

美學經濟風潮下的企業創新思維-由厚植美感與品牌經營的觀光工廠經驗談起

Innovation of Enterprises under Aesthetics Economic Trend: The Study on the Experience of Deep Rooted Aesthetics and Brand Management of Tourism Factory

李君如* Chun-Ju Li
靜宜大學觀光事業學系

陳品孜 Pin-Zi Chen
靜宜大學觀光事業學系

Department of Tourism, Providence University

(Received September 10, 2010; Revised March 1, 2011; Accepted May 23, 2011)

摘要：隨著資源、資金與勞力的流動，面對此波全球化的產業結構重整，曾創造台灣經濟奇蹟的製造業於是開始省思、探索新的價值與競爭能量；而由市場內容的更迭，似乎也昭告高感性的新消費時代來臨。傳統製造業如何從代工製造之思考模式轉換為以風格、創意為主體的「美學經濟」，在當代的台灣正逐漸在企業內部發酵；透過美感營造無可取代的情感價值，漸次向創新加值與服務品牌的兩端轉型，拉出幸福的微笑曲線，以求在這場經濟轉型中脫穎而出。援此，本研究擬以國內美學營造為主體的觀光工廠為範型—「白木屋品牌文化館」與「雅聞魅力博覽館」作為個案分析之對象，探討其如何突破傳統產業的獲利邏輯，結合產業知識、高質美感與深度體驗的創新事業模式，建構參觀與商業並重的經營模式，並藉由分析企業採取的策略與行銷手法，瞭解如何運用不同的「創新事業模式」與「美學營造」，以觸動消費者的內在心靈，誘發更高的附加價值。

關鍵字：美學經濟、創新、創新事業模式、觀光工廠

Abstract: Along with the fluid resource, capital and labor, the manufacturing industry that once made Taiwan economic miracle is thriving to explore the new value and competition energy while facing the industrial structure revitalization of the globalization trend; however, this may imply a new era of highly consumption owing to this changeable market. The enterprises of traditional manufacturing industry try to turning its role of original design manufacturing into the Aesthetics Economic creative style are gradually brewing over Taiwan; it can be added irreplaceable value through aesthetic sense to reach the innovation added value and service brand, and, to make happy smiling curve in order to stand out in the economic

* Corresponding author



transformation market. Therefore, this study takes the domestic aesthetics of tourism factories as the examples, White Wood House Brand Culture Gallery, and Arwin Charisma Museum, to analyze how they make use of cost-benefit logic to make break through from the traditional manufacturing industry, and how the factories build up the brand new enterprise model and visit-trade equal management model by the combination of industrial knowledge, high quality aesthetic sense and depth experience; what is more, the analysis also can help us to explore the strategy and marketing technique of the enterprises, and the way of using Innovation Industrial Model and Aesthetics Reform to touch consumers' hearts, so as to reach higher added value.

Keywords: Aesthetics Economic, Innovation, Innovative Business Model, Tourism Factory

1. 前言

隨著資源、資金與勞力的全球性流動，曾創造台灣經濟奇蹟的製造業，有的採取降低生產成本的西進策略，有的則重新省思、探索新的價值與競爭能量。面對此波全球化的產業結構重整，台灣的傳統產業如何透過創新替企業加值成為重要課題；尤其當經濟元素由農業、工業生產，轉移到服務業時，也漸次預告高感性的新消費時代已然來臨，體驗或美感經濟將成為下一個階段的生活顯學。

從代工製造之思考模式轉換為以風格、創意為主體的「美學經濟」，並非一蹴可幾，從企業的角度來看，不僅需豐厚自身的文化感受能力，並需在製造生產與生活消費之間，抽離出某些動人的元素，佐以一種文化、學習、娛樂的異境想像與主題呈現，從而提供創新的服務、具有設計感的產品，甚至創造一場令人難以忘懷的消費體驗，方能在這場經濟轉型中脫穎而出；而正是這些無可取代的情感價值，讓傳統產業結構向創新加值與服務品牌的兩端轉型，拉出幸福的微笑曲線。援此，本研究擬以國內融入美感經營的觀光工廠為範型—「白木屋品牌文化館」與「雅聞魅力博覽館」，作為個案分析之對象，試圖探討在這波經濟轉型中，企業如何突破傳統產業的獲利邏輯，提出一套結合產業知識、高質美感與深度體驗的創新事業模式，創造參觀與商業並重的經營模式，將「價值」轉換為實際的產品和服務，並藉由分析企業採取的策略與行銷手法，瞭解傳統產業之產品與服務如何運用不同的「創新事業模式」，觸動消費者的內在心靈，增添原產業的附加價值，創造在微利時代中勝出的新藍海。

2. 文獻回顧

2.1 美學的意涵

「美學」之名，源自希臘文的「感覺」(aisthesis)一詞；簡明美學辭典(1992)對美的定義為：「美必須與人的生活聯繫，表現出多彩多姿的生活形式，尤其是自由、朝氣蓬勃的發展；而對美的理想，是個性上和諧的發展，它兼融身體健美、精神豐富和道德純潔於一身，探討這些追尋以及實踐理想的過程，即是美學的功課。」在古希臘時期就有許多哲學家對「美」的定義提出不同論點，天文數學家們從自然科學的觀點看「美」，認為美就是和諧，因此就出現了黃金分割理論。蘇格拉底從社會科學觀點看「美」，認為凡對人有效用是善的，就能相對產生美感，例如盾從防禦上看是



美的，矛從射擊的敏捷和力量上看是美的(朱光潛，1982)。黑格爾(Hegel, 1983)就心靈層次闡述美的真諦「真正的美存在於心靈永恆的價值裡。」王世德編撰的「美學辭典」(1987)則從社會實踐的觀點來探討，認為「美學是研究人類對現實的審美，是在社會實踐中對生活進行審美及創造的經驗，再返回來指導人類對美的創造與欣賞，以促進社會實踐的發展」。蔣勳(2001)則認為「美是一種慾望與感官的無限刺激。另外，美是對自我價值一種很清晰的選擇，是生命的啟發，是散發的自信；美是生命裡可以留下來的東西，是記憶、是感謝、是許多的懷念。」

綜合上述學者所言，本文所謂的美學泛指人們在生活中所經歷可增添美好感受，或引起內心愉悅的一切情境、體驗或事物，即是美學的展現。

2.2 美學經濟的來臨

近年隨著人們追求生活體驗與享受的風潮興起，使得美學經濟突然躍出，獨特的創意設計理念、人文色彩與文化特色，開始滲入融入各式主題餐飲、地方特色產業、數位媒體產業等生活情境中，其所營造出來的氣氛、思考、情緒、感官互動等體驗，逐步創造一塊利潤豐厚、擁有高附加價值的利基，讓試圖轉型升級的台灣企業體，逐漸跳脫資金、原料與製造取勝的傳統思維，從生產端到消費端，開始學習如何導入知識、服務與設計的創新，講究美感，朝向「細工高值」的美學經濟前進。Postrel(2004)更提出所謂的「風格美感經濟學」，認為美感是生活必需，風格是銷售必要。

