

# 南華大學文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE  
INSTITUTE OF CULTURAL AND CREATIVE ENTERPRISE MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

## 文化創意微型企業加值經營策略之研究

— 以雲嘉地區三個創業個案為例

Value-added Management Strategy of Cultural and Creative Micro  
Enterprises – Three Cases from Yunlin and Chiayi Counties



指導教授：洪林伯 博士

ADVISOR: Oliver L. Hung, Ph. D.

研究生：陳玉輝

GRADUATE STUDENT: James Chen

中 華 民 國 103 年 1 月

南 華 大 學

文化創意事業管理研究所

碩士學位論文

文化創意微型企業加值經營策略之研究

—以雲嘉地區三個個案為例

研究生：陳弘輝

經考試合格特此證明

口試委員：吳曉君  
譚子乙  
譚子乙

指導教授：譚子乙

所 長：陳寶媛

口試日期：中華民國 103 年 1 月 3 日

# 南華大學文化創意事業管理研究所 102 學年度第一學期

## 碩士論文摘要

自 2002 年台灣加入 WTO 以來，傳統產業受到低價產品進口的衝擊，企業莫不將廠房移至低成本的地區以因應大環境的變遷。為了協助傳統產業因應變局，行政院乃在 2002 年提出《文化創意產業發展計畫》，希望能夠結合創意、人文與產業以彼此互補型態出現產業上的轉變。文化創意產業結合「文化」與「產業」，「文化」深化「產業」內涵，「產業」豐富「文化」走向。產業涵括技術面、知識面、設計面、服務面、行銷與包裝，而文化內涵運用在產業各層面上則帶給消費者趣味性、故事性、歷史性。因此，傳統產業運用「文化創意產業發展計畫」轉型為文化創意產業，必須結合「文化創意」元素及自身歷史、故事來塑造，利用文化創意提升傳統產業價值，並且深化傳統產業文化。

受到政府政策的鼓勵，台灣傳統產業莫不配合政府政策，競相朝文化創意產業方向轉型，藉此謀求企業發展的第二春。可以說，利用「文化創意增值」提升自身競爭力，實乃現今台灣傳統企業追求永續發展的「藍海」策略。

然而，知道方向並不意味著就能夠抵達目的地！尤其對以中小企業為經濟主體的台灣而言，許多的傳統產業資本額不高，乃屬於「微型企業」，其在利用「文化創意增值」開創自身產業發展的同時，所面臨的困難與承擔的風險勢必比其他已具規模的「傳統產業」（如紡織業）來的更高。據此，本研究以「龍鳳獅」、「點燈坊」、「金桔農莊」三個成功以「文化創意增值」建構新型商業模式之微型企業為研究對象，分別對這三個微型企業共六名經營者進行半結構式深度訪談，再以紮根理論探究其「文化創意增值」之經營策略，期能為台灣現今傳統微型產業之經營策略覓得一些參照指標。

**關鍵詞：**微型企業、轉型升級、紮根理論、增值、文化創意

**Title of Thesis: Value-added Management Strategy of Cultural and Creative Micro Enterprises – Three Cases from Yunlin and Chiayi Counties**

**Name of Institute: Graduate Institute of Cultural and Creative Enterprise Management, Nan Hua University**

**Graduate date:** December, 2013

**Degree Conferred:** M.B.A.

**Name of student:** James Chen

**Advisor:** Oliver L. Hung, Ph. D.

## **Abstract**

Since Taiwan's accession to WTO in 2002, its traditional industry was impacted by the low-priced imports and caused companies to move their plants to low-cost areas due to the changes in the environment. To help traditional industry adapt to these changes, Executive Yuan proposed "Cultural and Creative Development Plan" in 2002, hoping to combine elements of creativity, culture, and industry that could complement one another when transforming the industry. Cultural and creative industries combined "culture" and "industry". "Culture" deepened the meaning of "industry". "Industry" enriched "cultural" movement. Industry included aspects of technology, knowledge, design, service, sales, and packaging, while culture brought interest, story, and history to the customers when applied to every level of industry. Therefore, when applying "Cultural and Creative Development Plan", traditional industry must combine and utilize the elements of culture and creativity and its history and story to promote its ideas and values.

Inspired by this government policy, Taiwan's traditional industry started to comply with it and transform itself into cultural and creative industry

to seek its second career. That is to say, the idea of culture and creativity increased its competitiveness. This is how current traditional industry in Taiwan achieves long term development, the “Blue Sea” strategy.

However, knowing where to go does not mean you are capable of getting there, especially for Taiwan which is mainly consisted of small and medium enterprises. Most traditional industry is considered micro enterprise due to its low capital. It has to face much higher risk than other more developed traditional industry (such as textile industry). As a result, this thesis bases its research on three micro enterprises, including “Dragon and Lion”, “Lighting Square”, and “Kumquat Farm”, that were able to transform successfully using the idea of culture and creativity. In addition, this thesis utilizes semi-structured in-depth interviews to discover how the six business owners of the enterprises mentioned above were able to achieve their success and uses grounded theory to explore their “cultural and creative” business strategy, hoping to find some rules of thumb for Taiwan’s micro enterprises nowadays.

**Key words: Micro enterprises, Transformation and Upgrading, Grounded Theory, Value added, Cultural and Creative**

# 目 錄

口試合格證明書 .....	i
碩士論文摘要 .....	ii
Abstract .....	iii
目 錄 .....	v
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	viii
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	2
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究內容 .....	4
1.4 研究流程 .....	4
1.5 名詞解釋 .....	6
1.5.1 文化 .....	6
1.5.2 產業 .....	7
1.5.3 文化與創意 .....	7
1.5.4 文化創意產業 .....	8
1.5.5 微型企業 .....	12
第二章 文獻回顧 .....	14
2.1 傳統產業 .....	14
2.1.1 傳統產業定義 .....	14
2.1.2 傳統產業面臨的困境 .....	15
2.1.3 傳統農業面臨的困境 .....	17
2.2 企業轉型 .....	17
2.2.1 企業轉型定義 .....	18
2.2.2 企業轉型的型態和方法 .....	19
2.2.3 企業轉型的做法 .....	22
2.2.4 企業轉型的步驟 .....	22
2.3 文化產業模型與文化創意產業鏈 .....	23
2.3.1 文化產業模型 .....	23
2.3.2 文化創意產業鏈 .....	25
2.3.3 文化生產鏈 .....	26
2.4 文化創意加值 .....	27
2.4.1 文化創意加值應用類別 .....	28
2.4.2 文化創意應用加值模式 .....	30
2.5 策略分析 .....	31
2.5.1 策略層級 .....	31
2.5.2 策略的分類 .....	32
2.6 小結 .....	36
第三章 研究設計、研究方法與架構 .....	37
3.1 研究設計 .....	37
3.1.1 訪談對象的選取 .....	37
3.1.2 訪談大綱的設計 .....	38

3.2 研究方法 .....	41
3.2.1 次級資料分析法 .....	41
3.2.2 深度訪談法 .....	42
3.2.3 紮根理論 .....	43
3.3 研究架構 .....	47
第四章 個案探討與研究分析 .....	49
4.1 個案探討 .....	50
4.1.1 金桔農莊 .....	50
4.1.2 點燈坊 .....	54
4.1.3 龍鳳獅工作坊 .....	57
4.2 研究執行 .....	61
4.2.1 開放性編碼 .....	61
4.2.2 主軸性編碼 .....	62
4.2.3 選擇式編碼 .....	66
4.3 研究資料分析 .....	68
4.3.1 以傳承為核心經營理念之經營策略 .....	68
4.3.2 與社區、鄉土相結合之經營策略 .....	69
4.3.3 配合學校教育之經營策略 .....	70
4.3.4 產品文創加值之經營策略 .....	72
4.3.5 複合式經營之經營策略 .....	73
4.3.6 追隨政府政策與民間力量的經營策略 .....	73
第五章 結論與建議 .....	76
5.1 結論 .....	76
5.1.1 以傳承為核心經營理念 .....	76
5.1.2 與社區、鄉土相結合 .....	77
5.1.3 配合學校教育 .....	77
5.1.4 產品文創加值 .....	77
5.1.5 複合式經營 .....	78
5.1.6 追隨政府政策與民間力量 .....	79
5.2 研究限制 .....	79
5.3 研究建議 .....	80
5.3.1 爭取公部門與第三部門的資源 .....	80
5.3.2 利用群聚以發揮規模經濟 .....	81
5.3.3 利用學校培訓微型企業所需人力 .....	81
參考文獻 .....	82
附 錄 .....	90
附錄一 「金桔農莊」經營者訪談大綱 .....	90
附錄二 「點燈坊」經營者訪談大綱 .....	91
附錄三 「龍鳳獅」工作坊—經營者訪談大綱 .....	92
附錄四：文化創意產業之範疇及主辦機關 .....	93

## 表目錄

表1 文化的基本定義.....	6
表2 文化創意產業推動範疇.....	10
表3 傳統產業之定義.....	14
表4 企業轉型的定義.....	18
表5 企業轉型的型態.....	20
表6 企業轉型方法的分類.....	20
表7 策略層級和內容.....	31
表8. Ansoff企業成長策略矩陣表.....	32
表9 Miles & Snow之企業經營策略.....	33
表10 Porter的策略分類.....	34
表11 訪談對象.....	38
表12 雲嘉地區文創微型企業增值經營策略關鍵元素類別表.....	63
表13 主軸性二階段編碼表.....	64



## 圖目錄

圖1 研究流程圖 .....	5
圖2 開拓新事業七原則 .....	22
圖3 企業轉型的八大步驟 .....	23
圖4 文化產業模型 .....	25
圖5 文化創意產業鏈 .....	25
圖6 文化應用加值模式 .....	30
圖7 質性分析作為連續的過程 .....	46
圖8 研究架構圖 .....	48
圖9 開放性編碼過程圖 .....	62
圖10 開放性編碼內容 .....	62
圖11 雲嘉地區文創微型企業加值關鍵元素主要類別與群組展開圖 .....	64
圖12 雲嘉地區文創微型企業加值之經營策略理論模型 .....	68



# 第一章 緒論

當今世界上先進的國家，都將文化的發展視為國家競爭力的展現，其國民的創造力、傳統的文化資產、人文景觀等「文化」資源，是衡量國力不可或缺的環節。先進國家在思考國家發展，乃是視文化為重要「資本」，透過文化的創發作為推動國家經濟的策略，進而達到生活的舒適與文明的提昇是國家發展的終極目標。

文化政策在二十世紀末，已成為歐美先進國家經濟再生的主要策略，亦是活化地方經濟再生的手段。就「地方文化產業」而言，有其「地理依存性」與「地域特殊性」的關係；亦即由地域環境特質與共同歷史記憶、傳承之文化資源所衍生的產業，具有為地方經濟再生和提昇文化素質的功能，是極具開發的經濟資源。「文化創意產業」係以產業鏈的概念形態，重新定義文化產業的價值。文建會以此為重要且新興的文化政策，並全面的推動。全球化的發展趨勢下，以地方文化特色為主的經濟活動正逐漸形成，結合人文、經濟發展兼顧文化與經濟效益的產業是各國發展的重點，亦是創造地方產業附加價值最有效的方法。

台灣自從 2002 年 1 月加入世界貿易組織（WTO）之後，國內市場不得不向會員國敞開，連帶使得各種廉價商品大量湧入，台灣市場不啻已進入開放競爭的時代。產業環境受到劇烈而廣泛的衝擊，企業若不選擇因應之道，將面臨淘汰的命運。因此，傳統產業唯有轉型，改變經營方式，才能在環境變遷中，尋求永續發展、再造企業的另一個春天。

針對台灣傳統企業的轉型需求，廖筱娟與王靖婷等學者在《台灣傳統產業中經營模式之創新》專題報告文中曾提到，經濟轉型的過程中，傳統產業大都具有一些共有的特性，例如：該產業已趨近高度發展成熟、同業者投入者眾、產品差異化不足，市場已達飽和地步等。在產業競爭過度激烈中，企業體質較遜者，被迫選擇退出市場，或選擇遷廠至低價勞工的地區，靠較低營運成本、廉價人力及低成本優勢來使企業能夠繼續經營（張偉智，2011）。

