前端的養羊戶，透過改良飼料或餵養方式，逐步調整、養出品質更佳的羊肉。

在李維勝的努力下，拾貳月不僅是單純販售羊肉的品牌，更扮演了整條肉品產業鏈的溝通橋樑，平衡飼養端、生產端與消費端三方的需求，將以往不連貫的環節一一串聯，讓肉品越來越符合消費者的需求，李維勝認為，「要先弄清楚消費者想要什麼，再去生產他們要的，今天如果不這樣做的話，國產羊肉就無法與進口羊肉競爭。」

## SIIR 資源加持 突破清真認證難關

李維勝說，「自從拾貳月登上百貨通路後，常常有消費者問怎麼不做清真認證 (Halal

Certification)，我們想了想，認為申請認證可以接觸更多潛在的消費者，也能創造行銷話題，就希望藉由參與經濟部商業司的『服務業創新研發計畫』(SIIR) 開始進行」。

申請清真認證的條件非常嚴格，李維勝坦言與回教協會溝通時，發現雙方思考脈絡截然不同，磨合過程十分艱辛。首先，由於晶傳的屠宰場是豬羊共線，但穆斯林的教義是嚴禁吃豬肉，必須將屠宰時間分開，讓豬肉與羊肉不會在同一時間處在同一場域，日後更會建立一條屠宰羊肉的專線。「雖然生產成本增加，但這就是對伊斯蘭文化的尊重。」李維勝表示。

「宰殺羊之前，要由回教徒為牠們念誦可蘭經，讓羊心情平靜，下刀、放血也必須由回教徒執行，我們請協會幫忙媒合，花了一番時間與心力，最後終於找到合適人選，每月一次配合屠宰時間過來幫忙。」此外，回教徒不能喝酒，因此工廠的清潔線不能用酒精來消毒，

後來改採用次氯酸水，為了符合清真認證的規範，方方面面都做了不少更動。

新族群，以擴大未來的消費市場。

## 樂見新品牌夥伴 共同超越 7% 市場份額

多年來，李維勝想方設法推廣國產羊肉，有人曾稱讚拾貳月是貨真價實的「領頭羊」；但也曾遇過有人質疑，他們為何要做這麼多買賣以外的事？

回首來時路，李維勝感慨地表示，嘗試走別人不願意走的路，背後有許多的艱辛與壓力，但讓他最開心的，就是能幫助養羊戶看到有希望的未來，「飼主安心養羊，我用心生產產品，消費者安心吃，3 句話說起來很簡單，但要真正做到，必須花費很多時間與心力。希望未來大家聽到國產羊肉，就能夠想到拾貳月。」

更讓李維勝開心的是，在「拾貳月」這個品牌推出之後，有越來越多的養羊個體戶也開始開發自有品牌，對此他樂觀其成，「國產羊肉只佔國內市場的 7%，未來還有很大的發展空間，只要大家合力推廣，一定能促進整體產業發展。」李維勝充滿信心地說。📍

在將「拾貳月」轉型為清真肉品的品牌後，李維勝也透露，從分析目前的消費者數據，發現吃國產羊肉的目標族群以男性較多，年齡層介於 40 至 50 歲，社經地位較高。在 SIIR 委員建議下，拾貳月也重新調整了行銷的策略，未來並不會只針對主要的目標族群推廣羊肉，而會思考如何去影響目標族群周邊的更多消費者，透過社群行銷開發，瞄準年輕人與女性等

### 晶傳國產羊肉飄香之道

- 1 強調品質**  
山羊養足 1 年，國產肉質鮮嫩，沒有騷味
- 2 多樣分切**  
推出法式羊排、羊肩排、羊肉串等產品，羊肉不再只能冬天吃
- 3 異業交流**  
藉由主廚回饋、推銷，讓養羊戶養出品質更佳羊肉

- 4 清真認證**  
獲得 SIIR 計畫助力，順利取得清真認證



晶傳有限公司總經理李維勝

### 業者真心話

加入 SIIR 計畫不僅可聽取委員的專業建議，也有機會向很多人才請益，大大開拓了眼界。平常我們的生活圈很單純，都只和同產業的人交流，去參加 SIIR 計畫說明會時也遇到很多跨產業的業者，得以和不同業界的菁英交流，是創造異業結盟的好機會，這是我覺得最大的收穫。而且看到這麼多優秀的產業人才，都持續在創新求進步，也是督促自己努力向前走的動力。

# 擴大國產羊肉市場服務研發轉型計畫

晶傳創立「拾貳月」品牌，利用西式分切技術，將產品帶入有機連鎖超市以及各大電商平臺，同時通過清真認證，讓國產羊肉美味更有市場競爭力，提高普及化。

在臺灣的飲食習慣中，雖然大家對羊肉並不陌生，但在許多家庭的餐桌上，羊肉這道菜餚卻不常見，多數人的認知還是停留在冬令進補的羊肉爐，故使得羊肉的銷售自然地受到限制。

同時因為氣候的影響，冬天急驟縮短，羊肉爐的生意也因此受到影響，再加上近年低價進口羊肉傾銷臺灣，以及進口草料成本高漲，使得

國產羊肉的銷售面臨嚴峻的考驗。晶傳有限公司總經理李維勝在面對這波挑戰時，選擇市場再定位：突破原本僅以羊肉屠宰代工的經營模式，從傳統零售走入市場前端，進而帶動國產羊肉的銷售。

近年來，在面對生態被破壞、食安問題、現代人百病叢生的情況之下，「產銷履歷」被強

調與重視，為了掌握源頭品質，晶傳有限公司積極地打造優良的飼養環境，從餵養飼料開始，為消費者把關，也成立「拾貳月」這個品牌，將產品帶入有機連鎖超市以及各大電商平臺，利用多元的銷售通路，讓消費者能夠容易地取得新鮮的國產羊肉。晶傳也順利在 108 年榮獲臺灣第一家產銷履歷的羊肉分切廠，可以客製化幫客戶去骨或各部位的切割分裝，也因為他們了解市場的

趨勢，洞察消費者的需求，進而提高國產羊肉在市場上的接受性與普及化。

企業在面臨市場的改變與挑戰時，能夠突破舊思維、尋求主動的改變，晶傳靠著專業能力與經驗，為企業提供一個方向與契機，不僅成功地創造出國產羊肉的價值，也提昇國產羊肉市場的競爭力。



文／劉秀慧教授  
（國立高雄餐旅大學餐飲管理系）

---

## 109 年度 服務業創新研發計畫 (SIIR)

---

出版單位：經濟部商業司

發行人：李鎡

地址：臺北市中正區福州街 15 號

電話：(02)2321-2200

傳真：(02)2397-0728

網址：<https://gcis.nat.gov.tw>

執行單位：能力雜誌編輯團隊

主編：曾碧雲 · 邱婕欣

封面／版型設計：品牌聯網股份有限公司

地址：新北市汐止區新台五路一段 79 號 2 樓

電話：(02)2698-2989

傳真：(02)2698-2976

網址：<https://www.cpc.org.tw/>

初版日期：中華民國 109 年 12 月

版次：1 版 1 刷

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換。

版權所有，請勿侵犯。