李仁芳(2004)於「中國時報」人間副刊發表「美學經濟」一文，以宮崎駿建立動畫王國為例，談論從「美學」到「經濟」是所需經歷的一段努力過程；而後李仁芳更以各種生活觀察為例，闡述美學經濟的種種現象，定義美學經濟為：「以創意整合生活美感之核心知識，提供具有深度體驗與高質美感的經濟。」人們不僅追求快速、方便、舒適、衛生、安全等服務，更要求視覺、氣氛、地位、情感等無形的體驗與生活的結合。而詹偉雄(2004)也提及：「近代研究消費現象的社會和文化的學者都指出，當代中產階級的購物熱潮，其消費標的是附著在商品上的『象徵符號功能』，而不再是使用功能；當商品的受歡迎程度，由使用功能的優劣轉向象徵符號的高下競爭，開發商品的重心就由對製造流程和成本合理性的專注，轉向了由工業設計、產品包裝和廣告行銷主宰的美學領域；如何讓消費者能融入由商品『象徵符號』所暗示的某種理想化生活風格裡，並且和別種符號來進行一種感覺與心理的『系統戰』，則是一種美學的技術。」因此，美學在台灣現階段社會中盛行，多少反應了台灣由 OEM 純製造業經濟體，轉向 ODM 設計代工製造業經濟體的一種轉型思維。

美學經濟是一種由消費物品的功能轉變成為消費符號，且由現代人經由購買、消費來建立個人風格，美感的追求逐漸演變為一種風潮，相較台灣企業長久以來，只重視生產效率，忽略產品外觀與消費者感受的經營模式，感性時代的來臨，使得台灣企業必須逐漸適應其從「成本導向」轉換成「美感導向」，美感的學習成為了這時期社會大眾的迫切需求。

2.3 創新之事業模式

廣義而言，創新指涉的範圍包括：(1)將兩個或以上的現存事物結合，以創造性的處理來產生新事物；(2)從新創意概念產生至一系列複雜活動的集合；(3)新方法的發明與實現；(4)採用新技術導致社會改變的過程；(5)新的概念或創意；(6)組織或社會採用的新方法；(7)任何與現有形式不同的事物(Souder & Shrivastava, 1987)。從價值創造的觀點來看，創新(innovation)與發明(invention)的



意義不盡相同。Betz(1998)認為，發明是爲了創造新產品或程序，而創新則是將新產品、程序與服務引入市場。這類區分方式，強調「創新」是一種「活動」，重點在於將新事物與市場需求相結合，方可完成整個創新活動(Afuah, 1998)。「創新」不僅止於技術研發或產品功能上的突破，亦可透過市場定義或區隔的行爲，賦予產品新的價值，也隱喻了改變企業行爲亦可產生創新，甚至延伸至整個企業的價值活動上。如同 Kim & Mauborgne(1999)所提出的價值創新觀念，其認為企業強調爲顧客創造新價值，包括重新定義顧客需求，提供新產品或服務，而不只依靠技術創新獲得競爭優勢，而是不斷的創造「價值」，尋求差異化的來源，才是一種策略性創新的行爲。

此外，Hamel(2000)在啓動革命(Leading the Revolution)一書中提出將創新概念延伸至事業模式之運用：「革命時代正向我們召喚，要我們擴張視野；除了擴大產品線、利用資訊科技改進事業流程外，還有許多可能性。產業革命的核心，是大膽的新事業觀念。而事業模式創新的目的，是要在某個產業或競爭範疇內推出更多不同的策略選擇，從創新的位置創造不同的價值。」並且談到事業模式創新的內涵，包括四大要素：核心策略、策略性資源、顧客介面和價值網絡。

1. 核心策略(Core Strategy)：(1)事業使命：提出策略的整體目標，包含企業的事業模式所欲達成的目標、以及提供市場的產品。(2)產品及市場範圍：描述企業在何處從事競爭，包含顧客、地理區域以及產品區隔。(3)差異化基礎：企業與競爭者之競爭方式的差異。

2. 策略性資源(Strategic Resources)：(1)核心能耐：指企業擁有的知識，包含技能與獨特的能力。(2)策略性資產：包含品牌、專利權、基礎設施及其他稀少、有價值的東西。(3)核心流程：爲企業的實際作法，即企業將投入轉變成產出的過程中，所採用的方法與例行流程。

3. 顧客介面(Customer Interface)：(1)履行及資源：指企業接觸顧客的方式、接觸管道、提供的顧客支援、以及所提供的服務水準。(2)資訊洞察力：企業由顧客身上所獲得的資訊，以及由這些資訊所延伸的洞察力。(3)關係動態：企業與顧客進行互動的方式，藉由這種過程，企業能夠培養出的顧客忠誠度。(4)價格結構：企業向消費者收費的方式、以及產品的組合。

4. 價值網絡(Value Network)：(1)供應商：企業與供應商間的密切關係、或有與以往不同的獨特配合方式。(2)合夥人：合夥人可以提供某個彌補最終產品不足的互補品。(3)聯盟：在產業革命的過程中，結盟者直接承擔風險，也分享成功的果實。

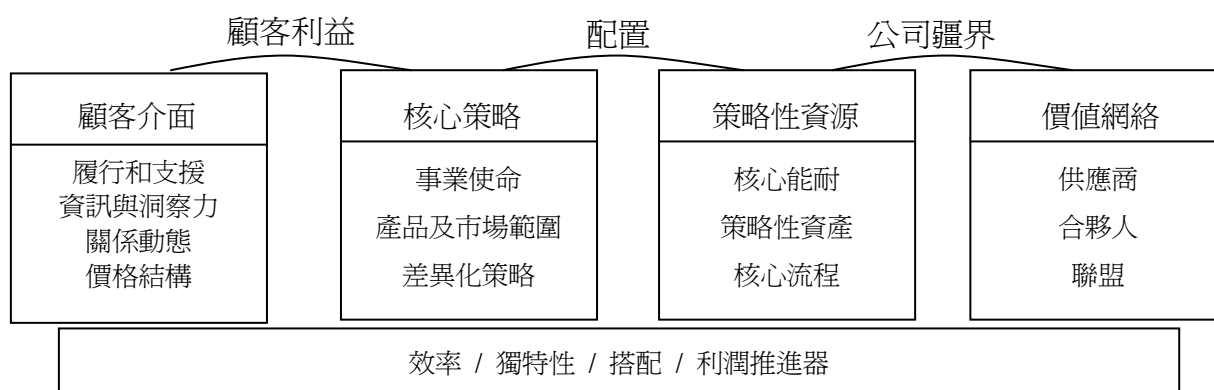


圖 1 Hamel 事業模式之經營圖 資料來源：Hamel (2000)



