

文具製造廠轉型文創手工藝整合供應商之個案診斷與可行性分析

A Case Diagnosis and Feasibility Analysis for Stationery Manufacturer Transform to Integrated Suppliers of Cultural Creative Crafts

陳杉銘

中州技術學院工程技術研究所 碩士班研究生

mornsun001@gmail.com

許順發(通訊作者)

中州技術學院資訊管理系 助理教授

alpha168@dragon.ccut.edu.tw

李怡穎

中州技術學院資訊管理系 助理教授

yiin@dragon.ccut.edu.tw

鍾佳芳

中州技術學院資訊管理系 研究助理

survey@dragon.ccut.edu.tw

摘要

本研究為探討文具製造廠轉型文創手工藝整合供應商之個案診斷與可行策略方向，旨在診斷個案公司內、外部資源、機會之優劣及評估轉型手工藝整合供應商之可行性。分析營運次級資料及訪談個案公司主管後，對照未來朝文創產業面臨問題及發展趨勢後，歸納結論有二：(1)檢視營運發展方向，提出向高毛利產品線移轉及建構服務導向經營模式之必要性；(2)綜合各項診斷及分析結果，初步提出個案公司進入文創手工藝服務業之轉型策略與可行發展方向。

個案公司力圖轉型成文創產業之手工藝整合供應商之轉型策略需要更縝密的行動方案來落實，為此提出兩點實務建議：(1)鑲嵌進入政府工藝產業輔導體系的供應鏈為首要考量；(2)非營利組織的方式來與外部合作結盟的藝術家互動。

關鍵字：文化創意產業、工藝產業、競爭策略、企業診斷、企業轉型

Keywords: cultural creative industry, craft industry, competitive strategy, business diagnosis, entrepreneurial transformation

壹、前言

一、研究背景與動機

過去世界各國積極推動文化創意產業的發展，包括經濟與文化成熟發展的先進文化大國，或者亟欲突破傳統代工定位、從製造代工(OEM)轉型為設計代工(ODM)的新興亞洲國家，都已意識到文化創意產業帶動國家經濟成長、產業升級的能量，以及在城市行銷上所能創造的高附加價值，並將文化創意產業視為國家的重點計畫。繼第三波「資訊產業」經濟後，文化創意產業被視為「第四波」經濟動力，在金融海嘯後全球華人的經濟影響力受到矚目，其倚靠的不再只是經濟實力，而是各國文化的創造力，亦即價值觀，是文化特色，也是生活方式的顯現(行政院經濟建設委員會，2009)。緣此，我國行政院為提升經濟成長，所推出之六大新興服務業即已包含文化創新產業，而內容包羅萬象的文化創意產業之中，行政院亦整合相關部會推動一連串的實施計畫，配合上2010年通過的「文化創意產業發展法」中，其立法主要目的：為促進文化創意產業之發展，營造文化創意產業良好經營環境，積極提升競爭

力並與國際接軌，建構具有豐富文化與創意內涵之產業結構及社會。可見在法規的規範及相關部會積極推動之下，對於未來企業在文化創意產業的發展前景，指日可待。

在政府推動文化創意產業的環境之下，較受矚目的工藝產業旗艦計畫中，計畫加速工藝產業精質化並讓台灣工藝產品優質設計與品質，行銷國內外、提高市佔率，藉以提升國家形象與文化競爭力(行政院經濟建設委員會，2009)。而個案公司為雖為傳統文具及手工藝工具之傳統製造業者，在具有生產製造的背景之下，對手工藝相關工具與材料的生產已經相當熟稔，但在高階主管有感於企業經營已遭遇瓶頸之際，亟思該如何憑藉己身的製造優勢與研發能量，積極投入創意工藝產品的研發設計，追求在文化創意產業中的永續發展，以求啟動企業再創經營高峰的成長引擎。同時，文化創意產業發展法第二條中指出：文化創意產業應加強藝術創作及文化保存、文化與科技結合，此對個案公司規劃嘗試投入創意生活產品的研發設計概念相符，是為本研究之重要動機。

因此，在外部總體環境已逐漸趨於成熟的條件下，本研究嘗試以個案公司為研究對象，以個案診斷的角度切入，運用企業內部「資源基礎理論」進行優弱勢分析，並以企業外部的一般環境分析與五力分析手法來探察文化創意產業的手工藝業者的機會與威脅，最後綜合提出 SWOT 分析結果，以驗證個案公司轉型的可行性，並做成研究結論與策略建議。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機之探究，本研究之具體研究目的為：

1. 全面診斷個案公司內、外部資源、機會之優劣，進行 SWOT 綜合分析。
2. 評估個案公司轉型手工藝整合供應商之可行性與策略發展方向。

貳、文獻探討

為瞭解傳統製造業業者如何運用策略，分析個案公司內部與外部條件，並結合產業價值鏈的分析角度，探討未來轉型進入文化創意產業之可行性研究，經依序探討文化創意與工藝產業、企業診斷、企業轉型與競爭策略各項分析方法之相關重要文獻與理論基礎。

一、文化創意與工藝產業

(一)文化創意產業

台灣文化創意產業的推動政策起源於 2002 年行政院頒佈之「挑戰 2008：六年國家發展重點計畫」。「文化創意產業(cultural creative industry)」定義係指那些來自於個人創意與文化積累，透過智慧財產權的生成與運用，有潛力創造財富與就業機會並促進整體生活環境提昇的活動。因此，文化創意產業的核心價值(core value)，在於文化創意的生成(culture and creative production)，而其發展關鍵在於具有國際競爭力的創造性與文化特殊性，十三項產業範疇類項，分別為視覺藝術、表演藝術、工藝、設計、時尚設計、建築、電影、電視與廣播、廣告、出版、音樂、軟體與資訊服務、互動休閒軟體等(行政院經濟建設委員會，2002)。