從管理學的角度而言，《管理聖經》一書的作者彼得·杜拉克，便提出「行銷」與「創新」是企業的兩大主要功能，其他的相關活動都是支出。簡而言之，創新就是提供符合消費者喜好的商品或服務，能不斷地進步、開發新產品與優質的服

務。創新是解決企業問題最基本且有效的方式，可以針對就現有的服務項目進行改善，找出顧客真正的需求，研究與發展更具附加價值的創新服務，以求企業永續發展（Drucker，2004）。

根據以上的思路，爲了協助傳統產業因應變局，行政院乃在 2002 年提出《文化創意產業發展計畫》，希望能夠結合創意、人文與產業以彼此互補型態出現產業上的轉變。文化創意產業結合「文化」與「產業」，「文化」深化「產業」內涵，「產業」豐富「文化」走向。產業涵括技術面、知識面、設計面、服務面、行銷與包裝，而文化內涵運用在產業各層面上則帶給消費者趣味性、故事性、歷史性。因此，傳統產業運用「文化創意產業發展計畫」轉型爲文化創意產業，必須結合「文化創意」元素及自身歷史、故事來塑造，利用文化創意提升傳統產業價值，並且深化傳統產業文化。

受到政府政策的鼓勵，台灣傳統產業莫不配合政府政策，競相朝文化創意產業方向轉型，藉此謀求企業發展的第二春。可以說，利用「文化創意加值」提升自身競爭力，實乃現今台灣傳統企業追求永續發展的「藍海」策略。

然而，知道方向並不意味著就能夠抵達目的地！尤其對以中小企業爲經濟主體的台灣而言，許多的傳統產業資本額不高，乃屬於「微型企業」，其在利用「文化創意加值」開創自身產業發展的同時，所面臨的困難與承擔的風險勢必比其他已具規模的「傳統產業」（如紡織業）來的更高。據此，本研究以「龍鳳獅」、「點燈坊」、「金桔農莊」三個成功以「文化創意加值」建構新型商業模式之微型企業爲研究對象，分別對這三個微型企業共六名經營者進行半結構式深度訪談，再以紮根理論探究其「文化創意加值」之經營策略，期能爲台灣現今傳統微型產業之經營策略覓得一些參照指標。

## 1.1 研究動機

全球經濟體系從早期一級產業、二級製造加工產業、三級服務業逐漸演變爲四級產業知識經濟時代，更甚者，已有學者提出第六級產業，也就是體驗產業，兼具有第一級產業的勞動、第二級產業的製程級第三級產業的服務理念。

面對丕變的產業環境，傳統產業莫不求新求變求發展，政府亦於 2002 年提

出《挑戰 2008：國家發展重點計劃》，正式將文化創意產業視為重點產業。文建會在《2004 年文化創意產業發展年報》中提出，面對開發中國家的興起與全球產業包括台灣的產業外移中國大陸，過去台灣賴以生存的製造業因西進造成產業的空檔，因此更須要適合的產業做遞補。

在眾多產業中，文化創意產業結合靈感、創意，知識經濟附加價值高，足以為國家帶來新的發展潛能與創造經濟成長和工作機會。換句話說，在台灣經濟進入「後工業」時代的今天，未來的競爭力不再只是依靠有形的資產、廠房及機器設備等，更應包括無形的文化、創意與美感。因此，台灣要維持、創造良好的競爭優勢，除了持續發展高科技之外，更需要深化以知識為基礎的經濟競爭力。這類型的經濟就是以創意設計為核心，尤其是源於藝術、美學、創作設計，具有最高附加價值的生產領域。

文化創意產業在台灣正處於萌芽階段，是一項新興的產業。在環境整備上、政策法令上、經營策略上等各層面或有摸索如何進行。台灣多數由傳統轉型向文化創意產業轉型的企業多屬微型企業，且以個體戶較多，其本身身兼藝文創作者與經營者，在經營方式仍停留在「創作—販售」的傳統方式，至於藝術與經營兩者契合，政策法令、資金取得、進修管道、經營策略等還尙待啓蒙。因此其在利用「文化創意加值」開創自身產業發展的同時，所面臨的困難與承擔的風險勢必比其他已具規模的「傳統產業」（如紡織業）來的更高少。

## 1.2 研究目的

本研究是以「龍鳳獅」、「點燈坊」、「金桔農莊」為研究個案，希望能藉由傳統製造業利用文化創意加值後的經營現況、產業特色及行銷策略之探討，達到以下的研究目的：

- (一) 了解台灣傳統微型企業經營者之經營理念。
- (二) 探究台灣傳統微型企業所具備的內部核心資源優勢與內部劣勢，所處的經營環境的機會與威脅
- (三) 經由對成功個案的探討，歸納整理出成功的經營策略，供台灣其他微

型企業參考。

### 1.3 研究內容

本論文依研究目的，整體架構可分為五章：第一章為「緒論」，主要在說明研究動機與目的。第二章「文獻回顧」分成四節，分別對傳統產業的定義與內涵、文化創意產業定義與內涵、企業轉型、行銷與經營策略相關理論及研究作一整理。第三章為「研究設計、方法與架構」，說明本研究採用的方法，引用經營策略之相關理論設計研究架構，根據研究目的與架構設計訪談大綱、設定研究範圍與選擇研究對象，對研究對象進行深度訪談。第四章「研究分析與發現」，先將第三章的訪談內容繕打成逐字稿，再以紮根理論對其進行歸納整理，標舉出成功案例的經營策略。第五章為「研究結論與建議」，依據研究目的將第四章之經營策略進行整理分析，說明本研究發現與結論，並對本研究未能完善之處及限制因素作說明，最後提出供公部門、產業經營者與後續研究者等參考建議。

### 1.4 研究流程

本研究流程先確立研究動機與目的，再進行相關文獻蒐集與整理，然後確認研究範圍後，即擬定研究架構、研究對象及方法，同時設計訪談大綱進行半結構式深度訪談，並且蒐集研究個案相關資料，最後經由紮根理論分析彙整各項資料，並結合理論分析相關資料，最後歸納研究結論，提供研究對象及後續研究者之建議。本研究流程見圖 1：

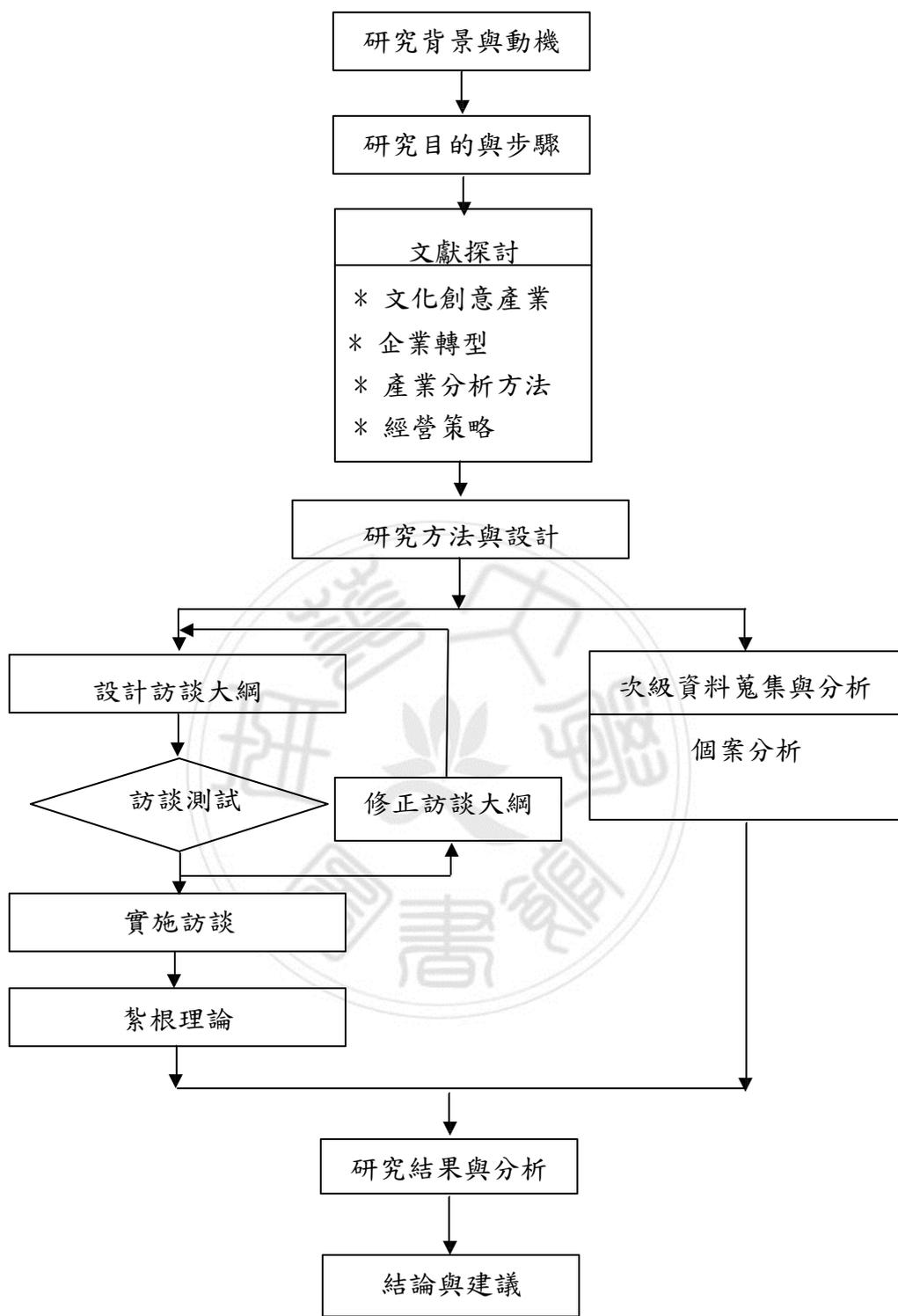


圖1 研究流程圖

## 1.5 名詞解釋

### 1.5.1 文化

文化 (culture)，源於拉丁文 *cultura*，原意為對土地的耕耘和對植物的栽培，以後引申為對人的身體和精神兩方面的培養。在中國古籍中，文化的涵義是文治與教化。文化有廣義與狹義之分。廣義指人類在社會實踐過程中所獲得物質的、精神的生產能力和創造的物質財富、精神財富的總和。狹義則是精神生產能力和精神產品，包括一切社會意識形式：自然科學、技術科學、社會意識型態。舉凡人類社會由野蠻到文明，其努力所得的成績，表現於各方面的，為科學、藝術、宗教、道德、法律、風俗、習慣等，其綜合體叫做文化。文化是與人類存在和發展的各方面都密切相連的社會歷史現象，它體現和擔負著人類歷史發展以及歷史創造的目的和要求、成就和命運、價值和選擇等。

陳學明 (1996) 所著《文化工業》一書裡指出，文化的解釋與定義，從各種不同的面向觀之，五花八門、形形色色各有其說。陸揚 (2002) 引述美國兩位人類學家 Alfred Kroeber 與 Clyde Kluckhohn 在 1952 年列舉百餘條不同的文化定義，對文化的性質和意義逐一進行解析，整理歸類出九種基本的文化概念：它們分別是哲學的、藝術的、教育的、心理學的、歷史的、人類學的、社會學的、生態學的和生物學的 (請參閱表 1)。儘管從不同的面向，人們對文化有不同的解釋，對文化概念也很少有一致性的看法。然而，對文化本身而言並非一成不變，它亦會隨著歷史的歲月而不斷的變動。

表1 文化的基本定義

哲學的	是文化定義中最為古老的傳統，文化一語的本義 (cultivation)，係將文化同個人心智的發展聯繫起來，進而聯繫到知識、智慧和理解力的獲得。文化強調個人修身的一個過程。
藝術的	藝術等同於文化，例如：表演藝術、文學藝術、視覺藝術、環境藝術、手工藝藝術等，藝術是文化的表現，文化所具有的創造性質，是藝術活動的生力所在。
教育的	文化具有教育的特質，是透過知識和智慧的累積，以啟迪心靈和精神。文化作為教育和學問，並不限於下規教育，同時包括一切非政規教育與求知的形式。文化是培育人的心靈的古樸傳統。
心理學的	是經由哲學、藝術、教育三者的概念相交揉合的產物，透過藝術和教育的途徑，以達人格完美—精神和肉體的兩相和諧。