在這四大要素間，藉著彼此的配合，可產生以下三種不同的連接：(1)配置：連接核心策略與策略性資源，指企業結合能力、資產與流程來支援特定策略的獨特方法。(2)顧客利益：為核心策略與顧客介面之間的橋樑，指企業實際提供給顧客的特定利益組合。(3)公司疆界：存在於策略性資源與價值網路之間，為企業的疆界。因此，對於大多數以代工製造起家的企業來說，如何藉由與外界的整合，加強企業的競爭優勢外，找出差異化的道路，成為企業創造價值的關鍵因素。

3. 研究方法與論述架構

面對美學經濟時代的來臨，台灣傳統產業如何透過創新為企業加值，成為本研究試圖探究之課題。本研究將以國內經營成功的觀光工廠為範型—「白木屋品牌文化館」與「雅聞魅力博覽館」作為研究對象，經由深度訪談法，自 2006~2009 年間多次訪談企業領導者與關鍵執行者，瞭解其企業的沿革、轉型的動機與意圖，並因研究者為此兩家企業的輔導顧問，透過實地踏勘與觀察，故可更深入掌握工廠在經營模式和行銷策略所採取的作為。

在分析部分，以一手的觀察與訪談搭配次級資料的蒐集整理，首先就大環境與相關產業所面臨的變化與挑戰作探究，以瞭解企業力求改變之背景因素；接續以創新事業模式中強調的「核心策略」、「策略性資源」、「顧客介面」、「價值網路」四大面向，分析傳統產業如何運用不同的經營模式或行銷手法，增添原產業的附加價值，創造在微利時代中勝出的競爭優勢。

4. 個案之創新事業模式

政府為協助陷入發展困境的傳統產業尋求一條可永續前行的道路，提出相關的技術升級或產業轉型的政策措施，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，隔年以「推動地方工業創新轉型發展計畫」接續發展，對象擴充至具有獨特產業歷史沿革並有意願轉型的工廠，希望在既有產業的製造基礎上，藉由整體再發展之規劃，展現新意與生命力，讓產業由單純的製造加工逐漸轉型為觀光休閒融合，以使製造業與知識經濟接軌，累積在地產業知識提升為高附加價值的新產業，再創地方發展的榮景與商機。計畫推行至 2008 年，在從製造業複合觀光服務經營型態的產業轉型經驗中，漸次歸結出一套內蘊企業文化、產業知識、深度體驗乃至生活美學的在地行動範型，藉以創發在微利時代中勝出的新藍海。(李君如, 2008) 本研究擬挑選國內兼具美學經營概念之觀光工廠—「白木屋品牌文化館」與「雅聞魅力博覽館」，進行個案研究與分析。

4.1 白木屋企業—白木屋品牌文化館

4.1.1 企業背景簡介

「彷彿陽光灑落一地般的燦爛」，是白木屋品牌文化館予人的第一印象。這棟簡約時尚的日式建築，因座落於一片舊式廠房林立的工業區內而顯得耀眼；在屋內，坐在濃厚南洋風味的藤椅上，體驗著精心設計的空間與藝術品、近距離的觀看整排透明玻璃窗的生產線，或是走進主題式的神秘隧道以及迷幻般的夢想屋，聞著一道道滋味甜美的蛋糕、冰淇淋或是洋果子等，不免令人產生如愛麗絲夢遊仙境般的幻覺，彷彿作了一場美妙的夢。

打造白木屋品牌文化館這棟夢幻屋的主人，是設計師出身的簡菱臻董事長。中年後才決定從室內設計轉業到烘培業，著實讓許多人為她捏一把冷汗；而一心想要做出一種「甜美食物」的她，



從「蛋糕」開始，重新造就她生命的另一次高潮，尤其是她充滿著理想的性格，不僅把每項產品都當成是藝術品，更堅持提供更多的視覺美感與產品創意，十年來，白木屋曾歷經艱難的創業期及虧損的危機，但她仍能將衝擊視為轉機，一路度過驚濤駭浪，「人生總是會有些逆境和挫折，我之所以不被打倒，可能是我的個性堅毅。」憑藉著這份堅持與自信引領企業的價值觀，讓簡董事長得以帶領白木屋堅毅的面對經營的難題。

白木屋在創立初期，就訂定了經營品牌的決心。多年來，以誠信、務實、堅持、品質、創新為理念，將創意融合藝術用心地將產品力化為生命力。一步一腳印，踏實地構築美麗的城堡。「透過美學，呈現精緻品味透過情境，活化品牌溝通；透過實做，傳達品質觸動。」是簡董事長對白木屋品牌文化館之經營哲學及與設計概念。回顧最初，許多人並不看好白木屋的經營，尤其要讓消費者願意買比普通價格貴上幾倍的蛋糕，更是一大挑戰；然而，經過十年來的努力，白木屋用實際行動證明消費者的味蕾是聰明的，因為除堅持了味美、健康，亦融入了幸福與美好的概念，讓消費者深刻感受白木屋烘焙的蛋糕所蘊藏的內涵；近年企業更榮獲第18屆國家品質獎、第13屆國家磐石獎及第3屆台灣企業獎等殊榮，其中第18屆國家品質獎更是該獎在76個國家推行以來第一次烘焙食品業得獎的例子。從堅持製程不走代工生產，大量投資於物流、冷凍、冷藏車到聘請日本首席烘焙師太田秀樹擔任產品總監等，白木屋深切期望各種產品、人及價格都能符合企業文化的高標準。

白木屋以媲美高科技的標準流程，生產嚴選商品；以卓越的人力品質，構築核心能力；以創意打造令人吮指的美味甜點，在烘焙業異軍崛起，譜寫亮眼的品牌之歌；更以文化導入 GSP 優質服務，打造感動食尚品味，豐富企業內涵，成為傳統產業的典範，寫下融合創意與藝術打造美食「家」的動人故事。

4.1.2 創新之事業模式

1. 核心策略

(1) 品質品味品牌黃金三角

「企業不大，卻要做同業的第一品牌」，是白木屋追求高品質產品的實踐目標。白木屋以自創品牌為經營主軸，無論是企業 CIS 識別系統、門市陳設規格，甚至是標準服務流程，都屬於白木屋策略性塑造品牌形象的傳播策略中的環節。在堅持「品質經營品牌」的理念下，白木屋不銷售非自製品以及 OEM 產品，以專業帶動銷售為品牌增值，在產品的用料和製程上均投入頂級的原料、頂級的設備，堅持要帶給消費者於一般烘焙坊難以體驗精緻商品的「食」在感動，並以獨創品牌、追求第一的企圖心，教育消費者對品牌意識的認知。