(二)工藝產業

工藝的起源，是由於人類維護生存的需要，為了抒發情感，在其用具上施以美術或工藝的行為，這種行為的表現，應視為工藝的起源(張長傑，1990)。蔡美麗(2001)指出工藝在廣義的定義是人為生活需求而製造器物的技術與實物。而國內的文化創意產業政策中，工藝產業名列其中，工藝產業的定義乃將工藝產業傳統綿延下來的文化積累與內涵，以創意重新整合，以智慧財產權保障創意價值，以便提昇財富、就業機會與生活環境。

工藝產業是台灣的藝術產業中發展較為成熟者，因此在文化創意產業發展第二期計畫中，以工藝作為旗艦產業，期望促成文化資本的加值與累積，透過兩大策略、三大行動方案及 11 項重點計畫執行(如圖 1)，有助於台灣的工藝產品行銷國內外，並提高市佔率。

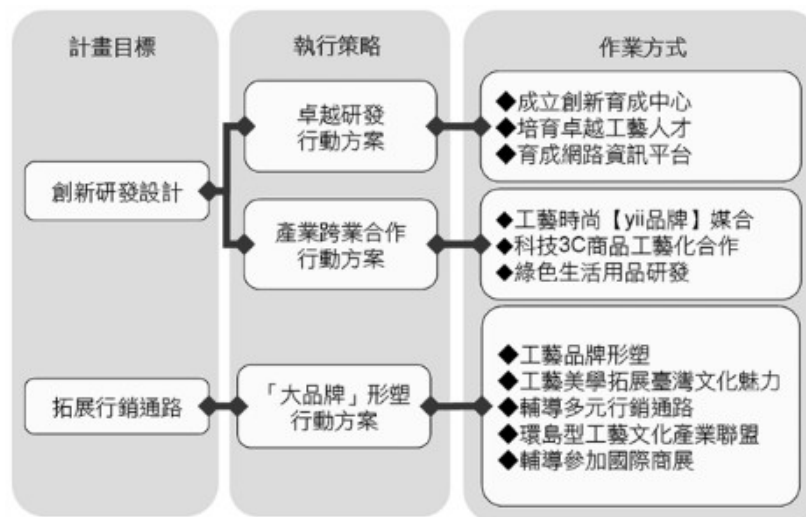


圖1 工藝產業旗艦計畫(資料來源：文建會)

面對全球性的新競爭型態與趨勢，以無形的知識、文化與創意所衍生的知識經濟架構，在高科技資訊社會的日益成熟化後，已經逐漸取代傳統工業、電子、原料等有形物資在全球經濟體系中的影響力(黃國禎，2004)。產品或服務是否能創造出一個引人入勝的故事，消費過程中給予顧客愉悅的體驗，成為決定產品價值的重要關鍵，也就因為如此，文化創意產業成為新世紀的兵家必爭之地(吳思華，2004)。又台灣工藝產業近年來與設計、時尚、科技等領域的跨界結合，顯現出其發展的多元可能性；使用在地材質及具有生態友善特性的工藝，更是符合近年來的環保及樂活意識型態。惟台灣工藝產業有日漸倚賴內需市場的趨向，應於未來更著力於整體工藝品牌的打造，以拓展海外行銷通路(行政院經濟建設委員會，2009)。

二、企業診斷與轉型

企業如同人體一樣，必須定期做好身體檢查，確定身體的健康狀態，企業診斷猶如醫生對病患的診治一般，透過企業診斷發掘企業管理上所存在的問題，進而提供具體有效的對策方法，協助企業體質之改善，達成永續經營之目標(劉黃灶，2002)。馬君梅(1994)定義：運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀的方式，提出具體之改善方法，同時協助進行之，以求改進企業體質，提高經營效率，達成企業預期之目標。企業診斷的目的(劉文平，1993)，包含：1.偵測內外環境的變化；2.指出管理實況的癥結；3.分析經營問題的根因；4.檢討經營策略的方向；5.健全整個組織的運作；6.提高長期財務的收益；7.確保整體目標的達成；8.防範企業危機的發生。因此，企業診斷是運用各種診斷的方法與工具，協助企業找出在經營管理上的缺失與弊端，同時針對企業之優、劣勢進行分析，以客觀的態度提出具體可行的對策方案，協助企業經營改善。

陳明璋(1990)，整理出中小企業轉型策略可分類為五項：1.產業別與產業型態轉型：如石化、紡織、電子等產業別的轉換，或如製造、批發、零售等產業型態的轉換；2.經營型態轉型：如電網加盟店發展或與其他事業或其他公司整合合併成策略聯盟合作開發等；3.產品轉型：產品線結構的調整、產品品質的提升，或提高產品的附加價值，或開發新產品；4.市場轉型：品牌通路、目標市場、目標顧客、銷售方法等行銷面的改變；5.經營型態轉型：除行銷功能外，企業功能之改善與調整，如生產技術設備承續研究、發展人事、財務功能之改善與改變。

環境不斷的變動，企業必須有敏銳的商場嗅覺，輔以研究學者們的趨勢判讀，進行策略應用的決斷，使企業具備永續經營的基礎與條件。企業當面臨生存危機或者是為了突破現況，透過不斷的組織調整或目標轉換的策略，進行結構調整，創造適應未來的經營模式，使企業更具競爭力與因應環境轉變調整。最終企業能夠透過轉型，使達成永續經營的目標。