歷史的	廣義的文化概念包括過去遺產的全部累積，不分大小新舊和彼此間的相干與否。狹義的文化概念同樣是包括過去傳統的累積，而此傳統的累積之所以成為文化，其前提是它們表徵了時代的見證，進而成為今日的個人、社會和民族所高度重視。
人類學的	英國人類學家Edward Tylor (1871) 視文化和文明為一體，從人種學的角度觀之，它是一個錯綜複雜的總體，包括知識、信仰、藝術、道德、法律、習俗、和人作為社會成員所獲得的任何其他能力和習慣。
社會學的	強調文化是社會共用的價值觀念和行為特徵。文化包括一切習得的行為、智慧和知識、社會組織和語言，以及經濟的、道德的和精神的價值系統。一個特定文化基本要素是它的法律、經濟結構、巫術、宗教、藝術、知識和教育。
生態學的	文化並不僅限於人類和人類的創造，它同樣適用於其他物種和整個自然領域。視文化為人類和自然環境之間一種互補的象徵關係，一個對話交流的過程。它的用意在於使人意識到技術的高度發展並沒有解除人類對自然的傳統依存關係，反之則因為人類對自然資源和環境的掠奪和污染，更強化了這一關係。
生物學的	與生態學的文化概念相同，強調人類文化的建樹，自然在文化形構的過程中，必須將植物、動物和其他一切生命形式的物種考慮進去，因為人類永遠與它們有著密不可分的依存關係。

資料來源：本研究參考陸揚（2002）大眾文化理論，頁11-27。

## 1.5.2 產業

就大不列顛百科全書（Encyclopedia Britannica）觀之，對於產業賦予的涵義不外各種製造或供應貨物、勞務或收入來源的生產性企業或組織。此外，學者吳思華（2004）於其〈文化創意的產業思維〉一文中認為：所謂產業，一般而言，具有三項特徵1.大量生產的產品或服務，服務大量的顧客；2.標準化的生產流程：確保每一次提供的產品或服務，其品質均是相同的；3.自給自足：生產者透過市場機制直接從消費者手中取得回報，並承擔經營風險或分享利潤盈餘。

## 1.5.3 文化與創意

創造力（creativity）具有「無中生有」、「首創」的意義，也是指一種創建、生產、或造就。人類文明的演進是來自無數的創造力，創造力亦是人類行為中的一種動力。所謂「創意」即是對事物元素屬性的瞭解，再依使用的場合對其元素的屬性重新組合，使事物呈現新的造形或形式的發想者。黃志農（2003）指出，從文化演進的角度看創意，可以說「創意是文化的本質。」創意的本質是：（1）創意可能是突發奇想的，但絕大多

數的創意來自長期的醞釀；(2) 創意時常來自困頓中的省思以及付之行動的調整修改；(3) 創意不一定是對的，所以創意的執行必須有周詳的配套與審慎評估；(4) 創意不必連根拔起、改頭換面，可能只是局部調整；(5) 創意與夢想之區別，在於後者未具備可執行的時空條件；(6) 創意的文化貢獻往往不在計畫的規模大小，而在於績效與後續影響。

Florida (2002) 論述所謂創意的特質，可從三個基本論點切入：(1) 我們今日之所以如此生活與工作，主要歸功於創意，而且，自古以來便是如此；(2) 人類創意是多角度與多向的，並不侷限於科技或商業模式的創新；(3) 在這個時代裡最重要的議題，是創意與組織之間的緊張關係。創意成為經濟生活的特色，使時代得以不斷進行重大變革。任何新科技、新工業、新財富，以及其他為人類帶來許多好處的經濟事物，都源自於創意。創意開始受到重視，鼓勵與加強創意的制度，也逐漸形成。我們的生活及社會開始與「創意特質」產生互動與共鳴。而此特質意指「文化的基本精神或性格」。

當創意愈來愈重要時，傳統經濟要素如土地與自然資源、勞力與資本的重要性開始降低。新架構中支持基礎研究的大規模基金、更周延的創業投資制度，以及更多的培養藝術與文化創意環境正有系統地誘發並應用創意，而成為現今經濟生活的主要面貌。再者，創意需要環境的支持，需要社會、文化與經濟的刺激。創意特質遍及一切，從工作場所的文化、個人價值到社區，重塑我們在社會與經濟所扮演的角色。創意的過程是社會的，而不只是個人，因此組織的形式仍有存在的必要；但組織的元素又經常會扼殺創意。此便是創意與組織間的緊張關係，然而，數十年來，創意的興起已經形成一股經濟力量，帶來新的經濟與社會形式，大公司的進化，發展出有助於培養創意的新形式，同時也維持生產與管理的架構，多少舒緩了創意與組織間的緊張關係。

Landry (2000) 指出，文化的重要性在於，它是創意的平台與資源。文化提供創意所需的素材。創意是在實踐觀念與思維的力量，而此一力量需要文化所蘊藏的豐富資源；有多元的價值、生活方式等。文化是創意源源不絕的溫床。

#### 1.5.4 文化創意產業

國際間對於「文化產業」名稱的定義上，尚無較為具體的共識。但不外乎兩種看法，其一為「創意產業」(Creative Industries)，另一則為「文化產業」(Cultural Industries)。採用「創意產業」的概念者，主要是在名稱上與採用「文化產業」的概念者區隔；不論是以「創意產業」或「文化產業」為其主要概念，兩者間差異並不大。

英國最早提出創意產業 (Creative Industry) 概念政策的國家，也是目前產業別架構最完整的文化政策。其於 1997 年籌備「創意產業籌備小組」，並於 1998 年由英國 DCMS 提出第一份的《創意產業報告》(1998 *Creative Industries Mapping Document*)；根據英國政府的定義：「創意產業源起於個人的創造力、技能和才華，透過產生與開發為智慧財之後，具有開創出財富、就業的潛力。」延續 1998 年的報告，英國於 2001 年提出《創意產業報告》(2001 *Creative Industries Mapping Documents*)，正式將創意工業分成十三類：廣告、建築、藝術及古董市場、工藝、設計、流行設計與時尚、電影與錄影帶、休閒軟體遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦服務業、電視與廣播。英國政府所強調的是個人的創造力。有別於一般傳統重工業或裝配線的生產方式，個人靈感、理念、技藝才是創造價值的重心。

丹麥創意產業是一份由丹麥文化部和貿易產業部共同運作出來提升創意產業的政策報告書(2000)，雖然未對文化產業 (Cultural Industry) 有一清楚的定義，但是對照文化產業的定義，其共同的特徵如下：(1) 與文化領域息息相關，所有研究著重在企業其所生產、購買、販售的商品與服務都是衍生自藝術文化的領域或是與此有密切的相關係。(2) 涵括整個文化價值鏈 (cultural value chain)，國際上對整個價值鏈是採取較寬廣的觀點，認為該產業包括實際的文化輸出，以及相關的服務與支援的產業。(3) 注重私人企業，文化產業大多由私人企業所構成，其意味著大眾文化領域有著各式各樣的定義。在報告書中將文化產業歸納為音樂、劇院、書籍出版、視覺藝術、電影／影帶、平面媒體、廣播／電視、建築／設計、玩具／主題樂園等九大領域。而每一種領域都有其製造、相關產業到相關服務的完整上下游結構。在九大領域中，丹麥政府選定了電影、音樂、新興媒體的內容生產與文化產業企業化為其文化產業發展的四個重點領域。

聯合國教育科學文化組織(United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, UNESCO)(2000)提出，90 年代全球的文化產業不管是在經濟產值或雇用員工有顯著的成長。「文化」和「經濟」雙重意義是文化產業的特質，其不但是知識的、

更是勞力密集的產業。文化產業對於文化多元化與民主化都具有重大的貢獻。全球化更提供未來文化產業一個新的機會與挑戰。並在 1998 年為文化產業下了定義：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。」

從內容來看，文化產業也可以被視為創意產業(creative industries)；或在經濟領域中，稱之為未來性產業(future-oriented industries)；或在科技領域中，稱之為內容產業(content industries)。而文化產業的概念，通常包括印刷、出版、多媒體、視聽商品、電影、工藝與設計。文化產業的範疇：包括印刷、出版、多媒體、視聽產品、影視產品、還有手工藝及設計，此外一些國家，尚且包括：建築、視覺及表演藝術、體育、樂器製造、廣告、文化旅遊等。

依據行政院經所擬《文化創意產業發展計畫》(2002)，將文化創意的定義為「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。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。在推動小組的第二次委員會議，列入文化創意產業推動範疇的主要類別為：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及數位休閒娛樂，而在第三次委員會議中，經濟部又加上了設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等，是故目前文化創意產業的範疇（請參閱下表 2），計有上列之 13 項。

表 2 文化創意產業推動範疇

產業名稱	說明
視覺藝術產業 (文建會)	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。

音樂與表演藝術產業 (文建會)	凡從事戲劇(劇本創作、戲劇訓練、表演等)、音樂劇及歌劇(樂曲創作、演奏訓練、表演等)、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地(大型劇院、小型劇場、音樂廳、露天舞台等)、表演設施經營管理(劇院、音樂廳、露天廣場等)、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務(道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等)、藝術節經營等之行業均屬之。
文化展演設施產業 (文建會)	凡從事美術館、博物館、藝術村、展演場所及其附屬設備等之行業均屬之。
工藝產業 (文建會)	凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。
電影產業 (新聞局)	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
廣播電視產業 (新聞局)	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
出版產業 (新聞局)	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入電影片發行業細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入廣播節目供應業細類。
廣告產業 (經濟部)	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模塑、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計品牌時尚產業 (經濟部)	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
設計產業 (經濟部)	凡從事產品設計企劃、產品設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
建築設計產業 (經濟部)	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。
數位休閒娛樂產業	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活

(經濟部)	休閒服務等之行業均屬之。 1.數位休閒娛樂設備—3DVR 設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。 2.環境生態休閒服務—數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。 3.社會生活休閒服務—商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、數位休閒事業、親子娛樂學習中心、安親班 /學校等。
創意生活產業 (經濟部)	凡從事符合下列定義之行業均屬之： 1.源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。 2.運用複合式經營，具創意再生能力並提供學習體驗活動。

資料來源：經濟部(2003)，2003 年台灣文化創意產業發展年報，頁23-24。

註：( ) 內為該項子產業之主管機關

### 1.5.5 微型企業

目前國外關於微型企業的內涵界定並不統一。典型的界定主要有以下幾類：

國際性的援助機構基於反貧困：(1)美國國際開發署將「微型企業」定義為由當地人擁有、為雇員（包括不領薪水的家庭成員）不超過 10 人、其業主和經營者為貧困人口的小企業；(2)亞洲開發銀行（ADB）將「微型企業」定義為是指那些雇佣工人（包括雇主及家庭成員工人在內，其中員工不包括專業人員及專業服務提供者）不超過 10 人的企業。微型企業不包括高科技企業。據此，微型企業的定義暗含著收入和資產的限制，通常它們可以被認為是窮人的企業。

眾多國家與組織基於企業規模的標準有兩個指標，即資產總額和雇員人數：(1)薩爾瓦多將「微型企業」定義為勞動者不超過 10 人、年銷售額不超過 60 萬科郎的生產單位；(2)法國將「微型企業」定義為凡雇佣員工在 9 人以下的企業被稱為特小企業，西班牙則為微型企業；(3)歐盟委員會把雇員人數在 1 人~9 人的企業稱為非常小企業；(4)日本把製造業中 20 人以下，商業服務業中 5 人以下的企業定義為微型企業，又稱零細企業。

顯然，日本的界定考慮到了微型企業的產業特徵。

綜上所述，本研究把微型企業界定為企業雇員人數小於 10 人、產權和經營權高度統一、產品（服務）種類單一、規模細小的企業組織。



## 第二章 文獻回顧

本研究主要以紮根理論，探討雲林、嘉義地區微型企業文化創意加值化之經營策略。故就相關文獻上，主要針分別對傳統產業的定義與內涵、文化創意產業定義與內涵、企業轉型、文化創意加值應用類別與加值模式、行銷與經營策相關理論等五方面做文獻回顧。