企業秉持「只有鑽石可以切割鑽石」的理念，堅持自創品牌的決心。品牌定位清晰化，以創意帶動品味，深化顧客滿意以延續品牌的生命，堅持產品「無添加物、低糖、低脂、純天然原料」，不計成本，全程使用有機蛋，並且採用日本進口的海藻糖，甜度僅為一般砂糖的 45%，卻能使蛋糕做到「甜而不膩、清爽美味」的口感。以品質掛帥，以誠信為本；以文化來達成願景，用策略實踐目標。面對混亂失序的市場現況，白木屋以最高的社會道德責任作為自我期許，期望透過良好的企業經營作法，建立正確的價值觀，帶動國內市場機制，達到重建市場的目的。

(2) 植入美學風格，創造獨特企業魅力

結合美學生活，傳達感動故事的說夢者：「美感每個人都看的懂，但美感不是每個人都會做。」



白木屋蛋糕傳達予人一種美好愉悅的感受，以文化特質包裝品牌內涵，是白木屋成功因素之一。從店面空間設計、商品包裝到識別系統，均出自於自家的設計研發團隊，並申請世界性商標與專利，以維護公司之智慧財產權。白木屋處處創造驚奇，第一家士林店，空間展陳八年內改裝四次，蛋糕每季推新品常保持百種以上；白木屋品牌文化館以「說故事的方式」打造動線設計，描繪著企業各式商品的背後故事，不定期更新特展主題，只因要讓來訪的顧客能陶醉於幸福洋溢的感受之中。以販售生活概念的一流公司為期許，透過產品的生命化，將美學生活融入無形的情境，創造有生命力的產品組合，化身為生活中販賣感動的說夢者。

消費空間情境塑造，昇華產品層次：企業主張連結消費利益與社會價值，開始的行銷對象鎖定白領階級，並將消費情境設定在生日與婚禮，將消費空間情境化，讓婚禮的意義轉化為生命中最幸福的禮讚，生日則成為生活中最快樂的喜悅。引領顧客從細細品嚐中品味糕點的層次，讓喜餅的消費不只是單純的購物行為，而是社會心靈層次的幸福分享，也讓蛋糕的消費不只是片刻的嚐鮮，而是凝聚人生的歡聚的真誠祝福。

(3)傳承中持續創新，源自知識的導入

在傳承中創新是衍生價值的關鍵，企業追求獨立品牌，融合知性與感性，創造生命真實的認知，其創新競爭力來自知識的導入，將產業資產化，完成人力品質的改造、組織改造創新、流程改造、認知理念等之創新，注入情境感動的元素，務實地將相關人事物確立定位、定質、定量的標準化。

首先，透過 e 化工程整合核心能力與執行力。企業著力於強化內部團隊運作的核心能力與 TQM(Total Quality Management)的整合，善用資訊管理，創造高附加價值；研發產品獨特性(微笑曲線左端)，掌握物流與行銷，發揮品牌效益(微笑曲線右端)，透過高附加價值的發展促動獲利成長。由於白木屋產品製造 70%仰賴人工，為強化核心能力，整合策略、管理與技術三方團隊之執行力，以及有效人力資源管理，於 2002 年與台灣富士通公司合作，全面 e 化組織作業流程，導入 POS 系統，並結合 VPN 網路系統與交易平台，建置網路平台，整合商流系統、物流體系及金流機制，依此推動一套以知識經濟為基礎的標竿流程，發展組織績效評核、預算等相關的對價機制，使各部門可共同檢視 e 化後的資料，並可提升財務規劃能力，讓公司營收更透明化，讓員工瞭解公司盈虧，願意一起打拚，自然帶動組織領導力與團隊學習，以滋養創新品牌的活動，符合現代的整合行銷模式。

其次，推動以文本管理的學苑經營模式。白木屋的經營模式宛如學苑一般，身為大家長的簡菱臻，常扮演著嚴格的「簡老師」角色，將員工視為自己的孩子一般，親自教育、督導。以其他企業少見的「文本管理」作為溝通方式，要求店長模仿一條船的船長書寫經營日誌，每日親自看過給予眉批，除了了解困難以及協助解決問題之外，也同時將用品質建樹品牌的觀念，透過感性的文字書寫中潛移默化給所有員工。白木屋以圍繞著核心意識型態去創造一個有愛的環境、灌輸一種深厚的意識形態，更不斷提出心靈品質，推動「鮮明的企業文化」，使每位工作夥伴，體認自己在白木屋成長過程中所扮演的角色，對服務企業產生向心力，並以小我的力量，成就組織之大我，從心學習、從心出發，以愛圓愛的達成「專心、用心、細心、滿意(顧客)、樂意(員工)」的目標。「老闆有夢、員工就有勁、然後大家都有 money」簡老師常以此激勵團隊，白木屋之盈利，不屬於任何人，即使董事長本身每個月也只領十萬元之薪資，公司盈餘全部轉為增資，將所有成就回饋予員工分享。

2. 策略性資源 — 白木屋品牌文化館



2008年7月世界蛋糕冠軍及連奪兩屆日本拉糖大賽冠軍的太田秀樹現場表演拉糖藝術為白木屋品牌文化館拉開序幕，身為桃園縣第15座產業文化館，白木屋不負眾望十足展現其豐富的內涵，如將整座文化館設計成中西合併式之三層樓夢幻建築，為迎接顧客到訪，更於館外設置一座二尺高的模型蛋糕，館內各樓層更擁有多元主題所組成各種令人驚豔空間，如一樓迴廊區，以各類甜點命名，採用藍色海洋色調配上奶油般色彩之柔光所呈現的冰淇淋、牛軋糖、銅鑼燒的賞味進行曲，搭配圓弧型解說版充分向訪客介紹相關的製作流程，而一樓蛋糕走廊展陳的各年度代表蛋糕，更令人迫不及待的想要一嚐甜蜜的滋味。更令人驚豔的是二樓的迴廊區，整體牆面設計以藍色為基底，擅用圓形設計的文宣版面，大量利用燈飾打光，嵌燈、燈蕊造型燈飾各自展現色彩光芒，各角度不規則的反射，不但不顯突兀，反倒營造出柔和點綴的燈光效果，使館內氣氛不僅活潑有朝氣還更添時尚美學。而迴廊轉角處，是一處令人驚奇的夢幻小屋，旋轉著五彩繽紛的大型蛋糕盒上放置著縷空立體之雕塑，透過絢爛色彩反射於牆面，清晰可見「心動」或「動心」二字，剎那間不禁令人感動於設計者用心雕著的美學趣味與品牌創意。