三、競爭策略

競爭策略的理論眾多，本研究以資源基礎理論、組織外部環境分析、五力分析、SWOT分析、藍海策略作為基

礎，以下分述之。

(一)資源基礎理論

資源基礎理論是一個強調內部分析的方法理論，為由內向外的策略思考邏輯，即持建構及運用本身的經營條件，以對抗在環境的變化，其主要特徵在於強調資源分析對公司經營與未來發展的重要性。Barney(1986)認為不同的企業對於不同的策略資源所產生的未來價值並不相同，企業的經濟績效不僅來自產品市場的競爭，也因企業不同的內部資源，企業在策略選擇時，應分析本身所具備特殊的能力。資源基礎觀點強調企業所具備的核心資源特性是創造企業獲利與競爭優勢的來源，文化創意產業本質強調文化是創意的平台與素材，著重個人創造力、文化的獨特性、形成的複雜性與無法模仿及移轉性。運用文化創意的特性是活化地方生計、振興地方經濟與維持國家競爭力的主要力量(蔡年泰，2005)。

(二)組織外部環境分析

組織外部環境分析，一般稱作 PEST 分析，即政治(Political)、經濟(Economic)、社會文化(Social-Culture)與科技(Technological)，這些層面的分析應包含國際及國內因素，並且應盡量取得量化資訊，而非使用一些自明事實(古永嘉，2003)。Rao & Steckel(1998)指出，唯有完整分析活動發生環境中其他競爭的活動、政治議題、經濟議題、社會文化議題及技術面的問題，還有活動組織的內部資源等等，才能做一個好的策略性決策。任何企業只要好好認識自己，並且看清楚周遭環境，左手把握自己的條件(SWOT)，右手握住大環境變化(PEST)，就可以運用科學算命，掌握自己的命運(苗豐強，2002)。

(三)五力分析

五力分析(圖 2)是由買方的議價力量、供應商的議價力量、新進入者的威脅、替代性產品的威脅，以及既有競爭者之間的競爭狀態所構成(波特，2009／李明軒、高登地等人，2009)。五大競爭作用力顯示競爭環境裡最重要的一些層面，也提供一個基準，可以用來衡量公司的強項和弱點。若能了解產業結構，有助於規劃許多可能創造豐碩成果的策略行動，在各項作用力之間取得平衡，以創造對公司有利的產業新結構(波特，2009／周旭華譯，2009)。

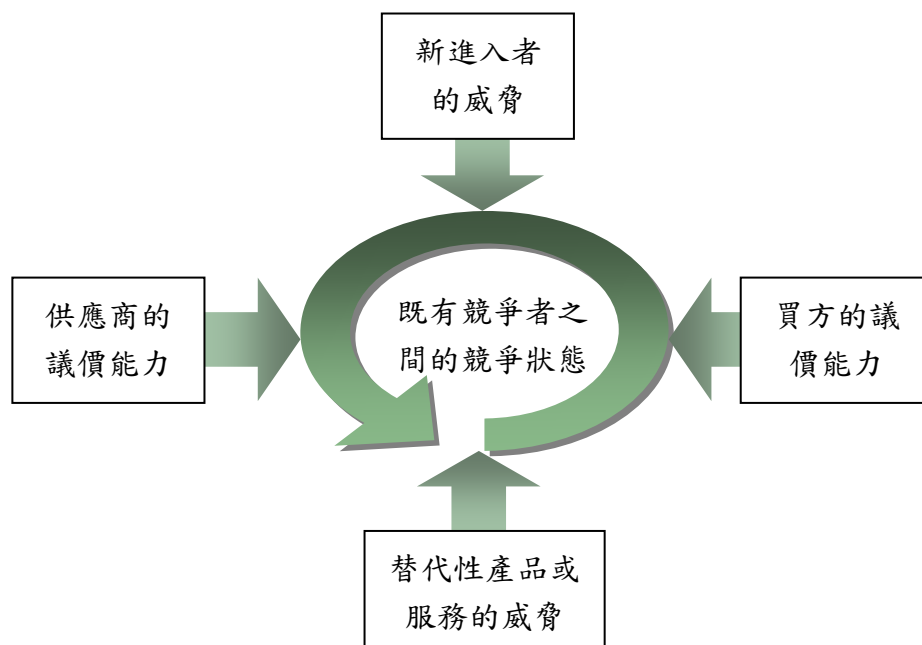


圖2 五力分析

(四)SWOT 分析

SWOT 分析法主要是從企業內部和外部的角度，找出內部經營所擁有的優勢(strength)與劣勢(weakness)、外部環境所面臨的機會(opportunity)與威脅(threat)等四個構面分析產業競爭力，評估實際經營能力及潛在危機，進而研擬出適當的營運目標和因應策略以提供一套系統分析的架構概念。

從資源基礎觀點角度思考，Barney(1991)將 SWOT 分析歸納為兩個思想主流，如圖 3。一為早期較強調外在環境的分析，最著名的為 Porter(1980)的「五力分析」，對其企業經營的績效已獲得相當程度的成就。而另外一個則是著重在廠商內部的優劣勢分析，稱之為「資源基礎模式」的策略分析取向。Barney(1986)強地的是：要素(策略性資源)市場的不完全競爭，使企業在產品市場中建立持久的競爭優勢。「資源基礎模式」的策略分析取向：企業可經由對於本身資源與能力的累積與培養，形成長期、持續性的競爭優勢。

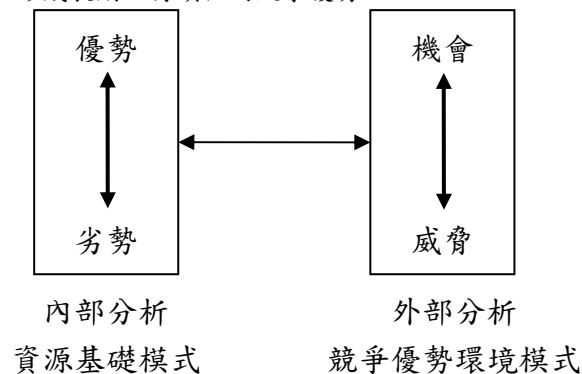
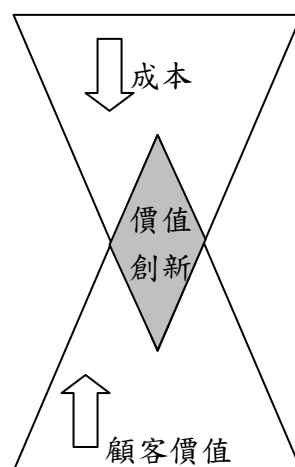