### 2.1 傳統產業

本節主要說明政府機關與學者對傳統產業之定義及傳統製造業、農業所面臨的危機：

#### 2.1.1 傳統產業定義

近年來在政府的政策引導及中小企業的努力下，我國各項科技產業不斷的興起，包括電腦與手機等相關零組件製造廠如雨後春筍般林立，電子上市上櫃公司數以百家，股市交易的資金成交量高達五成以上都集中在電子相關產業，使得一般民眾習慣將資訊電子相關產業以外的產業都視為「傳統產業」。以下就有關政府機關和學者對傳統產業的定義做整理，如下表 3：

表 3 傳統產業之定義

機構/學者	定義
行政院	「新興重要策略性產業以外的其他產業」，包括：數位 3C、精密電子元件、精密機械設備、航太、生醫及特化、綠色技術及高級材料工業等八大行業外屬傳統產業的範圍。
主計處	製造業分為「傳統產業」、「基礎產業」和「技術密集產業」。「傳統產業」包括食品業、菸草業、紡織業、成衣及服飾業、皮革毛皮及其製品業、木竹製品業、家具及裝設品業、紙漿紙及紙製品業、印刷及有關事業、非金屬礦物製品業和雜項工業。
經濟部	傳統製造業為化學材料、化學製品、石油及煤製品、橡膠製品、塑膠製品、食品、菸草、紡織、成衣及服飾、皮革毛衣、木竹製品、家具及其裝飾品、紙漿及紙製品、印刷、金屬基本工業、金屬製品、非金屬礦物及其他十八項行業。

朱正中 (1996)	出口的比列標準，因其他因素未在國內有特別發展，乃至於需要高度依賴進口，或未有某一程度出口的產業排除，剩下來的產業即是其所定義的傳統產業。
蔡宏明 (2000)	由產業演化來定義傳統產業，就產業演化過程而言，「傳統產業」應屬於「產品生命週期理論」中之「成熟期」與「衰退期」，亦即是產業市場與價格競爭，或是逐漸被新產品所取代的產業。
徐文復與 廖文芳 (2000)	傳統產業為與民生（包含食、衣、住、行）密切相關的產業，如食品業、紡織業、營建業、汽車業（自行車、機車等），其中也包含了這些行業的上下游產業，如鋼鐵業、石化業、模具業、機械設備業、塑膠業、建材業等。
王健全 (2001)	傳統產業須具備兩項特質，一是產業的產量、產值及利潤呈現長期遞減；二是衰退的原因與景氣循環無關。

資料來源：尤淑萍（2009），詹仲豪（2002）

### 2.1.2 傳統產業面臨的困境

台灣目前面對產業創新的瓶頸，主要在於高科技產業面臨代工製造（OEM）/代工設計製造（ODM）業務趨於微利的壓力，產業缺乏國際品牌與系統廠商，且部分高科技產業雖然名列世界前茅，但卻在技術世代更新過程中，僅能持續跟隨世界主要競爭對手（以 TFT-LCD 和 DRAM 產業最明顯）的步伐，而無法獲取主要關鍵技術，也薄弱了台灣產業於全球的競爭力；另外，於高科技的發展與市場的應用連結方面，台灣業者多僅能被動式的接受國際上殺手級的產品出現，而缺乏主動式地創造出能將技術、人文與市場相融合之產品，以致台灣產業缺乏真正的創新與價值。

1980 年代臺灣的傳統製造業創造了全球嘖嘖稱奇的臺灣經濟奇蹟；在勤奮、努力、學習快速的企業特質下，臺灣中小企業成為 1980 年代以來全球重要的代工角色；在全國皆代工的氛圍下，臺灣的製造業曾走過輝煌的 1980、1990 年代；但隨著代工毛利的式微，產業的輪替，中國大陸及東南亞新興國家的廉價勞工崛起，臺灣製造業的代工優勢逐漸被取代，尤其是傳統產業，即使擁有精湛的技術、優良的品質，仍不敵廉價勞工的攻勢。

尤其是眾多的微型創業者，都懵懵懂懂的只知一定要取個名字當品牌，缺乏瞭解品牌建立的基本架構及應用操作方向；至於所委託的設計師往往著重於 LOGO 設計

的美觀，而疏忽探討目標市場的需求與互動。於是，台灣每天都誕生了不少品牌名稱，卻沒有創造出該有的品牌附加價值及內涵！

幾十年來，台灣的製造技術創造出台灣的經濟奇蹟，但也讓創造者有了敝帚自珍的心態，忽略了善用與整合外部資源來創造出新價值。尤其是沒經驗與資源有限的微型創業者常問：「我知道應該要有品牌，但不知道要如何自創品牌？也不知道要品牌做什麼？」！

面對資訊網路的無遠弗屆，傳統農務業，製造業，甚至零售服務業所面臨的挑戰不只是資訊的透明化，科技的快速進步，更面對因通訊科技的發達，人類的生活習慣，消費習性大大改變：看電影不用上電影院，聽音樂不需買 CD，看書不需要買書...等，傳統產業如何因應這些變革，尤其是才擁有數十年歷史的中小型企業，如何改善既有的模式，進行組織再造，讓企業再次脫胎換骨，創造新機會。

政府在 2001 年後漸漸將產業扶植重心移到服務業的創新及文創產業的開發與運用，期望開發這產值無上線的產業為台灣帶來另一個經濟奇蹟，微型企業的自有資源有限，如何借力使力，將政府的美意能發揮在自我的企業成長上，將是一大考驗。

近年在許多大環境因素的改變下，台灣廠商不得不跟隨著全球化的腳步轉赴中國大陸設廠，以持續其「低成本」的競爭優勢，但此現象造成台灣產業勢必須接受轉型的危機，以宏碁集團創辦人-施振榮先生提出的「微笑曲線」來說，道盡了台灣未來應該致力於發展高附加價值的創新活動，以跳脫過去製造導向的成本競爭，轉而追求創新及服務導向的差異化競爭。

目前先進國家的經濟成長基礎逐漸由產品加工生產，轉變為非實體的知識資本與創新，而 2005 年世界經濟論壇（WEF）全球競爭力旗艦指標指出，台灣正面臨「效率驅動」轉型為「創新驅動」的體質改革過程，即現階段產業所面對的瓶頸，在於如何運用「創新加值」之思維，為產業注入「價值創造」之典範。因此，台灣除需持續強化產業之發展效率外，亦必須大幅提升創新要素，才足以因應全球激烈競爭，即需不斷要求產業朝向創新前瞻及價值創造發展，並結合科技以外的要素，進行產業應用研究。期科技專案能於環境轉變中，成功跨越藩籬及革新發展方向，以能引領產業從「台灣製造」邁向「台灣創新」，由「技術追隨著」轉變為「價值創造者」，開拓下一波產業發展的嶄新契機！

### 2.1.3 傳統農業面臨的困境

自從 1945 年台灣光復以後，台灣的農業歷經了三個時期，從重建到衰敗，期間除政策因素及國際農業生產量變動引發效應之外，整體經濟快速擴張、發展主軸由農業轉工業結果更是引發農村結構崩潰的主要因素之一，以下簡述台灣農業發展的階段：

#### 1. 農業的重建期：1945～1953

在此階段，農業生產慢慢恢復到大戰前的水準。1950～1953 年，對外輸出總值中，農產品及農產加工品所佔比率，每年平均在 90% 以上，其中糖、米二項約佔 75 %。使其成為工業化初期購進機器設備所需資金的主要來源。

#### 2. 農業的擴張期：1954～1967

此時期政府的政策以農業支援工業的發展。革新耕種技術，改善化學肥料、農藥施用方法，以及擴大水利與其他生產設施等。因此，各種作物個別產量不斷提高。1954～1967 年，各項農產品中，果實生產之年平均成長率高達 14.5 %，其次為蔬菜之 5.4 %。就作物生產總值來說，1967 年為 275.7 億元，較 1954 年的 60.7 億元，約增加 4.5 倍。但是在財經政策方面，採取了許多措施，使得農民所得卻未有顯著的提高。

1966 年向日本輸出之米大幅減少，世界砂糖生產過剩，糖價低落，致農產品及農產加工品僅佔總出口值之 4.9 %，而砂糖與米減少至僅剩 16.6 %。而新興產品洋菇、蘆筍輸出的快速成長，已取代過去糖、米在輸出農產品中的重要地位。

#### 3. 農業的衰退期：1968～迄今

1968 年以後，由於工商業快速發展，農村勞動力大量外流，農業工資急遽上升，農用資材成本偏高，農產品價格不穩定，農民所得偏低，以及國外農產品大量進口等種種因素，導致農業發展面臨了前所未有的困難，農民耕農無利可圖，耕作漸趨粗放，浪費不少農地資源。

## 2.2 企業轉型

俗語說的好：「窮則變，變則通」！當一個企業在面臨困境之時，為了企業的生存與發展，不得不針對企業的政策方向與組織做調整。以下就企業轉型的定義、企業轉型的型態與方法、企業轉型的做法、企業轉型的步驟簡述如下：

## 2.2.1 企業轉型定義

國內外有許多學者對企業轉型(Business Transformation)的定義提出他們的看法，本研究將之整理如下表 4：

表 4 企業轉型的定義

學 者	定 義
Adams (1984)	在思考和行為上徹底且完全改變，以創造出一個不可回復，與先前不連續的系
Levy& Merry (1986)	認為轉型是企業為求生存，在構面上發生重大的變化，包括組織使命、目標、結構及企業文化等、及「第二次變革」(Second order change)，是多構面的、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革。
Hamel & Prahalad (1994)	企業面臨競爭衝擊時，須進行策略改造，重新建立企業的核心策略，改造產業的競爭規則。透過策略改造，公司能主導本身所屬產業的轉型過程，或重新劃定產業間的界線，甚至創造出全新的產業，最後取得產業領導者絕對地位和未來競爭優勢。
謝安田 (1979)	組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的之過程。
Shaheen (1994)	認為組織在價值、型態、態度、技巧、及行為上的轉移，使組織更有彈性，能及時反應環境各種變化。其主要目的係企業在歷經一段時間的努力之後，能大幅改善競爭績效，並能持續維持企業競爭力。
Cooper & Klein (1996)	企業經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。
李漢雄 (2000)	企業轉型是企業為了因應競爭環境，透過資源的運用，對文化、組織或管理上所做的預防性改變。
袁素萍 (2003)	企業面臨經營環境及本身經營發生變化時，為了永續經營及改變現狀，而將經營思維、經營策略、經營型態、作業流程作策略性的轉變，促使企業營運有效的改善。
孫玲萍 (2004)	凡是尋求組織成長機會，並採取改變現狀以增進未來成長空間的策略實務，及是轉型成長的企業，不論是一次性的變革或連續性的變革，轉型成長所帶來的改變只是一種手段，轉型成長的目的在於因應環境的變動而永續經營，並創造良好績效組織。

資料來源：李怡瑱（2009），盧永昌（2008），簡盈安（2009）

綜合歸納國內外學者對企業轉型的定義，企業轉型乃當企業處於困境或成長面臨瓶頸而無法突破，爲了生存所做出的改革。這種改革是全面性的、連續的、多構面的、跨層次的，包括經營的思維、策略與型態，產品的開發、作業的流程、組織的改造、人員素質提升，甚至於外在資源的尋求等等，爲的是讓企業能再創一個成長的高峰，以達永續經營的目的。

傳統產業過去常以技術、基礎設施及資訊等爲升級轉型的手段，Pine & Gilmore (2003)在「體驗經濟時代」(The Experience Economy)一書中指出：「在體驗經濟的洪流中，可以運用體驗設定主題，並透過空間、時間、事物體驗及景點佈局來深化主題，而且主題必須與提供體驗之企業特色相符，反之，構思拙劣的主題不能給消費者留下深刻印象，也不能產生持久記憶。」故過去傳統產業策略思維係注重產品之功能強、外型好、價格優勢，現在趨勢則是從生活與情境出發，塑造感官體驗及思維認同，藉由抓住消費者之注意力，改變消費行爲，並爲產品找到新的生存利基與空間，當然此一產品可能是一項服務，爲消費者創造值得回憶的感受。

### 2.2.2 企業轉型的型態和方法

台灣已於民國 2002 年 1 月正式加入世界貿易組織(WTO)，競爭疆域將更趨模糊，消費需求將更多樣化與個性化，產品生命週期將更爲縮短，也使得企業將更重視研究開發與行銷策略，企業將面臨更激烈的競爭。