品牌文化館內有一條不同主題空間組成的神秘隧道，包括冰淇淋、手工蛋糕、和風洋食，甚至是雕塑完美的巧克力噴花，都是在這裡誕生，在文化館二樓設計的梦想屋內，360度的藝術雕塑完整說明白木屋成立至今的故事，透過鏡面反射的裝置藝術，讓訪客彷彿進入情境中，在流轉的歷史光影中回溯白木屋的成長軌跡。

表1「白木屋品牌文化館」展示空間規劃

名稱	空間功能
簡報室	播放簡單的品牌文化短片，讓訪客初步認識白木屋之成長歷程。
意象廊道	意象廊道展示白木屋品牌建立過程、獲頒獎項、品質認可等標章，讓訪客對白木屋之產品深具信心。
蛋糕販售區	精緻的糕點，透過玻璃櫥窗展示，挑動著味蕾，還可點上一杯咖啡配上蛋糕，慢慢品味。
DIY 教室複合展示空間	每日固定時間開放訪客報名參加，不論是童心未泯的大人，還是童言童語的小朋友，都可以製作出一個個獨一無二的專屬蛋糕。
美食交響曲	在美食交響曲區裡，可參觀工廠製造流程，體驗冰淇淋、牛軋糖、銅鑼燒在食品與美學相遇的奇妙歷程，華麗的燈光佈置，搭配短片介紹，還設置了休憩區，陪訪客度過每個幸福快樂的時光。
賞味進行曲	賞味進行曲分為蛋糕裝置藝術、巧克力狂想曲、蛋糕絲路進行曲，這裡同樣也是透過透明櫥窗可以直擊員工在進行蛋糕裝飾、加工、包裝的過程，最後有三個分別代表親情、友情、愛情的預測盤，快按下鈕，還可剖析未來運勢。

從動線規劃、空間設計、到識別系統，白木屋品牌文化館用創新建立文化、用情境溝通品牌、用獨特凝聚議題、用互動培養顧客忠誠，將企業經營策略「創意、品牌、美學」表露無遺，而這些設計概念的落實均出自於簡菱臻之手，她將對美學的敏銳度融入整體規劃中，品牌文化館內的動線，處處充滿美感雕琢的用心，展示內容規劃不定期更新特展主題，試圖用獨特凝聚議題，



只因要讓來訪的顧客感受幸福洋溢的感覺。「白木屋品牌文化館要傳達的文化是什麼？希望把自己當鑽石，等待的是懂得品質的顧客來鑑賞，希望創造的文化是不僅讓人滿意，也讓人感動。」簡董事長認為，許多人覺得白木屋的蛋糕好吃，但是很貴，因此透過品牌文化館所營造的夢想隧道，讓懂得品質的顧客前來鑑賞白木屋對品牌的用心經營，體驗一段與蛋糕美學相遇的奇幻旅程。

3. 顧客介面

(1) 販售體驗，產生情感連結

簡約雅緻的白木屋品牌文化館，是品牌成立十年的白木屋巧妙結合藝術與糕餅的美好見證，宛如美術館般的優雅空間中，絲毫嗅不到製造工廠的味道，更有別於過去製造工廠「閉門造車」的經營狀態，大方展示生產線給訪客參觀取經，襯托企業與眾不同的經營風格。訪客可以坐在有南洋風的藤編椅上，透過整排透明窗看生產線，近距離了解蛋糕、冰淇淋如何透過百分之七十的人力製作出來的，更實際了解白木屋如何為消費著食的安全與健康嚴格把關，後續還可以親自 DIY 巧克力雕花，體驗蛋糕裝飾製作帶來的樂趣，進而與白木屋產生情感連結，為品牌加值。

(2) 飛躍藍天，創造顧客感動

白木屋堅持企業品味，力行新商品研發，以創意及獨特的商品美學取勝，襯托與競爭者的差異，開闢出一片屬於自我的藍海。然而，在藍海的市場中，業界的模仿、抄襲之風迅速蔓延，藍海依舊會因競爭者的廝殺而染紅。因此，白木屋選擇越過藍色海平面，提出「藍天計畫」的嶄新策略。藍天計畫強調的是商品價值的創造、顧客服務的精緻化，運用感動式行銷，深耕客層心靈需求的行銷模式，融入感官、情感、故事等行銷元素，給予顧客難忘的幸福滋味，深化顧客對品牌的印象，以建立比顧客滿意更上一層樓的「顧客感動」為目標，以促成客戶購買並成為忠誠顧客，增添再次前來消費的意願，藉以提昇門市的銷售能力，加上原有的口碑，維持面對競爭時所需的彈性，讓白木屋高高矗立於藍天之上，維持璀璨不墜的態勢。

4. 價值網絡

(1) 發展連鎖體系，建構自有通路

白木屋行銷通路策略，主要是發展直營連鎖體系為主，自 1997 年創立至今，全省自基隆到屏東共拓展 32 家門市，由於白木屋的門市均屬直營門市在管理上較為方便，如在政策的傳達執行、銷售的管理或人員的管理等都有相當的約束力，因此在產品的維護、品牌的形象等獲得亮眼的表現。

(2) 產品供應鏈垂直整合，有效掌控品質

由於蛋糕屬於短時效且對保存溫度極為敏感的產品，因此白木屋採用自有品牌及價值鏈垂直整合的策略，全程掌握產品研發、製造、物流配送及營業據點販售，設立 2 間專屬工廠及 32 家直營門市，經營層面兼具製造、物流與販售管理，以落實白木屋蛋糕出廠 36 小時就立即回收的機制，在蛋糕配送上，白木屋更設有專屬的物流部人員，依產品特性採冷藏或冷凍方式，每天新鮮配送到各個門市，除了讓上游製造與下游行銷產生更有效的互動與連結外，更重要的是藉此更有效控管及確保整個流程之產品品質及衛生。

(3) 虛擬通路行銷

由於網際網路的普及，網路上的虛擬通路也是白木屋積極規劃的方向。按部就班，逐步規劃、建置網路商流系統、物流體系及金流機制，以符合現世代的整合行銷模式。目前改版中的白木屋企業網站，加入購物車功能、結帳櫃檯模式，以人性化的購物介面管理及網路行銷推廣機能，務使虛



擬通路達到更高效益。

(4) 落實社會責任，形塑品牌形象

白木屋堅持每天把新鮮的蛋糕送出，並帶回過期蛋糕銷毀，希望每位消費者都能吃到最新鮮的蛋糕；對於社會需要幫助的地方，白木屋更不時伸出溫暖的手，並提供最實質的幫助，如今許多弱勢無助的角落都曾嚐過白木屋蛋糕幸福甜蜜的滋味。創辦人簡董事長希望在白木屋成立 20 年以後，能夠親身投入達成「民國 100 年成立幼稚園，民國 105 年成立托老中心，民國 112 年成立養老院」的心願，未來更計劃由白木屋發起「白木屋心亮獎」，邀請有心人一起來照亮社會逐漸暗淡的價值觀，以善與愛作為企業永續經營之鑰，期盼未來有更多的企業加入這份愛的同心圓，共同照亮社會每一個黑暗的角色。