圖 3 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係

(五)藍海策略

創造藍海的成敗，完全取決於擬定策略的方式。藍海的創造者遵循不同的策略理念，追求所謂的「價值創新」，即聚焦於顧客和公司創造價值躍進，進而開啟無人競爭的市場空間，正式藍海策略的基石(圖 4)。創造藍海的成敗關鍵並非尖端科技，也不是進入市場的時機，而是將創新與實用、售價和成本配合得恰到好處，才能達到價值創新。價值創新是新的策略思考與執行模式，能創造藍海並脫離競爭，企圖創造藍海的人，是同時追求差異化與低成本。開發藍海是為了降低成本，並為顧客提高產品價值，在產品的效益、售價和成本活動形成得整個體系適當搭配下，才能達到價值創新，換言之，藍海策略統合了企業的一切功能性和執行面得活動(金偉燦、莫伯尼，2009／黃秀媛譯，2009)。



同時追求差異化與低成本

圖4 藍海策略基石

參、研究設計

一、研究架構

本研究以策略分析為基礎，透過資源基礎理論、外部環境分析與五力分析，歸納出個案公司之 SWOT 分析，配合個案公司營運分析，進而提出個案診斷可行性分析，本研究之架構如圖 5 所示。

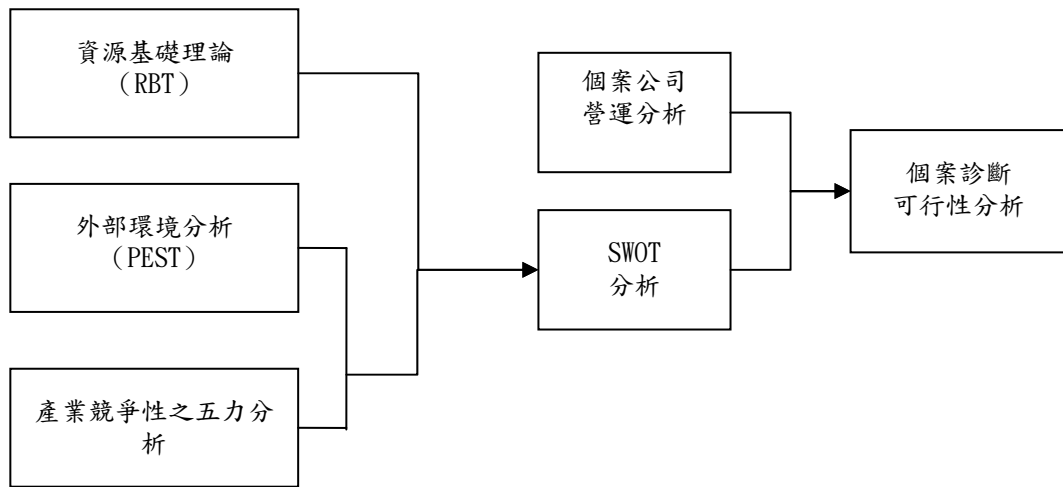


圖5 研究架構

二、個案公司簡介

個案公司成立於 1991 年，為典型中小企業經營型態之文具製造廠，主要產品為各式專業切割刀墊系列產品、裁縫、拼布等 DIY 工具，並設計製造各類美術用品、美術工具、創意商品等。個案公司主要以國際貿易之外銷為主，銷售客戶遍布世界各地，無論歐美、亞澳及大洋洲皆有客群，秉持客戶至上且品質保證的信念，持續投入產品研發，給予客戶更多變、多元化的產品選擇。以 OEM/ODM 為接單主力，以客戶要求為己任，不斷在產品技術上、客戶服務上作追求與突破。個案公司組織圖如圖 6 所示，其目前產品線分類為墊板類、刀具類、尺規類、勞作器具、學生用品五項，其中墊板類指超墊板類；刀具類含筆刀、美工刀、刀片、裁切組、圓規刀；尺規類指所有尺類、裁縫尺、蛇尺、圖形板；勞作器具指 D.I.Y 組合、黏土工具、版畫、Punch 組合、滾輪；學生用具指卡迪美系列、兒童節系列產品、橡皮擦等。

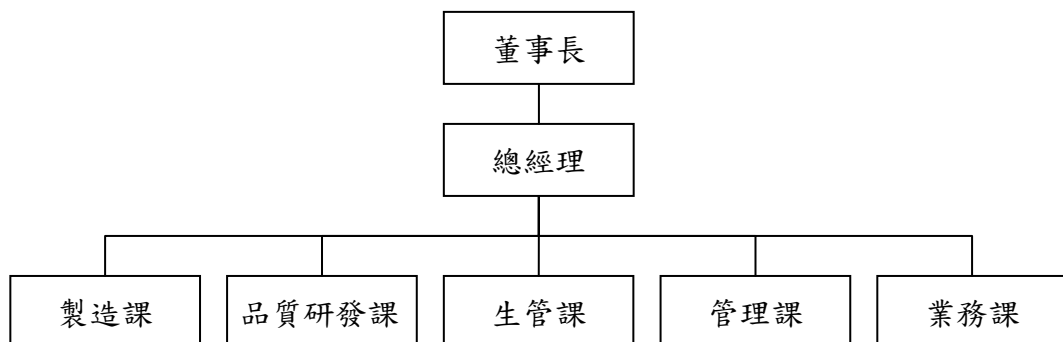


圖6 個案公司組織圖

目前個案公司正嘗試跨出只生產銷售各項 DIY 工具的營業範圍，規劃投入各式 DIY 創意生活商品組合的研發設計，以自有品牌為出發點，追求文化商品的創意發展，目前著重於諸如紙藝、拼布、創意設計等相關產品，以及生活廢棄物的改造再生，將藝術與環保結合成為商品訴求重點，期透過產品的使用創造提升個人的美術、創意人文素養，