日本人森口八郎在其所著的《開拓中小企業的活路—企業轉型成功實例》中提及：企業在經營發展的過程中，由於國內外環境的急遽變化，對中小企業內部與外部造成的衝擊，迫使企業不得不轉型(劉興台，2002)。

森口八郎將企業轉型的型態分爲五種，轉型的方法分爲三類，茲列表說明如表 5、表 6：

表 5 企業轉型的型態

轉型型態	說明
行業轉型	由一種行業轉型到另一種行業
產品轉型	行業不變但產品改變
市場型態	因幣值升值等因素企業由外銷市場轉型成內銷市場
事業轉型	行業及產品雖沒改變，但事業內容的性質卻發生改變
經營轉型	行業及產品雖沒有改變，但經營型態卻發生改變

資料來源：涂師孔編譯（2000）

表 6 企業轉型方法的分類

轉型方法	說明
全面轉型	由 A 行業（產品）全面轉變為 B 行業（產品）
部分轉型	舊行業（產品）仍保留一部份，但大幅度轉變成新行業（產品）
多角化經營	持續舊行業（產品）的經營，但另外加入新事業（新產品）

資料來源：涂師孔編譯（2000）

台灣經濟發展的軌跡中，受外部環境快速變動的影響，形成一波波產業結構的變遷及產業的快速沈浮，能否適時適當的調整企業轉型策略成爲企業永續發展之關鍵。

企業轉型由日本「事業轉換」一詞而來，其內涵是泛指企業爲了因應經營環境的變遷，而改變經營型態的一種方法(林寄雯，1992)。一般多與企業變革、組織變革或企業再造等類似名詞共用。Kalakota & Robinson（1999）在”e-Business Roadmap for Success”一書中提到，企業轉型與需要是一個新經營結構型態的轉變，不能完全依循舊有的經營模式與經驗。在組織架構、型態、流程、經營策略 模式、行銷方式、物流結構、管理方式等都需做徹底的結構式變化，並且轉變爲一個新的經營運作型態(business designs)。因此，無論是位於企業生命週期哪一階段的產業，皆須體認到轉型的重要性。

綜觀學者提出之看法，可發現，企業轉型定有一外在環境影響爲觸動因子，促使企業爲求生存發展而不得不改變組織整體或某部分之經營結構，以提昇競爭力。一般企業

轉型必須將原內部組織、工作 流程、人力資源、技術控管及財務管理等，做適當的應變，以符合環境變動後企業經營所需。故張正鋈（張正鋈，2005）乃將企業轉型廣義定義為「企業面臨大環境變化時，為求生存發展與經營績效之提昇，所進行之經營策略的變革」。



### 2.2.3 企業轉型的做法

森口八郎針對企業轉型的做法，就開拓新事業的目標而言，提出了從七個方向來思考，可能會有意想不到的效益。其所提出的七個構面如圖 2 所示：

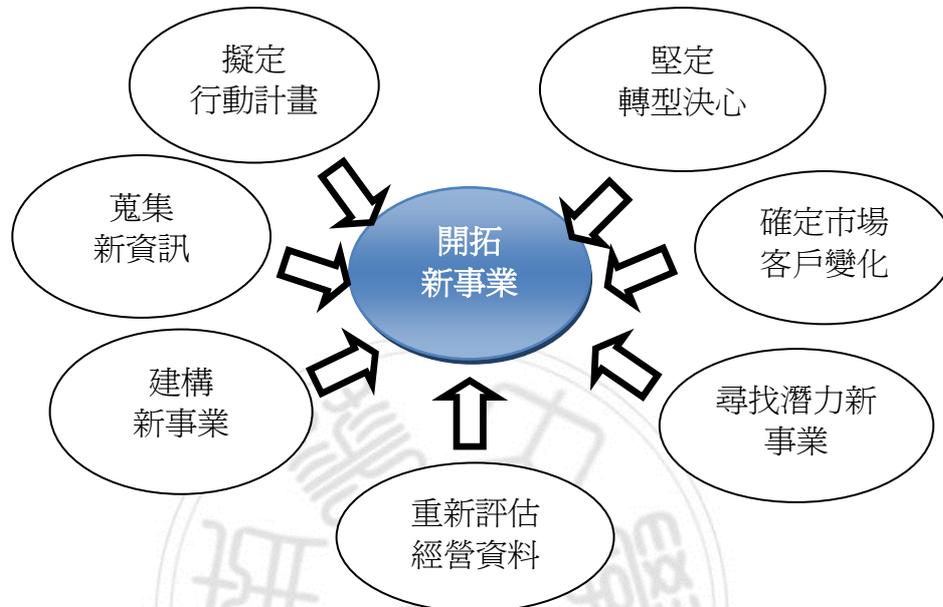


圖 2 開拓新事業七原則  
資料來源：涂師孔編譯（2000）

### 2.2.4 企業轉型的步驟

學者 Kotte (1996) 曾指出，過往的十年期間，他觀察了約百家的大小企業對轉型的奮鬥，最後得到一個重要的心得：他認為「企業的轉型必須要按步就班，必須經過一連串程序分明的步驟，不能一步登天，更沒有捷徑。」他並提出企業轉型的八大步驟，如圖 3 所示：



圖 3 企業轉型的八大步驟  
資料來源：Kotter (1996)

## 2.3 文化產業模型與文化創意產業鏈

### 2.3.1 文化產業模型

文化創意產業源自於 1997 年英國工黨新政府，為了振興經濟所提出的「創意產業」計畫。經過十年的施行，成績斐然。如今全球各國包括芬蘭、澳洲、韓國、日本，乃至於中國等許多國家都把它視為國家發展的重點產業。國內參酌各國對文化產業或創意產業的定義，以及台灣產業發展的特殊性，將文化創意產業定義為：「源自於創意與文化累積，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會，並促進整體生活環境提升的行業。」並將產業範疇分成十三類：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、設計品牌時尚、出版、電視與廣播、電影、廣告、建築設計、文化展演設施、數位休閒娛樂、創意生活（文建會，2004）。

文化創意產業之推動，緣起於政府於 2002 年 5 月提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）」，進一步提出「文化創意產業」，積極以產業鏈的概念形

態，重新定義文化產業的價值，期能開拓創意領域，結合人文與經濟以發展兼顧文化積累與經濟效益的產業。政府在定義文化創意產業時，除需探討「個人創造力與文化積累」與「智慧財產權的開發與運用」，以外尚須考量是否具有「創造財富與就業機會」的潛力，以促進整體生活環境的提昇（文建會，2009）。

文建會提出「文化產業化、產業文化化」概念的文化產業政策，產業文化的範圍相當廣泛，可藉著產業文化資產的認定釐清過程，發掘、登錄並保存產業發展歷程中那些無形或有形的文化資產，促進產業文化的活化與再利用。地方文化館具有此功能遂應運而生，既達成「文化產業」政策中「產業文化化」的目的，使產業本身產生文化價值，以滿足鑑賞、研究、教育、發展、宣揚的條件；另一方面「文化產業化」也促使文化產生經濟效益，由無形的知識訊息轉換為實質的文化經濟，可發展出產業相關的人為加工品或具特殊文化意義之物品。

Throsby（2003）指出，從產業定義的角度觀之，文化商品是內含創意的產品，是智慧財產的體現，並且能傳達某種象徵意義。並以同心圓的概念來建構文化產業的模型（圖4），即以創意發源為中心，創意向外伸展，與其他元素相結合，生產出來的產品範圍越來越擴大。以傳統藝術為產業模型的核心：有音樂、舞蹈、戲劇、文學、視覺藝術、工藝，也包含新科技形式中所表現的藝術。每種藝術型式本身都可以自成一個產業。繞著核心向外擴到另一層，其藝術成分較低，但也符合文化產品概念，可稱作初級文化商品及相關服務，具有高度的文化意涵。這一群體包括書籍、雜誌、電視、廣播、新聞、電影。最外圍的產品只有點文化內容之行業，包括廣告、觀光、建築。因為廣告工作需要創意；觀光則是有一些市場區塊是建立在文化基礎上；而建築設計除了實用功能的考量外，也可進一步的追求品質。只有在比較寬廣的解釋上，仍可將三者納入文化產業當中。

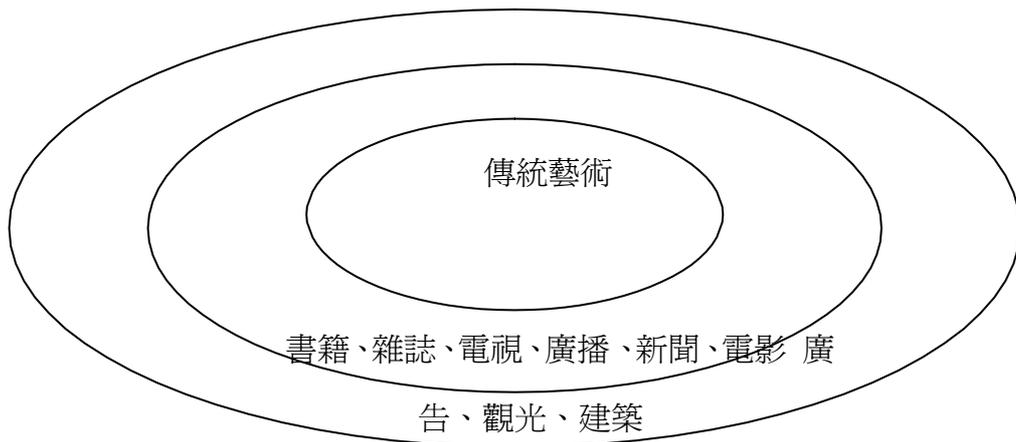


圖 4 文化產業模型

資料來源：本研究參考 Throsby (張維倫等譯，2003)

， Economics and Culture。

### 2.3.2 文化創意產業鏈

行政院文化建設主任委員陳其南曾提出文化創意產業的產業同心圓(圖5)，由內而外分藝術核心、藝術應用與創意支援與週邊等三層：(1) 文化藝術核心產業：精緻藝術之創作與發表，如表演(音樂、戲劇、舞蹈)、視覺藝術(繪畫、雕塑、裝置等)、傳統民俗藝術等；(2) 設計產業：建立在文化藝術核心基礎上的應用藝術類型，如流行音樂、服裝設計、廣告與平面設計、影像與廣播製作、遊戲軟體設計等；(3) 創意支援與週邊創意產業：支援上述產業之相關部門，如展覽設施經營、策展專業、展演經紀、活動規劃、出版行銷、廣告企劃、流行文化包裝等。(蔡文婷，2004)

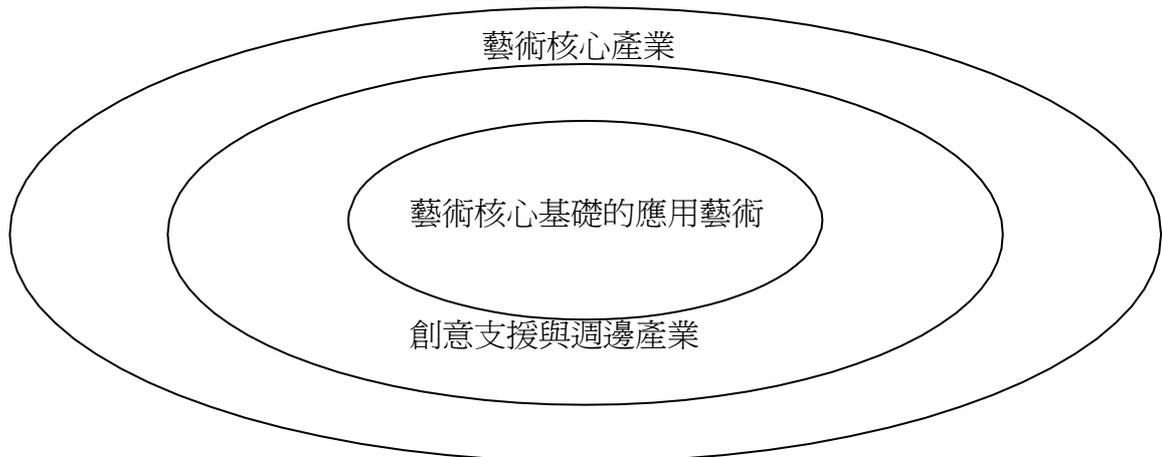


圖 5 文化創意產業鏈

資料來源：蔡文婷，光華雜誌2004年4月，頁9。

### 2.3.3 文化生產鏈

產品從生產到消費其過程可分為產品概念的生成、生產製造、配送、行銷到消費，就文化產業與一般產業不同之處在於，其生產組織架構不是線性的生產流程，而是彼此關連與整合的關係。Evans(2001)、陳一夫(2002)提出之文化生產鏈概念，文化產業的生產邏輯強調的是文化生產者彼此間的合作機制以及文化產品與消費者間關係的建立，從初始概念的創出至最終被消費之一系列過程，構成「文化生產鏈(Cultural Production Chain)」。Porter (1985) 提出的價值鏈認為，產業的價值活動表現出來的總體價值是由創造顧客之價值的「價值活動」與「利潤」所構成的，價值活動可以分為主要活動與支援活動二部分，主要活動是涉及產品生產、行銷與銷售、前後勤作業及售後服務等方面的活動，而支援活動則是在採購作業、技術發展與人力資源管理來支援主要活動。雖然價值鏈目的在於分析產業競爭優勢，但是單從活動的內容觀之與文化生產鏈的觀點相似之處。價值鏈強調創造顧客之價值與產業的利潤，文化生產鏈的分析則是嘗試將文化經濟活動分成五個互相關連階段，並評估一個城市或地區透過基礎設施去維持和傳遞文化活動與產品的能力，文化生產鏈五個互相關連階段敘述如下：