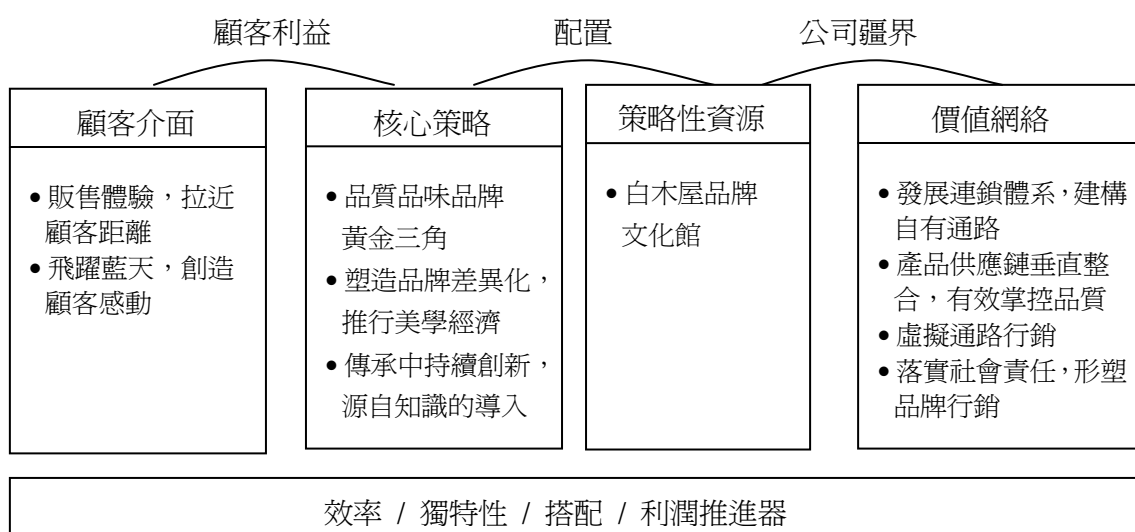


圖 2 白木屋事業模式之經營圖

4.2 雅聞企業—雅聞魅力博覽館

4.2.1 企業背景簡介

在西方文明發展的歷史中，美，不僅是人類用之不竭的靈感來源，更是人類視、聽、嗅、味、觸等五感知覺滿足的集合；雅聞企業自 1982 年成立至今，即致力結合各種先進生化醫學等高度科技，不斷研發創新產品的內容與品質，並以「誠懇、創新、榮譽」作為創業立基的企業精神，憑靠著一份「誠」意，才能在競爭激烈的市場中，建立綿密的銷售網路。

雅聞創立之初即以沙龍作為主力通路，為促進沙龍多元化經營及堅持女性「從頭到腳、從裡到外」美的徹底的經營方針，致力研發並發展集團事業，不但研發多套生化、生物保養系列外，並推出一套專業彩妝品及用具；且於 1989 年設立內衣廠，專門生產功能性機能調整型內衣，為提高美容效果於 2002 年設立生技食品廠，生產美容輔助食品，使美容能獲得更「全面性」效果，隨著休閒、養生、SPA 時代的來臨，2004 年投資設立多所大型美容 SPA 會館，引進印度 SPA 課程及東西方淋巴按摩、經絡按摩等技術與儀器，提供消費者一處美容、SPA、休閒、舒壓的高級場所，並為加盟商提供更多實務的專業知識，深耕市場。2006 年 11 月，企業於楊梅成立「雅聞魅力博覽館」，結合化妝品、食品、內衣與 SPA 等四種產業，在這座結合生技與美麗的的產業文化館裡，不僅可



提供國內外旅客參觀及學校社團戶外教學的平台，讓其可近身瞭解雅聞各項產品的製程，更進一步滿足顧客五感體驗的精緻需求。

4.2.2 創新之事業模式

1. 核心策略

(1) 塑造品牌架構，佈局產品市場

雅聞企業多年來持續進行香氛日用保養品牌的設計及研發，「香氛密碼 AROMACODE」的品牌架構則是以薰衣草、永久花、馬鞭草等十二種香草元素，發展出從頭到腳、由裡到外呵護美麗的保養產品，並針對不同年齡客層、性別、消費層次，對應多樣性產品之開發，漸次佈局零售通路、測驗市場需求以及瞭解消費者對產品好惡為佈局。另一方面，為提供顧客更為全面性服務及提供加盟商的經營 Know-How，斥資成立國際型 SPA 美容會館，配以峇里島休閒裝潢佈置為主題，組合休閒、水療、美容區、YOGA 冥想四大區，更融合歐洲、日本、泰國等傳統醫學及知識，研發一系列美容美體課程，讓服務品質、SPA 氛圍更加升級。

(2) 營造美學氛圍，打造夢想莊園

雅聞企業以宣傳雅聞 SPA 會館及香氛保養品牌為目的，打造一座兼具美麗、休閒、寓教娛樂功能的雅聞魅力博覽館，園區空間調性以峇里島風格營造，利用原廠區高爾夫綠地為基礎，移植濃厚峇里島風的茅草屋，增植香草植物，以及增闢具有 SPA 氛圍又兼具藝術、美學的蕨類、水生植物，讓訪客有細細品味、觀賞的話題，試圖塑造一處滿足視覺享受的優雅空間，並結合雅聞企業數十年所累積的美感經驗，精心打造園區成為一座夢想莊園。

(3) 推行五感體驗，釋放幸福能量

雅聞企業以五感行銷作為核心策略，以「視覺誘惑」營造雅聞魅力博覽館的整體氛圍，引領訪客感受空間傳遞出的休閒氣息，藉由美感情境釋放身心靈；以「嗅覺情境」觸動訪客嗅覺神經以認識香氛產品；以「原味覺醒」開發香草餐飲，讓訪客從每一次的賞味中，感受雅聞對健康的堅持，挑動味蕾前所未有的感動；以「親密接觸」為概念出發，於園區旁設置一處集中西式冥想、休閒與水療的 SPA 會館，專業的芳療師，運用香氣、瑜珈與按摩，將藝術與美感的療癒力，傳達給每位來訪的顧客；以「聆聽自然」讓訪客漫步在戶外生態區裡聆聽自然的聲音，沈澱紛擾的思緒。雅聞企業希冀透過五感體驗，給予顧客抒解身心靈的幸福能量。