為台灣傳統產業注入活水，提升台灣精品的國際形象。

肆、個案公司診斷與分析

本研究係探討個案公司在久處文具製造產業的「製造業思維」，在文創產業正欲起飛之時刻，如何深耕手工藝產業之客戶需求，並重整現有產品線與可能的外部藝術設計能量，進行產品線與生產轉型，以求成為手工藝商品整合供應商的市場定位，因此，將循文獻探討所建立之策略分析與個案診斷手法，依序進行營運診斷與分析，及由內部資源基礎分析與外部產業環境 PEST 分析、產業五力分析，最後整合成 SWOT 分析，以全面檢視個案公司之整體營運績效，及供診斷與決策參考。

一、營運診斷與分析

個案公司近 5 年在各地區所有的自有及客戶品牌佔比如表 1，可知自有品牌的比例佔比不到 2 成，客戶品牌高達 8 成，顯示出個案公司目前仍處於製造代工(OEM)的比例較重，而在個案公司未來的目標以積極投入創意生活產品的研發設計，強化自有品牌，同步修正新創文化藝術商品組合的產品線，以提高自有品牌的營業比重與貢獻度。

表1 自有及客戶品牌佔比

地區	方式	2005	2006	2007	2008	2009
歐洲	自有品牌	5.35%	2.98%	2.84%	1.97%	3.11%
	客戶品牌	28.53%	20.67%	23.09%	10.36%	8.87%
美洲	自有品牌	0.60%	1.67%	0.85%	3.87%	0.42%
	客戶品牌	18.11%	25.33%	26.57%	40.82%	53.77%
亞洲	自有品牌	3.65%	3.49%	4.00%	10.18%	3.31%
	客戶品牌	20.85%	24.03%	24.05%	15.49%	18.12%
貿易商	自有品牌	7.45%	7.21%	5.95%	3.80%	2.26%
	客戶品牌	11.17%	10.82%	8.93%	8.86%	6.79%
內銷	自有品牌	3.01%	2.66%	2.61%	3.49%	2.68%
	客戶品牌	1.29%	1.14%	1.12%	1.16%	0.67%
合計	自有品牌	20.05%	18.01%	16.24%	23.31%	11.78%
	客戶品牌	79.95%	81.99%	83.76%	76.69%	88.22%

個案公司近 5 年在各地區的營業額佔比如表 2，可知個案公司目前以外銷市場為主，主要市場以美洲為最大宗，多透過貿易商及國外當地品牌文具商之訂單挹注，相對於美洲客戶營業比重日益攀升，研判歐洲市場遞減的主要原因，係筆因於因應歐盟愈益嚴格的商品環保標準要求，所增加的產品成本，難以保持價廉物美的商品優勢，而漸失歐洲市場，此亦顯示文具產品創新若未能提高商品附加價值時，亦屬空談。另就內銷市場僅佔不到 5%的比重來看，對照行政院經濟建設委員會(2009)所提台灣工藝產業有日漸倚賴內需市場的趨向，個案公司應可將國內當作文創商品開發的測試與修正之先行市場，以求有足夠的市場訊息與消費者需求進行產品線調整的依據。

表2 各地區營業額佔比

地區	2005	2006	2007	2008	2009
美洲	18.77%	25.41%	25.62%	48.80%	58.76%
歐洲	32.97%	24.51%	26.80%	12.66%	13.00%
內銷	4.29%	3.81%	3.72%	4.65%	3.35%
貿易商	18.61%	18.07%	14.87%	12.66%	9.05%
其它地區	25.35%	28.20%	28.99%	21.23%	15.83%

個案公司以原有產品屬性分類之各項產品線銷售營業額如表 3，銷售佔比如表 4，營業額以墊板類佔比最大，前 4 年多維持在 6~7 成上下，唯在 2009 年陡增到 83%，也促使公司營業額能再創新高，但單一產品線佔有這麼大的比率，事實上也是另一種警訊，可能也會增加產品品項過度集中的系統風險。各產品線初估毛利率（2009 年）分別為：墊板類 30%；刀具類 10%；尺規類 25%；勞作器具 60%；學生用品 30%，多以套裝商品組合販售的勞作器具類毛利率為其他產品線的 2 倍以上，主因是將 DIY 工具與原材料組合而成套裝商品是最易產生商品「差異化」的方式，但也因要考量消費者之採購考量的多元性，而不易接近與擴大此一市場潛量。顯而易見的，個案公司若能多針對毛利率較高的勞作器具類產品類多加研發，能有更好的文化及藝術創意來進行市場與產品線的同步轉型，以求運用毛利率較高的產品線，來積極參與文創產業的發展。

表3 產品銷售營業額

產品	2005	2006	2007	2008	2009
墊板類	69.98	59.52	62.54	68.35	96.70
刀具類	17.24	16.24	15.38	12.19	9.37
尺規類	16.30	10.86	12.54	7.25	5.86
勞作器具	6.83	4.99	6.65	3.81	3.01
學生用品	2.42	1.77	1.83	2.18	1.96
合計	112.77	93.38	98.94	93.78	116.90

單位：百萬元

表4 產品銷售佔比

種類	2005	2006	2007	2008	2009	2009 年毛利率
墊板類	62%	64%	63%	73%	83%	30%
刀具類	15%	17%	16%	13%	8%	10%
尺規類	14%	12%	13%	8%	5%	25%
勞作器具	6%	5%	7%	4%	3%	60%
學生用品	2%	2%	2%	2%	2%	30%