#### 1.創作階段

包括概念產生、著作權、創造力與訓練等活動。這階段是檢視一個城市或區域在概念產生、專利權、著作權、商標持有和一般創作力的能力。本階段的基礎設施有：教育、訓練、研究和發展資源等。

#### 2.生產階段

從概念而生的產品和產出產品的場所。這階段是評估將創造力轉變為產品的能力。人員、資源、生產技術是否能協助將概念轉換成可銷售的商品。這需評估以下關係人的水準與層級，包括經理人、製作人、編輯、工程師，也包括在製片廠之設備提供者與製作者、出版者、設計者、錄製者、分鏡者、場佈者等。此階段基礎設施包括：企業家、製作者、技術、經營場地。

#### 3.流通階段

分配、批發、行銷、資訊、流通。這關係到代理者與代理機構的品質、行銷機構與推銷者、分配者與批發者、仲介者與經紀人、包裝者與產品裝配者，這也需評

估支援工具的品質，例如產品目錄、工商名錄、存貨清單與其他支援藝術品銷售與流通機制。此階段基礎設施包括：仲介者、代理人、推銷者、出版者、分配者、交通。

#### 4.傳遞階段

展演地、電視、劇院、商店等是讓文化產品與服務能被消費與欣賞的重要機制，因此該階段的重點是文化產品與服務展示、體驗與購買的場所。這意味著需對電影院、劇院、雜誌、博物館、唱片行與其他通路之可得性加以評估。而近年來線上與電子商務形式之通路與消費已逐漸增加，並取代部份傳統之傳遞文化產品模式，發展出屬於自身的生產鏈。此階段基礎設施包括：展演地、商店、媒體頻道、雜誌、博物館與美術館。

#### 5.觀眾階段

觀看、傾聽、注視等。此階段是涉及藝術品與文化產品被接收所不可或缺之公共環境，並關係到下列相關議題的評估，例如市場與觀眾、定價與目標市場（包括年輕人、性別與多樣性）。其檢視項目包括一區域文化活動如何聯繫各種的社經群體與海外市場；如何創造有活力的文化生活。此階段基礎設施包括：行銷、定價、通路、交通、安全。

## 2.4 文化創意加值

文化產業的核心價值是以知識、文化、設計與創意為主，屬於「知識經濟」之一環，是進入第四級的新經濟型態，影響社會各階層的結構與位置。在知識經濟的時代，傳統產業以知識、文化、設計與創意為指標，並且靈活運用它們而不斷創新，使傳統產業升級並維持最佳效益。

今日社會的發展多以經濟為依歸，當「文化」被提及時，仍不免被套進經濟發展的框架中加以檢視，才得以定位「文化」的價值。因此，許多言論如「以文化為體、創意為用，再透過一些商業經營的思維方式，我們的確可以把文化視為一門好生意。但不斷的將文化加以商業經營的思維，在生產之上披著文化、創意、知識與教育的外衣，使產品包裹著文化性的外衣，來達到加值的作用。以一般的文化創意園區為例，從人事編制與分工內容中，可清楚發現文化服務部與生產部人數最多、分工最細，足見園區一面運用生產為基礎、一面以文化服務為加值的營運方式。也

就是說，以「文化」作為創意主體，其實就是將文化置於經濟價值的框架中與之衡量，將文化視為一門好生意。

魏綉芬（2006）認為，文化知識及教育成爲一種馴化民眾「認知」的方法，收編了每個人的美感知覺以及文化體驗、展示教育，企圖以此贏得支持與肯定，藉以馴化參訪者或消費者而淪爲炒作商品價值的手段。身爲文化產業之一環，以文化做爲品牌形象，應維護其文化傳統的精神與內涵，但在一定程度上具有遮蓋產品缺陷而具美化的作用，往往也成爲刺激消費的方式之一。因此，若產品本身不能持續提升各方面的品質，而以文化做爲品牌形象，那麼，對商品來說是一種誇大其實或花俏華麗的「包裝」，因爲不斷的利用文化，反而可能成爲一種剝削與損耗（魏綉芬，2006）。

#### 2.4.1 文化創意加值應用類別

由經濟部、文建會、教育部和行政院新聞局共同推動與發展，並由行政院頒「挑戰 2008：六年國家發展重點計畫」推動「文化創意產業」發展政策，並將文化、藝術及設計等原分屬不同專業的相關產業，統籌在「文化創意產業」的概念下，納入國家重點發展的重要計畫中。行政院提出的「文化創意產業」政策，不單只是從文化的角度切入產業，還將文化結合設計、創意發展加入國家發展政策中，完全改變過去生產製造之概念，同時，文化創意產業也可以提高傳統產業的價值。文化創意產業可歸納出三項共通的核心構成元素：(1)創意爲產品內容；(2)文化意義創造產品價值；(3)智慧財產權受到保障。聯合國教科文組織(UNESCO)又將文化創意產業分成文化產品、文化服務與智慧財產權三項，以文化產品來說，涵蓋範圍包括書本、雜誌、多媒體產品、軟體、唱片、電影、錄影帶、聲光娛樂、工藝與時尚設計等(李孟書，2008)。

行政院在「挑戰 2008 六年國家發展重點計畫」中，特別將「文化創意產業」列爲發展重點，希望透過民間與政府的力量，結合知識與創意，使文化數位內容與文化創意產業成爲知識經濟重要的一環，讓商品開發增添人文與藝術元素，在時代潮流逐漸轉向品質化、趣味化、環保化、經驗化方向發展時，能產生新的價值與競爭力，將台灣人文社會及文化事業，藉由文化創意產業的蓬勃發展，推向另一新的境界，以帶領台灣與世界接軌。

許碧雲（2012）根據文化創意產業推動服務網所公佈的『定義』之十三項文化創意產業型態類別（附錄 4）為加值應用類別，以文化創意為核心，做為傳統產業推廣品牌的加值方式以文化創意為核心，將其概述如下：

- (1). 視覺藝術加值：凡運用繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽等方式加值，
- (2). 音樂與表演藝術加值：凡運用戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞臺燈光設計、表演場地、藝術節經營等方式加值。
- (3). 文化展演設施加值：凡運用美術館、博物館、藝術村等方式加值，如附設在美術館、博物館、藝術村內的餐廳。
- (4). 工藝產業加值：凡運用工藝創作、工藝設計、工藝品展售、等方式加值。
- (5). 電影產業加值：凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等方式加值均屬之，如「愛情麵包魂」。
- (6). 廣播電視產業加值：凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應等加值方式，如美食節目。
- (7). 出版產業加值：凡從事新聞、雜誌（期刊）、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行等方式加值。
- (8). 廣告產業加值：凡從各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等方式加值。
- (9). 設計產業加值：凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等方式加值，這是最廣泛運用的加值方式。
- (10). 設計品牌時尚產業加值：凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之方式加值。
- (11). 建築設計加值：凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之方式加值。
- (12). 創意生活加值：凡從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之方式加值。

(13). 數位休閒娛樂增值：凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等方式增值（許碧雲，2012）。

## 2.4.2 文化創意應用增值模式

林榮泰教授於「文化創意·設計增值」提出「文化應用增值模式」，係將數位典藏原始之「文物資料」整理過後，賦予意義，經由「資訊增值」，成為有用的「設計資訊」；再經由分析歸納，透過「知識增值」，變成可用的「創意知識」；最後，則經由靈活運用的「創意增值」，形成有價的「智慧財產」。

結合現代資訊科技與電腦輔助設計的相關技術，可以透過數位典藏形成資料庫，甚至擴充為「設計知識庫系統」；經由電腦輔助教學(CAI)系統，作為「設計學習轉換」的媒介。最後，則利用電腦輔助設計(CAD)系統，直接完成創意商品設計(林榮泰，2005)。

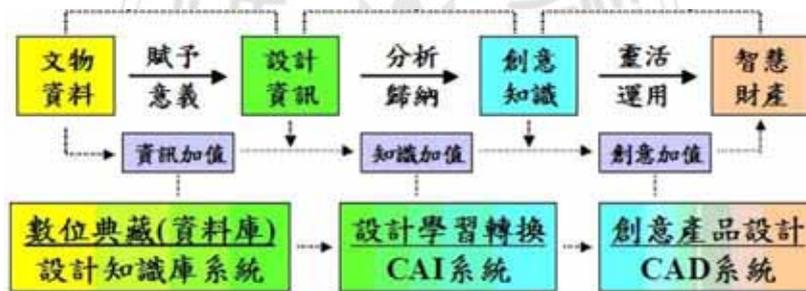


圖 6 文化應用增值模式

資料來源：林榮泰，文化創意·設計增值

文化是人類在文明進化的過程中所留下來的產物，包括語言、風俗、宗教、藝術、思維方法和生活習慣等。為了提昇生活品質與社會文化層次，文化商品的開發是必要的，從早期隨形機能而定的設計原則，到今日百家爭鳴的設計理念，設計以不再只是追求科技的發展與優美的造形，更應是致力於文化的傳承與維繫，形成日常生活的設計文化。所謂的文化商品，係針對文化器物本身所蘊含之文化因素，加以重新審視與省思，運用設計將此文化因素，尋求一個符合現代的新形式，並探求器物使用後對精神層面之滿足。(彭建華，2011)

## 2.5 策略分析

藉由思考企業未來發展方向、勾勒發展藍圖及採取適當經營作為的決策內容是為企業之經營策略（任欣駿，2007），而其中「經營」一詞重點強調如何使組織創造價值和財富、增進生產力，並追求組織最大之邊際效益，除了著重於組織內部結構之和諧運用外，亦包括了對外在環境的交互作用（張正賢，2003）。「策略」一詞之意義如 Von Neumann & Morgenstern（1947）所著 *Game Theory* 書中所述為「廠商為因應某些特殊情勢，所採取的一系列活動」（田逸星，2002）。

一般而言，國內外對經營策略的討論分為：策略的層級、策略的分類兩方面，以下分別陳述之：

### 2.5.1 策略層級

企業的經營策略依照組織層級的不同，在策略上會有不同的內容，大部分學者依據企業整體層次、事業部門層次與功能層次，將策略劃分為不同的層級，一般常依照 Hofer and Schendal（1978）分為企業策略（Corporate Strategy）、事業策略（Business Strategy）與功能性策略（Functional Strategy）三項。各策略層級內容如下表 7 所示，而三種策略中，事業策略由事業單位所訂定，通常又稱為競爭策略，目的主要專注在如何於特殊事業或產品市場中超越其它的同業，藉以建立產品或服務在競爭上的優勢，並使企業獲得長期利潤，而事業策略為透過不同功能性策略整合之策略（李漢源，2006）。