2. 策略性資源 — 雅聞魅力博覽館

為了結合生技、美麗、休閒、香氛之產業特性，雅聞企業於 2006 年 11 月 3 日正式成立「雅聞魅力博覽館」，利用原廠區高爾夫綠地為基礎，增設、增植與 SPA、香氛相關的香草植物、水生植物、蕨類植物、木雕及香氛廊道等，意圖塑造一處具有優雅的 SPA 氛圍的峇里島式香草 SPA 花園廠區，利用峇里島式風格宣傳雅聞 SPA 會館特色。「雅聞魅力博覽館」展示區域分為結合食品、化妝品、內衣、SPA 四大產業的產業博覽館、香氛步道、戶外生態園區、香氛清潔用品體驗區五大主題區，透過展示與體驗，深植香氛日用保養品的概念及多元功能，為企業品牌建立更多愛用者。

「雅聞魅力博覽館」提供國際旅客參觀及學校社團戶外教學的平台，內部展示以化妝品、食品、內衣、SPA 四種產業為主題，藉由專業導覽人員的解說與不同機器設備的呈現，帶領訪客穿越時光隧道走廊，更為細緻地瞭解雅聞相關產品的製造流程，並且設計多樣 DIY 互動體驗機制，讓訪客從無形中增添相關產業的知識與理解，達到寓教娛樂的目的。館外則採用峇里島 VILLA 的休



閒風，置入熱帶島嶼之茅草屋、木刻、蕨類、蘭花科的生態景觀，營造視覺美感意象，並且透過香氛走廊的設計，將大自然情境結合十種香氛精油，提供香氛噴霧雨灑的視覺與嗅覺享受，希冀透過五感體驗，給予訪客抒解身心靈的幸福能量。

表 2 雅聞魅力博覽館「展示空間規劃

名稱	空間功能
香氛步道	香氛廊道兩旁設置聞香小屋之嗅覺體驗，藉以讓訪客感受數十種香草元素所構成的香氛氣息。
戶外生態園區	此區包括水生植物觀賞池、蕨類觀賞區及香草植物觀賞區，讓遊客在潺潺流水、氣氛優雅的水生植物池畔，傾聽自然的聲音，沈澱紛擾的情緒。此外，園區亦可作為生態教學的場所，不但可認識香草植物之種類，並體驗寓教於樂的 DIY 樂趣。
產業博覽館	展示四種產業(食品、化妝品、內衣、SPA)生產、製造實況的產業博覽館，利用老舊及閒置的機器配合生產現場的照片、側錄影片、SPA 會館模型，讓遊客一窺食品、化妝品、內衣、SPA 的生產製造與服務的奧秘。
DIY 體驗區	DIY 體驗區設計多樣化體驗活動，從香氛去角質絲瓜皂、香氛沐浴球 DIY 到口紅 DIY，讓訪客在仿歐式莊園的空間中，體驗寓教於樂的 DIY 樂趣。
香氛清潔用品體驗區	香氛清潔用品體驗區提供遊客體驗各式香氛保養產品、彩妝、調整型內衣、食品，無形中置入商品展售的功能，營造購物消費的氣氛，達到宣傳、行銷的最終目的。

3. 顧客介面

(1) 販售體驗，產生情感連結

雅聞企業以香氛主題開發各式各樣的 DIY 課程，透過絲瓜皂、沐浴球、護唇膏到精油香水等多元而豐富的體驗設計，讓遊客在認識各項產品組成原料的同時，更可親手體驗香氛保養品的製作過程，讓顧客與企業產生情感連結，為品牌加值。

(2) 以互動式的導覽解說，增加互動關係感連結

雅聞針對不同來訪客層屬性，設計國語、台語、英語不同版本之解說內容，並加強導覽人員的直接應對顧客與帶動氣氛之能力。此外，創造「虎鼻師」之玩偶形象，融入 DIY 體驗活動設計中，以趣味性的方式增添樂趣。

4. 價值網絡

(1) 針對客層屬性，開拓行銷通路

雅聞針對不同的目標客群有不同之宣傳方式，如置入性行銷、網路，有助於戶外教學及散客的招徠，國旅客群則由深耕與旅遊業者的關係，以及舉辦專業課程活動來促進，陸客之部分除加強與旅行社業者聯繫接洽外，參與大陸旅遊展是最直接的方式。

(2) 區域觀光，發酵多重營運之效果

為突破廠區的區位限制，提升旅遊內涵的精緻度與豐富度，雅聞連結楊梅觀光產業，並整合旗



下 SPA 門市，結合在地觀光資源特色，規劃一套完整的休憩行程，促使企業由美容事業逐步跨足休閒旅遊事業，創造多重營運的發酵效果。

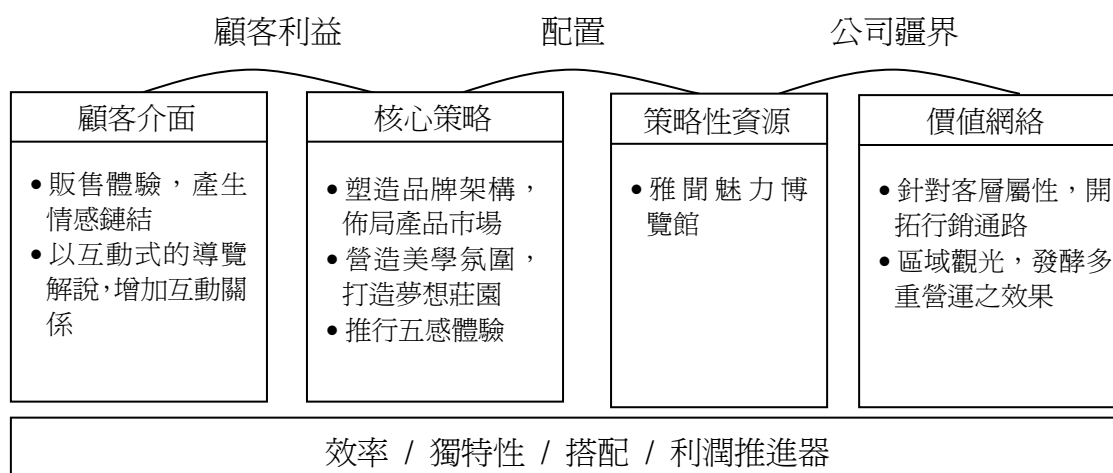


圖 3 雅聞企業事業模式之經營圖

5. 美感經濟下的創新經營趨勢

面對當前服務經濟、體驗經濟的社會型態，傳統生活產業的歷史沈澱、創意加值，反而成爲其企業轉型的立基點，從理性知識到美學感性，從文化的容顏到個性化、風格化商品的創造，從純粹生產到互動體驗，藉由文化特質的創意表現讓傳統生活產業得以現代化，既能符合當前在地認同的追尋需求、又能切合時代並得以繼續保存，爲台灣產業未來的發展路線描繪出可能前進的地圖，這也正是傳統製造業轉型經營的「創新」所在，漸次將 Made in Taiwan 的「台灣製造」推向 Created in Taiwan 的「台灣創新」。下面就個案之創新事業模式與體驗形式做一延伸性的概念探討：