初步綜合以上營運數據診斷與分析結果，可知個案公司應往高毛利的產品線轉移，未來可先鎖定內需市場之手工藝 DIY 產品組合為轉型主軸，進行產品創新與研發 DIY 工具套裝商品組合來測試市場水溫，以求在文創手工藝產業中穩紮穩打。

二、個案公司 SWOT 分析

(一) 企業資源基礎分析

個案公司以專業文具製造商起家，有多年切割墊板、刀具之製造經驗，在產品設計及製造作業流程上已有一定水準的製造能量，且產品已銷往世界各地(美洲、歐洲等地)，各大洲皆有其穩定下單的客戶群，近年地區營業額部分呈現美洲地區為大宗，但相對歐洲的營業額則大減，營業額約在新台幣一億元上下，尤其在 2009 年間的金融風暴時期銷售數字仍能維持，殊屬不易，自有品牌之商品亦有些知名度與規模，希冀追求文化創意商品的發展，來建立個案公司的優勢。

個案公司為傳統製造業，其產品線仍以製造品項的角度區分為：墊板、刀具、尺規、勞作器具與學生用品等分類，雖然目前已規劃投入創意生活產品的研發設計，但公司目前的研發人員以機械、刀模設計為主，對於文創產業所需的藝術創作者則付之闕如，將可能造成個案公司在產品研發能量上的不足。另在創新性 DIY 產品的規劃與專責部門功能，目前是由品質研發課課長兼辦，更無專責同仁負責整體產品線規劃，對新產品線的開發與企劃之執行進度

與精緻度較難掌控。

(二)組織外部環境分析(PEST 分析)

在組織外部環境分析中，分別從 PEST 四個面向來進一步分析：

1. 政策面(P)：政府積極推動文化創意產業，在工藝產業旗艦計畫中，加速工藝產業精質化並讓台灣工藝產品優質設計與品質提昇；此外各國積極推動文創產業，亞洲地區國家也都意識到文創產業提供的附加價值，文創產業成為各國的重點計畫；尤其我國針對文化創意產業之特性與發展需求，以低度管理、高度輔導為立法原則，規劃文化創意產業化全方位整合推動機制，甫於 99 年 2 月 3 日通過「文化創意產業發展法」，更為我國文化創意產業發展奠定法制基礎，及產生更大的推進動力。

2. 經濟面(E)：文建會的調查數據顯示，2002 年至 2007 年台灣文創產業整體發展逐年增加、附加價值逐年提昇且就業人數亦逐年增加，整體市場數據上皆有正成長。另經濟不景氣時，通常會引導 DIY 的風氣，以降低消費成本，而靜態的手工藝作品的製作也會取代部分直接購買成品的消費風氣。

3. 社會文化面(S)：國人對產品的設計感日益重視，過往產品往往著重在功能面的展現，而今產品設計的美感力量正在崛起，富有設計美感的產品，如 Apple 設計出品的 iPhone 則是大發利市，另文創商品則挾其文化蘊涵與創意設計吸引消費者的目光，新一代的消費勢力隱然成形！台灣是個多元文化與民主開放的社會，加上教育普及，投入文化創意產業的發展潛力無限。

4. 科技面(T)：資訊網路的日益蓬勃，帶動了科技的新趨力，透過網路行銷的新管道，富有設計感的商品有足夠的展示空間向網路消費者訴說著動人的產品故事；而產品生產方面的製造技術提升，對於產品製造成本與更新更炫的功能，皆有其加分之處，藉由科技製造優勢，網路多元傳播，將使文化创意發展更加落實。

(三)組織外部環境分析(PEST 分析)

主管機關文建會正推動(97-102 年)第二期修正計畫，內容計有「環境整備」之「產業研發及輔導」、「多元資金挹注」、「人才培育及媒合機制」、「市場流通及開拓」、「產業集聚效應」及「工藝產業旗艦計畫」等六項子計畫為各項執行策略；而在「工藝產業旗艦計畫」中，有兩項是屬於創新研發設計的「卓越研發行動方案」及「產業跨業合作行動方案」，另有著重拓展行銷通路的「大品牌」形塑行動方案，以及針對硬體設施的「工藝創新育成中心基地整建計畫」等四項方案，這些政策力量將會引導產業的動態競爭與發展。

基此，個案公司既已構思轉型成為文創產業之手工藝商品整合供應商，更有需要以五力分析的角度，對所欲進入的手工藝產業競爭態勢作更進一步的分析與探討：

1. 既有競爭者之間的競爭狀態：文化創意產業既屬新興產業，亦即文化创意相關行業的企業、組織與個人以往並未被視為一個產業，而對文化创意工作者的刻板印象都是溫飽不定的。因此，文化創意產業的發展初期，因競爭者尚未完全浮出檯面，產業內之競爭狀態應較不明顯，但以文具製造業者來看，則早是百家爭鳴的擁擠市場。

2. 買方的議價能力：以文化创意商品的特性而言，若有創新的設計質感與功能訴求，理應會獲得市場較高的溢價報酬，亦即差異化將會是決定買方市場的議價能力，因此，一般而言，能創造出具顯著差異性的商品力，在市場接受度較高，但取代性低的市場機制下，將會減弱其買方的議價能力，但若創新性低的同質商品過多，則會落入殺價求單的紅海之中。

3. 供應商的議價能力：以手工藝用品的製造商而言，上游的採購原料多為大宗物資，如 PU 塑膠、木材、紙漿等，在市場上多有其公開統一市價，而單一中小企業型態的製造廠通常難以影響原物料商的供應價格，因此，其對供應商的議價能力通常是相當低的。