表 7 策略層級和內容

策略層級	主要內容
企業策略	為公司整體性策略，主要內容是企業整體目標與決定事業的投資組合，包括事業領域的選擇、事業單位間的資源分配與綜效創造
事業策略	主要是公司針對特定產業或產品市場區隔中，決定事業單位的目標、競爭策略與發展方向，以獲得有利的競爭優勢
功能性策略	是指事業策略下各功能部門作業的執行策略，如行銷策略、生產策略、財務策略與研發策略等，基本上是配合較高層次的策略來研擬的，主要目的在於促使資源使用的最佳化

資料來源：整理自李漢源，2006

## 2.5.2 策略的分類

不同的學者對於策略分類有不同的見解，下面對不同學者對於經營策略之分類簡述：

### 1. Ansoff 企業成長策略

此學者根據市場和產品的新舊將企業成長的方向分為市場滲透、市場開發、產品開發、多角化四個方向。其中市場滲透策略指將現有市場以現有產品吸引新顧客或增加舊顧客的使用量，如提高顧客的產品使用率、產品使用量或增加產品新的用途；市場開發策略是以同樣的商品，於新市場推出以增加其銷售量，例如經由區域、國內或國際市場擴張，增加產品銷售量。產品發展策略則指在現有市場中，以新產品的開發或舊產品的改良增加產品銷售量，如開發新產品、擴張產品線或增加產品特徵；多角化策略則指提供新產品於新的市場（Ansoff, 1965），其矩陣圖則如表 8 所示：

表 8. Ansoff 企業成長策略矩陣表

	現有產品	新產品
現在市場	市場滲透策略	產品發展策略
新市場	市場開發策略	多角化策略

資料來源：Ansoff（1965）. The New Corporate Strategy. 3rd

### 2. Kotler 的企業策略

由 Kotler（2003）所提出的企業策略分為三個方向發展，包含密集成長策略、整合成長策略、多角化策略。密集成長策略主要分為三種子策略，包括企業透過積極主動的行銷在現有市場增加現有產品銷售量的市場滲透策略；企業以現有產品於新市場推出達到增加銷售量目標的市場開發策略；企業透過新產品開發或改良舊產品在目前市場推廣發展，以增加銷售量的市場開發策略。整合成長策略則指企業為了掌握企業的原料來源或產品的行銷，可能採取向後或向前的整合。多角化策略是當企業所處產業缺乏繼續成長獲利機會或其它產業有更佳的獲利機會時所採取的策略，而多角化策略又分為兩種型態，其一為集中式多角化，企業利用先有技術和行銷之經驗及能力、利用綜效的效果充分運用企業內部資源，例如運用現有技術發展不同產品；第二種型態為複合式多角化，表示企業朝其它不同方向發展，其發展

方向和原本的產品全然無關 (Kotler, 2003)。

### 3. Cannon 的企業策略方向

Cannon 提出的企業策略方向分為提高生產力策略、選擇性策略、成長策略。其中提高生產力策略著重於提高生產和行銷的效率，並以此改善目標績效，具體方式包含加強行銷，提高機器設備生產力、減少不必要支出；選擇性策略是當一企業的某些產品或市場的占有率及成長率偏低、獲利能力減退、原有的設備落伍或投資不足，使企業不願再投資或更新設備，則可能選擇淘汰部份產品或縮小市場改變經營範圍；成長策略則指企業提高市場占有率，並利用內部資源和環境的機會追求企業不斷成長 (Cannon, 1968)。

### 4. Miles & Snow 的策略分類

Miles 和 Snow (1978) 的適應模型中，強調策略的管理者應該著重組織活動和其所處環境的緊密結合，因此在制定策略時亦要考慮環境、技術和管理問題，而兩位學者根據企業解決策略問題時的方式，將學者策略分類中的防禦者、探勘者及分析者三類，其策略內容如表 9 所示。

表 9 Miles & Snow 之企業經營策略

	防禦者	探勘者	分析者
生產	有限、穩定的生產線	廣泛與變動的生產線	兼具穩定及變動的生產線
市場	可預測的市場環境	快速變化的市場環境	兼具可預測的市場及快速變化的市場
研發	侷限在產品的改善	廣泛研發產品，強調首先進入市場	專注在特定產品研發
產品	大量、低成本，強調效率及過程改善	針對顧客特定需求製作，注重產品效能與設計	大量、低成本，注重生產過程改善或品牌管理
行銷	有限的銷售	注重市場研究調查	市場競爭激烈

資料來源：Miles and Snow. 1978. *Organizational Strategy*. pp.546-562

防禦者策略企業對於新產品或市場持保守態度，因此其產品和市場範圍較窄且不積極尋求機會，通常運用低價或高品質競爭，企業多集中全力在最有潛力的市

場，並積極防止競爭者進入。運用探勘者策略的企業積極改善生產方式追求新市場機會，企業致力於新機會、產品和市場的發展，重視行銷手法創新。採用分析者策略者介於防禦者和探勘者間，維持安全市場地位的同時，透過新產品追尋新市場和機會。反應者策略則表示企業缺乏一套完整性或一致性的計劃，隨著環境改變而盲目反應（Miles & Snow, 1978）。

## 5.Porter 的策略分類

Porter 表示，一個產業內的競爭主要取決於五種競爭力，企業應當根據此五力並檢視本身的強處與弱處，採取適當的策略（張明敏，2001），而其提出的策略分類主要分為全面成本領導策略、差異化策略、集中化策略三種型態，策略主要內容如表 10：

表 10 Porter 的策略分類

策略型態	說明	達成方式
全面成本領導	企業在同樣的品質和服務的條件之下，以較競爭者為低的成本生產。使公司由於低成本的領先，其收穫之報酬相對高於產業平均，則可於激烈競爭中勝出。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品功能簡化降低成本</li> <li>2. 產品設計降低成本</li> <li>3. 原料控制降低成本</li> <li>4. 降低人工作業成本</li> <li>5. 政府補助降低成本</li> <li>6. 地點優勢降低成本</li> <li>7. 生產創新自動化降低成本</li> <li>8. 間接費用降低成本</li> <li>9. 經驗曲線降低成本</li> </ol>
差異化	主要作法為使公司所提供的產品或服務與別人造成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品，使企業產品形成競爭者或潛在競爭者進入障礙，應付各種競爭。如生產獨特產品，使消費者願以較高價格購買，使產品的溢價大於因差異化所增加的成本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品品質的差異化</li> <li>2. 產品可靠度的差異化</li> <li>3. 專利產品的差異化</li> <li>4. 創新的差異化</li> <li>5. 週邊與服務的差異化</li> <li>6. 產品特性的差異化</li> <li>7. 功能的差異化</li> </ol>
集中化	藉由市場區隔、產品線或範圍設定，專注於特定客戶、產品線或市場，對目標採差異化或低成本的領導策略。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品線的集中策略</li> <li>2. 市場區隔的集中策略</li> <li>3. 地區的集中策略</li> </ol>

	集中化策略的考量基於組織資源有限或組織無法取得全面性競爭優勢的假說。	4. 低占有率的集中策略
--	------------------------------------	--------------

資料來源：整理自葉治明，2002，我國網路咖啡產業發展策略探討

## 6. 司徒達賢的策略分類

(1) 網絡定位策略：企業生存發展的第一要務，是設法滿足顧客。因此，企業經營勢必關心市場環境與需求趨勢。然而在現代企業中，策略所必須關心的外界不只是市場環境而已，企業與其上下游廠商、國內外同業、勞工團體、投資人、政府機關、政治團體、大眾媒體、學術界及研發機構等，彼此都存在著許多複雜關係。這許多異質性的機構及期間錯綜複雜的多元關係，成為企業生存與發展的生態環境。在此一生態環境中，如何找到自己的定位，並經由靈活地合縱、連橫，為組織創造有利的生存空間。

(2) 總體策略：總體策略探討的主題，在於多角化企業之整體布局，在個人事業單位間資源分配的方法。

(3) 事業策略：是企業競爭上或追求成功過程中，最基本最核心的策略決策。事業策略強調各事業單位在各自產業領域中的生存、競爭與發展之道。

## 7. 吳思華策略之構面與種類

學者吳思華於著作策略九說中提到，從事策略規劃時，可透過「營運範疇的界定與調整」、「核心資源的創造與累積」、「事業網絡的建構與強化」三大構面，勾勒企業的圖像。這三大構面意義如下：

(1) 營運範疇的界定與調整 營運範疇的勾勒是企業具體的外顯表徵，這些表徵顯現在產品市場、活動組合、地理構形、以及業務規模幾個方面。

(2) 核心資源的創造與累積 企業的營運活動，除帶來利潤外；也能持續的創造與累積一些核心資源，以建立不敗的競爭優勢。

(3) 事業網絡建構與強化 企業與周圍的機構，形成企業的事業共同體，在事業網絡的策略構面中，尚可再細分為體系成員、網絡位置，企業和各個事業夥伴之間自應考量各方面的情況，以建構不同的親疏關係。

## 2.6 小結

企業的經營策略是為追求組織更大效益，欲達成所設定之目標，善用組織資源，採取適當經營手段。經營策略制定的步驟中，對於環境特色的探討是為必須，透過總體大環境包含如經濟及政治之探討、產業環境及市場之變動、競爭環境如外來競爭者之影響的分析及探討，能夠研擬更加適切之經營策略。經營策略分為企業策略、事業策略及功能性策略，透過功能性策略及事業策略的探討能使策略更為具體。本研究將上述策略統合後融於訪談大綱中，經由對成功個案經營者的訪談，以歸納整理出微型企業文創加值化之經營策略。

### 文化產業化與產業文化化的融合

馮久玲（2002）認為雙軌開發文化產業化和產業文化化，兩者的融合才是正確的戰略。若要將文化做成好生意，產業文化化扮演不可或缺的重要角色，故她綜合以上兩者提出雙向觀點，認為應透過現代人的手段，有效地推廣好文化讓世人接受，成為生活的一種選擇、流行的時尚，活用生命，讓生活更有趣。

陳曉鷗（2006）認為，文化創意事業欲蓬勃發展，可學習工業界降低成本之精神，使產品「可複製」，跳脫手工思惟，成功「模組化」；並善用「授權」，文化創意的原創過程極端耗費心力，善用授權，方能創造更大產值與影響力。

為迎接個人化時代的藍海策略--新消費時代來臨，販賣個人美好生活型態、顧客至上、感性行銷、符號經濟與奢華行銷，並善用人力資源，創造高附加價值。科技使產業走往更高處，為數不多的藝術家，為迎接趨勢的產業主流，擁抱科技，將是面對新世紀，文化創意產業的聰明選擇（陳曉鷗，2006）。

文化創意事業與產業界應該放棄成見與相輕之心，互相學習其長處，文化創意事業應向產業界標準化、大量生產、模組化、降低成本之思維看齊，產業界則可借鏡文化創意事業的變形複製能力，以授權創造更高的附加價值。

## 第三章 研究設計、研究方法與架構

本章分爲三節，第一節研究設計主要在說明本研究主要採取「質性」的研究設計，並對訪談對象、訪談大綱做了簡要的說明；第二節研究方法主要針對「次級資料分析法」、「深度訪談法」與「紮根理論」做了詳細的解說；第三節研究結構則針對本研究的架構作一完整說明過。

### 3.1 研究設計

研究設計 (research design) 係指選擇受試者、研究場所、應用研究法與蒐集資料，以解決研究問題；大體來說，可分爲「質性」的研究設計與「量化」的研究設計 (丘昌泰, 1995)。量化或質性兩類研究除了搜集資料的方法以及所搜得資料不同之外，在哲學、意識型態及認識論上也有不同的假設 (Bryman, 1992)。大抵說來，量化研究遵循的是實證主義 (positivism) 方法，(Neuman, 2009) 而實證主義強調「概念 (假設) 要被驗證測試」、要能被「感官經驗到」(observable)，所以需要「操作化」(operationalise)。「操作化」即是將概念轉化成能爲感官經驗到的變項及指標，且量化成數據的過程。(Bryman, 1992)。

相較於「量化」的研究設計，「質性」的研究設計極具彈性，因爲研究者不大可能於進行研究前就先確立架構，而日後不需做出任何更動、調整。相反的，研究者雖事先研擬觀察與訪問計畫，以及欲詢問研究對象的問題，但這些都不是決定性的，甚至研究設計進行的過程當中可依研究者個人研究的需求做必要之修正。因此，質的研究，基本上可說是一種浮動的研究設計 (emergent research design) (丘昌泰, 1995)。