5.1 形塑企業風格，創新事業模式

強調功能的時代已經過去，現在是技術與美感並行的時代，因此「企業風格」的形塑成爲了另一種價值經營的哲學思考(劉維公，2006)。它不僅是企業圍牆內的組織精神、工作守則、獎勵規範；更表現在企業的建築空間、產品設計、行銷廣告的類型、企業的識別系統，乃至於價值網絡的維繫—所有外界可接觸到的「體驗」之中，也正因體驗的頻繁與多樣，「企業風格」也就漸次有了美學的感性層次。「白木屋品牌文化館」與「雅聞魅力博覽館」藉由生產、展示、消費並行的複合經營模式，導入結合產業文化、設計與美感的行銷形式，透過體驗的富饒度與深度加值企業的品牌形象，以「生產製造」者的角色，直接與終端消費群形成互動，並強化價值網絡間的連結能力，從中找到企業最大特色，形塑具有獨特差異、感性化、符號認同的製造實體，以創新事業模式提升企業價值。

5.2 功能優劣轉向符號競爭，以美感形式展現對愉悅生活的追求與提案

當人類的消費需求由物質型取向逐漸轉爲美感體驗型取向時，意味著商品受歡迎的程度亦由使用功能的優劣轉向象徵符號的高下競爭，開發商品的重心就由對製造流程和成本合理的專注，轉向了由工業設計、產品包裝和廣告領域主宰的美學領域(詹偉雄，2004)。台灣的企業正從製造甚至代工，逐漸跳脫傳統講求大規模或「精、敏、迅、捷」的思考，轉爲一種對生活美學的追求與提案。關於產品之產生，企業以「美感」爲訴求，講求嚴選素材、五感兼俱、反映季節潮流；關於展示空



間之設計，借助藝術、影片、設計與廣告之媒介，從文化性的表現中擷取感性片段，或透過美感形式轉化具體內容，包裝為足以觸動消費者的新文化類別，並將之轉換成一項大眾化的體驗性商品，使其在經濟世界中可以自由買賣。於是，生活體驗之銷售變得比商品銷售更為重要(Rifkin, 2001)。

5.3 品牌深耕，以五感體驗觸動顧客

品牌的建立是一種持續性敏銳覺察及創新的過程，需要不斷檢視市場需求變化，除產品本身外，更須建立企業整體連動性的氛圍、產品創新能力、技術服務能力、組織運作能力，乃至企業及其員工所有的表現，在在堆砌著品牌經營的能量。「白木屋」與「雅聞」兩個蘊含美學涵養的企業，依靠獨特的經營體系塑造嶄新的企業風格，印證了創新來自於產業獨特的人文樣態，以及生活經驗的咀嚼，其經營模式所展現的是，產業文化的張力在美感包裝之下的活化與魅力再現。

Schmitt(1999)提出透過體驗可以讓消費者在過程中因感官、心靈與思維的刺激而與企業或品牌有更深的連結。本研究二個案均強調透過五感觸動讓產品與服務攀升，並創造愉悅的旅遊體驗，使人們對產業中獨特的事物或環境珍惜、回味，即使離開後體驗的價值仍然延續駐留在人們心中，以致於在無形中將文化價值、品牌形象植入商品及服務之中，增添企業內在價值的富饒度與深度。企業由原材料供應者，轉進消費性商品市場，由公司內部厚植「美學存摺」，透過明確的設定主題、高質美感設計或提供客製化作為「品牌深耕」的策略，藉由「體驗」之情感加值，替初級的產品創造無可限量的心理價格，持續性觸動目標市場客戶心中的渴望及信賴；適當融入 DIY 的流程於活動設計中，創造優質的產品情境，透過體驗深化品牌印象，為顧客創造愉悅的生活價值，進而形塑創造無法抄襲的企業風格。而這樣的個案經驗亦反映了現階段台灣傳統產業面對環境變遷、經濟衝擊下的價值創造策略，除了仍維持台灣中小企業特有的韌性與靈活力，其創新模式的操作可提供給其他產業發展的參考。

6. 謝致

本文為行政院國科會專題研究計畫《服務創新與企業家精神--子計畫二：服務創新與顧客價值~推動製造業發展觀光的策略執行與績效評估 95-2745-H-126-007-HPU》之部分研究成果。原初概念曾發表於「2009 中小企業經營策略與管理學術研討會」，2009 年 4 月 17 日。參考相關學者建議後作部分修改。特別感謝企業在資料蒐集與訪談過程中給予的諸多協助。

參考文獻

- [1] 黃彥憲譯，付費體驗的時代:超資本主義新紀元:使用權取代所有權，台北：遠流，民國 90 年。
- [2] 王世德主編，美學辭典，台北：木鐸，民國 76 年。
- [3] 朱光潛，西方美學史。台北：漢京文化，民國 71 年。
- [4] 李仁芳，美學經濟，中國時報(2004，5 月 25 日)，民國 93 年。
- [5] 李君如，工廠悠遊·設計想像，觀光工廠新玩味，經濟部中部辦公室/工研院，民國 97 年。
- [6] 拉祖姆內依、奧夫相尼柯夫主編，簡明美學辭典，台北：駱駝，民國 81 年。
- [7] 詹偉雄，美學的經濟：台灣社會變遷的 60 個微型觀察，台北：風格者，民國 93 年。
- [8] 劉維公，風格社會，台北：天下，民國 95 年。
- [9] 蔣勳，美的沈思，打造看不見的競爭力：發現自己的存在，台北：天下雜誌，民國 90 年，頁



80-87。

- [10] 朱光潛譯，*美學*，台北：里仁，民國 72 年。
- [11] 閻蕙群、陳俐雯譯，*風格美感經濟學:美感是生活必需，風格是銷售必要*，台北：商智文化，民國 93 年。
- [12] Afuah, A., *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, New York: Oxford University Press, 1998.
- [13] Hamel, G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press. Boston: MA, 2000.
- [14] Kim, W. C. and Mauborgne, R., "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No.3, 1999, pp. 41-54.
- [15] Schmitt, B. H., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, New York: Free Press, 1999.
- [16] Souder, W. E. and Shrivastava, P., "The Strategic Management of Technological Innovations: a Review and a Model," *The Journal of Management Studies*, Vol. 24, 1987, pp. 25-41.