4. 新進入者的威脅：在新興產業中，通常代表者有著較多的發展機會，尤其是文創產業又是政府刻正大力鼓吹的新興服務業，在許多設計專業的學生與業者眼中，具備文化底蘊的設計與創意，都是進軍文創產業的最佳利器，也對此產業懷抱著無限的希望，而且產業的進入門檻似乎不高，想當然爾，一定會吸引許多相關產業的廠商、組織或個人工作室進入。但對個案公司的文具製造經驗來說，已經累積了一定的人脈與經銷體系，對於進入手工藝

產業自是容易且有優勢，惟對可能的後進者的競爭，創造差異化的競爭策略，可望有某種程度的防禦能力。

5. 替代性產品或服務的威脅：文化創意產業的幅員廣闊，舉凡藝術、設計、文化、創意、工藝商品皆可納入，就算只計算工藝相關的產品，亦有相當多材質的原物料可充作設計的基材，其完成後的文化創意商品，在固定消費能力的前提下，亦有一部份的替代威脅性，但在產品屬性各異的前提下，其替代性產品的威脅應不至於太高。

(四)SWOT 分析

透過個案公司所提供之營運次級資料，及訪談個案公司高階主管後，爬梳個案公司之內外環境特性的優劣條件，對照未來朝文創產業面臨問題及未來發展趨勢，彙整作成 SWOT 分析(表 5)，以供診斷與決策參考。個案公司若能藉由原有設計與製造能量的優勢，修正調整其高毛利產品線的轉型策略，應可有效改善產品線過度集中及毛利率不高的問題，但轉型策略所需的關鍵創意設計是否到位？能否持續塑造自有品牌形象？則是中小企業能否吸引與留住優質人才的隱憂，必要時，仍須求助外界專業創業設計機構與人才庫的力量，將可大為提高個案公司轉型策略的可行性。

表5 個案公司SWOT分析

優勢(S)	劣勢(W)
1. 文具製造業的深厚基礎 2. 中小企業的高度彈性 3. 銷售遍布世界各地(通路客源穩定) 4. 主要商品切割墊與刀具的產品研發技術純熟	1. 自有品牌商品知名度與規模較低 2. 對於轉型進入文化創意產業之行動規劃與執行缺乏專職負責人員 3. 具有藝術氣息與文化底蘊之產品仍不多 4. 缺乏藝術創作類型的創意設計人才
機會(O)	威脅(T)
1. 我國「文化創意產業發展法」的通過，為產業發展添動力 2. 文創產業的多項政策與執行方案的落實與支持 3. 國內文創市場規模持續成長中 4. 民眾對文化創意商品的接受度愈來愈高 5. 結合地方文化的創意商品已成主流	1. 國內文創產業市場小，較難產生規模經濟 2. 外銷商品之競爭者眾多 3. 藝術設計人才的投入尚不足 4. 文化創意產業群聚效果不易凸顯

伍、結論與建議

(一)討論與結論

本研究對文創手工藝產業多面向的盱衡時勢，亦深入診斷分析個案公司之既有優劣勢，同時亦發現個案公司在力圖轉型之時，仍有一些可能產生轉型障礙的問題亟待謀求對策與處理改進，在此對應本研究之兩項研究目的，歸納討論及結論如下：

1. 全面診斷個案公司的營運發展方向，提出向高毛利產品線移轉及建構服務導向經營模式之必要性。

在本研究逐步蒐集個案公司之相關營運數據，及訪談其高階主管時，在在感受到中小企業在發展過程的成長陣痛期，因營運資源的有限性，筆使中小企業雖然能迎合國外大客戶的需求，可能還要犧牲毛利率，來換取順利取得大訂單的出貨量，但也同時喪失企業發展的方向自主性。

因此，以資源基礎分析角度來審視中小企業製造廠的內部資源優劣，可以發覺個案公司的優良製造技術與產品功能性設計所構成的製造能量，以及追求規模經濟的生產與接單模式，雖然提供了中小企業得以逐漸茁壯的養分，卻也造成可能的僵直性「製造業思維」，不見得有利於企業的長遠性發展。尤其面對世界工廠的大陸地區製造廠商可能削價的價格競爭，原先進入門檻較低的單一 DIY 工具一定會被追逐於紅海之中，如何創造產品「差異化」，將是維持甚至是拉開追趕距離的不二法門。因此，個案公司勢必需要向高毛利的 DIY 套裝商品組合移轉，同時，也需

要變成提供整合創意設計與全面解決方案(total solution)服務的整合供應商，以建立其防禦低價侵蝕市場的工事與城堡，亦即個案公司轉型成文創產業之手工藝整合供應商已有其必要性，並希冀作為企業再創高峰的成長能量。

2. 綜合各項診斷及分析結果，初步提出個案公司進入文創手工藝服務業之轉型策略與可行發展方向。

本研究認為個案公司的轉型有其必要性，但如何轉型則需要有可行性的策略思考與後續行動方案的研擬，特就各項診斷及分析結果，綜合提出個案公司轉型策略的三大可行方向：

(1).重整 DIY 套裝商品組合之產品線

個案公司應強化高毛利生產線是不得不走的路，因此，憑藉開發各式文創類型的 DIY 套裝商品組合來重整建立其原勞作器具的產品線，內容約可分為剪貼簿系列、拼布系列、粘土系列、版畫系列、紙藝系列、皮藝系列等六大項。

(2).進行文創 DIY 商品市場調查

個案公司長久以來以 B2B 為主要經營型態，產品多透過海外貿易商與經銷商銷售，但對自己產品的真正消費者，卻難以描繪出其具體的消費行為與特徵，若僅憑開發人員一己之揣想，則有相當大的開發風險，因此，進行有系統的市場調查與消費者需求分析，妥善運用市調結果來進行產品的細部企畫，將可大為提高產品開發的成功率。

(3).尋求外部創意、藝術及設計人才的合作與結盟

個案公司的中小型規模的製造業體質，較難吸引具備豐富創作能量的創意設計人才，尤其是在各項手工藝商品的設計，並非僅考量生產技術的實用性，更強調創作理念與藝術成分的設計感與時尚感；同時，個案公司所欲發展的系列產品線又有不同文創領域之商品特質等待開發，實在難以同時培養及雇用剪貼、拼布、粘土、版畫、紙藝及皮藝之各項手工藝專業人才；因此與這些創意、藝術及設計人才合作最好的方法，並非將他們納為己有，而是建立可長可久的協作關係與價值共創的合作架構，藉由雙方協同開發與服務推廣的利潤分享制度之建立，將可對文創產業之價值鏈整合與價值創新，做出重大的實質貢獻。

(二)建議

就個案公司力圖轉型成文創產業之手工藝整合供應商，來作為企業下一個黃金十年的成長引擎，其必要性無庸置疑，但轉型策略的可行性則需要更縝密的行動方案來落實，本研究特就結論三大可行方向之外，提出兩點實務建議：

(1).個案公司應以鑲嵌進入政府工藝產業輔導體系的供應鏈為首要考量。

眾所皆知的，此波文創工藝潮流將是相關業者型塑品牌與開拓市場的最佳時機，尤其文建會的工藝產業旗艦計畫的兩大計畫目標就是「創新研發設計」與「拓展行銷通路」，皆與本研究在診斷個案公司的發展重點不謀而合；值此市場契機，個案公司後續應深入研究文建會之執行策略與作業方式，尋求鑲嵌進入工藝產業輔導體系的供應鏈為首要考量，著重在資源爭取與產生群聚效應，相信將可事半功倍。

(2).個案公司應以非營利組織的方式來與外部合作結盟的藝術家互動。

就本研究為個案公司所規劃的策略發展方向，為與外部創意、藝術及設計人才進行合作，但藝術家難以片面制式化管理，尤其若合作對象皆為卓然成家的藝術人才，其適切合作的難度將更為提高；而且，一般企業的營利形象通常較不利於藝術推廣，因此建立非營利組織(NPO)的合作結盟關係，似乎是較為可行的方式。

同時，若借重藝術家開發手工藝 DIY 套裝商品組合，其本身的知名度與號召力又是更可借力使力之處，亦即在產品銷售與服務的部分，更可透過藝術家的師徒傳授體系來共同推廣，以利潤分享制度來吸引更多的藝術家的合作與投入，將可為個案公司的轉型，帶來健康、穩定的成長力量。

參考文獻

古永嘉(2003)。組織診斷與發展。**T&D 飛訊**，9。

行政院文化建設委員會(2009)。**文化創意產業發展(第二期)修正計畫**。台北。

沈清正(2005)。**運用屬性導向歸納法的技術挖掘序列資料的廣義知識**。國立中央大學資訊管理研究所博士論文，桃園。

- 波特(Porter M. E.)著，2009。《**競爭策略**(Competitive Strategy，周旭華譯)。台北：天下文化。
- 波特(Porter M. E.)著，2009。《**競爭論**(On Competition，李明軒、高登地等人合譯)。台北：天下文化。
- 金偉燦(W. Chan Kim)、莫伯尼(Renee Mauborgne)著，2009。《**藍海策略**(Blue Ocean Strategy，黃秀媛譯)。台北：天下文化。
- 苗豐強(2002)。《**棋局雙贏—苗豐強的全球化策略**。台北：天下文化。
- 張長傑(1983)。《**工藝概論**。台北：大陸書局。
- 陳美純、林政興(2005)。《**建構學校機構智慧資本衡量指標—以桃園地區高等技職院校為例**。《**萬能商學學報**》，10。
- 蔡年泰(2005)。《**台東地區文化創意產業經營策略之研究—以工藝產業為例**。臺中健康暨管理學院經營管理研究所未出版碩士論文，台中。
- 蔡美麗(2001)。《**文化政策與台灣工藝發展**。東海大學美術研究所未出版碩士論文，台中。
- 馬君梅(2000)。《**實用企業診斷學**。超越氣管顧問股份有限公司、清華管理科學圖書中心。
- 陳明璋(1994)。《**台灣中小企業發展論文集**。聯經出版事業公司。
- 劉文平(1993)。《**經營分析與企業診斷—企業經營系統觀**。華泰文化事業有限公司。
- 劉黃炆(2002)。《**企業診斷管理系統之運作—以 CK 與 DJ 兩家公司為例**。國立清華大學科技管理學院高階經營管理碩士專班未出版碩士論文，新竹。
- 張長傑(1990)。《**現代工藝概論**。台北：三民。
- 黃國禎(2004)。《**文化創意「加」產業不等於「減」—再論文化創意產業發展路線問題**。2003 年臺灣文化創意產業發展年報，臺北：經濟部文化創意辦公室。
- 吳思華(2004)。《**投資未來：文化、媒體、創投與知識經濟**。台北市：文建會出版。
- 普拉哈拉德(Prahalad, C. K.)、瑞馬斯瓦米(Ramaswamy, V.)著，2004。《**消費者王朝—與顧客共創價值**(The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers，顧淑馨譯)。台北：天下。
- Allee, V., 2000. Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 36-39.
- Barney, J. B., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J. B., 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Liu, Shiang-Tai, 2009. Using geometric programming to profit maximization with interval coefficients and quantity discount. *Applied Mathematics and Computation*, 209(2), 259-265.
- Ramiretz, R., 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Rao, V. R. & Steckel, J. H., 1998. *Analysis for strategic marketing reading*. MA: Addison-Wesley.
- Tsumoto, S., 2000. Knowledge discovery in clinical databases and evaluation of discovered knowledge in outpatient clinic. *Information Sciences*, 124 (1), 125-137.
- Ulaga, W., 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industry Marketing Management*, 32(8), 677-693.