#### 3.1.1 訪談對象的選取

本研究以「金桔農莊」、「點燈坊」、「龍鳳獅工作坊」三個轉型相當成功的微型企業作爲研究探討之個案，設定三個微型企業的負責人爲核心人物，另一位經營者爲主要執行工作及營運者，均是該產業最具代表性人物 (見下表 11)，希望能藉深度訪談的第一手資料，了解文化創意的加值對三種微型企業的影響，藉以達成本研究之目的。

表 11 訪談對象

單位	受訪者身分	編號	訪談日期	訪談地點
金桔農莊	負責人	A	2013.10.28	民雄金桔農莊 文化館
金桔農莊	經營者	B	2013.10.30	民雄金桔農莊 文化館
點燈坊	負責人	C	2013.10.19	嘉義 點燈坊工廠
點燈坊	經營者	D	2013.10.19	嘉義 點燈坊工廠
龍鳳獅工坊	負責人	E	2013.11.16	北港龍鳳獅工作坊 住宅
龍鳳獅工坊	獅隊教練	F	2013.11.20	溪口 柳溝國小 辦公室

### 3.1.2 訪談大綱的設計

本研究確定研究方向後，研究者就針對研究目的擬定訪談大綱，並與指導教授討論訪談大綱的適切性及研究對象的可行性，經過多次修正後，最後成稿。三個微型企業的經營者訪談大綱如下：

#### 1. 「金桔農莊」經營者訪談大綱

##### (1)傳統產業的經營策略與轉型過程

- (a) 傳統「金桔農莊」模式經營的客源及商品跟現在有哪些不同處？
- (b) 傳統金桔產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？
- (c) 成立「金桔農莊」觀光工廠過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

##### (2)文化創意的加值

- (a) 「金桔農莊」如何將文化創意加值於農莊營運中？
- (b) 「金桔農莊」承接過哪些社團活動暨教育訓練？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？

(c) 「金桔農莊」舉辦過哪些戶外教學暨生態教育？成效如何？

### **(3)文化創意元素來源與運用**

(a) 「金桔農莊」整體規劃的的創想為何？

(b) 「金桔農莊」新開發的產品類項有哪些？

(c) 「金桔農莊」產品開發的創意源頭？常運用於何處？

### **(4)創新的經營策略**

(a) 「金桔農莊」目前的編制及營運現況為何？

(b) 「金桔農莊」的經營理念、行銷策略為何？

(c) 「金桔農莊」是否與地方上其他觀光或文化產業進行異業結盟？

(d) 您認為影響「金桔農莊」營運的因素中，最主要的為何？

(e) 「金桔農莊」園區的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

## **2.「點燈坊」經營者訪談大綱**

### **(1)傳統產業的經營策略與轉型過程**

(a) 傳統花燈產業的經營策略為何？

(b) 傳統「點燈坊」模式經營的客源及商品跟現在有哪些不同處？

(c) 傳統花燈產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？

(d) 成立「點燈坊」過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

### **(2)文化創意的加值**

(a) 「點燈坊」如何將文化創意加值於花燈製作中？

(b) 「點燈坊」承接過哪些文化展演？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？

(c) 「點燈坊」參加過哪些大型文化類賽事？成果如何？

### **(3)文化創意元素來源與運用**

(a) 「點燈坊」整體規劃的的創想為何？

(b) 「點燈坊」新開發的產品類項有哪些？

(c) 「點燈坊」產品開發的創意源頭？常運用於何處？

### **(4)創新的經營策略**

(a) 「點燈坊」目前的編制及營運現況為何？

- (b) 「點燈坊」的經營理念、行銷策略為何？
- (c) 「點燈坊」是否與地方上其他文化產業進行異業結盟？
- (d) 您認為影響「點燈坊」營運的因素中，最主要的為何？
- (e) 「點燈坊」園區的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

### 3. 「龍鳳獅」工作坊—經營者訪談大綱

#### (1)傳統產業的經營策略與轉型過程

- (a) 傳統「舞龍舞獅隊」經營的模式及商品跟現在有哪些不同處？
- (b) 傳統「舞龍舞獅隊」產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？
- (c) 成立「龍鳳獅」工作坊過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

#### (2)文化創意的加值

- (a) 如何將文化創意加值於「龍鳳獅」道具製作及表演中？
- (b) 「龍鳳獅」工作坊承接過哪些文化展演？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？
- (c) 「龍鳳獅」工作坊參加過哪些大型文化類賽事？成果如何？
- (d) 「龍鳳獅」工作坊在教育推廣上做過哪些努力？曾辦過那些研習活動，成效如何？

#### (3)文化創意元素來源與運用

- (a) 「龍鳳獅」工作坊整體規劃的的創想為何？
- (b) 「龍鳳獅」工作坊新開發的產品類項有哪些？
- (c) 「龍鳳獅」工作坊產品開發的創意源頭？常運用於何處？

#### (4)創新的經營策略

- (a) 「龍鳳獅」工作坊目前的編制及營運現況為何？
- (b) 「龍鳳獅」工作坊的經營理念、行銷策略為何？
- (c) 「龍鳳獅」工作坊是否與地方上其他文化產業進行異業結盟？
- (d) 您認為影響工作坊「龍鳳獅」營運的因素中，最主要的為何？
- (e) 「龍鳳獅」工作坊的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

## 3.2 研究方法

本節簡述「次級資料分析法」、「深度訪談法」、「紮根理論」與「質性資料分析」的相關內容。

### 3.2.1 次級資料分析法

文獻資料分析法屬非反應類研究法之一，指的是從政府文獻或以前的調查中蒐集現成的資訊進行分析。文獻資料的來源包羅萬象，可以是政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，即閱覽與整理（Reading and Organizing）、描述（Description）、分類（Classifying）及詮釋（Interpretation）。換句話說，文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展（葉至誠，2000）。

次級資料分析法屬於文獻資料分析法之一，是指運用前人所收集的資料作為研究資料的來源，再透過重新組織或詮釋來探討研究問題（Neuman，2009，朱柔若譯，2000）。次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所蒐集的資料或不同形式的檔案。這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件紀錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊（Stewart & Kamins，1991）。

在次級資料的整理過程中，研究者可以找出有效的方法解決所關心的研究問題。研究者常常不只依賴單一資料來源，而是組合多個原始資料去尋找答案。次級資料研究不同於原始資料研究的特性在於，搜集原始資料並非分析者的責任。然而，原始資料及次級資料有互補作用，而並非以替代形式出現（Stewart & Kamins，1991）。

使用次級資料分析的最大優點在於對於時間、財力、人力成本的節省。次級資料的應用比建立原始資料所需的成本為低。其次，在蒐集原始資料受到預算及時間的限制時，使用次級資料就比蒐集原始資料來的有利。而且，使用次級資料分析的優點在於可以對現存資訊再應用，提升資料的價值，並且彌補現存研究的不足。

本研究以次級資料分析為研究方法，資料收集包括專書、學術期刊、學術論文、相關報導、政府機關出版品相關資料、網站資料等。透過各種文獻資料的收集後，

再加以歸納、統整、分析，使研究資料及內容具完整性，以便進行研究時的分析與論述。

### 3.2.2 深度訪談法

深度訪談乃指訪談者透過開放式問題，詢問受訪者，傾聽並記錄他們的回答，並且就所回答的內容，繼續追問其他相關的問題，以探索受訪者深層的內心，故深度訪談可謂是有深度之訪談。Kumar（2000）指出訪談有適於複雜的情境，有助於蒐集深度資料、資訊可予以補充、可解釋問題、可較被廣泛運用等優點；「『訪談』就是研究者『尋訪』、『訪問』被研究者並且與其進行『交談』和『詢問』的一種活動。『訪談』是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話的方式從被研究者那裡蒐集（或是「建構」）第一手資料的異種研究方法」（陳向明，2002）。Mishler（1986）認為深度訪談是一種交談行動，是訪談者與受訪者相互建構意義的過程。受訪者並不是將已經存在於腦中的記憶如實呈現，而是一種他認為訪員可以理解、敘說故事的方式去重構他的經驗和歷史，以共同創建一個彼此都能認同的資訊（畢恆達，1999：39）。所以，深度訪談係透過受訪者與訪談者之間主觀意識的流動，建構出最接近真實生活的情境。

Patton（1995）指出，深度訪談（in-depth interview）為質性研究資料蒐集方法之一，指藉由面對面的言語交談，引發人們的意見、感受、經驗與知識之直接引述，以獲得受訪者對於個案或現象的主觀看法。其目的在於透析訪談真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道（萬文隆，2004）。

訪談是一個有目的、有問題導向的談話，以有效的雙向溝通與說明來獲取所需的資料，在質性研究裡訪談是獲取資料最普遍的方法。目前社會研究中廣泛採用的是按照對訪問過的控制程度進行的分類。

按照這一分類方式，訪問分為結構式（又稱標準化訪談）、無結構式訪談和半結構式訪談（林生傳，2003）。以下分別說明這三種訪談調查的類型：

#### 1. 結構性的訪問（structured interview）：

結構性的訪問是一種標準化的訪談，其訪談的內容與程式事前都已經設計成固定的訪談問題調查表，而受訪者的回答，也是從已經固定編好的答案中選擇。訪談者只依照訪談大綱來問問題，少有自由運用空間可以隨意變化，而受訪者僅就預

先設定好的若干答案來選答，所以這種訪問是在封閉的情境中來進行的。

## 2.無結構性的訪問 (unstructured interview)：

無結構性的訪問是非標準化的訪問。它是一種開放性的訪問，盡量提供充分的彈性與自由供訪者與受訪者運用，通常不事先預備好訪問調查表，而由訪者在既定的研究目的規範之下，自由選擇訪問的內容、程式和用語，也容許受訪者有開放的空間來自由回答。通常研究者都積極的鼓勵受訪者盡量表達自己的意見，並說出所要講的話。

## 3.半結構性的訪問 (semi- structured interview)：

半結構性的訪問為前二者方法之折衷，較被普遍採用，研究者事先擬出問題大綱，作為發問依據，但訪問時不需依照問題順序來訪問，可以視受訪者的回答，隨時調整、延伸問題。此法兼具結構性與非結構性訪問的特性，研究者可控制問答的方向，已確保訪談品質、縮短訪談耗費的時間，並可為研究者帶來受訪個體之於研究問題深入而詳盡(施美玲譯，1996)。

本研究採用半結構式訪談。訪談對象為嘉義地區三個轉型頗為成功的文創產業微型企業負責人及主要經營者，有觀光休閒產業的「金桔農莊」、兼具傳統與創意花燈製作的「點燈坊」、傳承廟口文化與創新的「龍鳳獅工坊」，總共六位主要經營者。

透過訪談過程，了解三種不同類型微型企業的傳統產業之經營策略與轉型過程，以及微型企業的經營模式，了解文化創意的加值對三種微型企業的影響，文化創意元素的來源與運用以及文化、教育的推廣情形，和創新的經營策略發展狀況。最後做出整理與歸納分析，作為其他欲做文化創意的加值或轉型之傳統產業參考。

### 3.2.3 紮根理論

#### 1.紮根理論

「紮根理論」(Grounded theory) 是用歸納的方式，對現象加以分析整理所得的結果。換句話說，紮根理論是經由系統化的資料蒐集與分析，而發掘、發展，並已暫時的驗證過的理論。因此，基於紮根理論的研究，並不是先有一個理論然後去證實它；而是先有一個待研究的領域，然後自此領域中萌生出概念和理論 (徐宗國，1997)。

紮根理論的創始者為 Glaser 與 Strauss (1999) 然這兩位學者在不同年代所出版有關紮根理論的描述時，都一直對紮根理論進行補充與修正，下面就按照時間順序羅列紮根理論的意義。

紮根理論的意義在最初 1967 年所出版的《紮根理論的發現》一書中，對於紮根理論的定義是在如何從資料中發展理論，因此就稱之為「紮根理論」。換句話說，紮根理論的主旨在於強調在社會研究中經由系統化的施行與分析以獲得理論 (Glaser & Strauss, 1967)。

其次 Strauss 在 1987 年所出版的書中對於紮根理論的定義是，紮根理論方法論的出現在質化資料上是朝向發展一個理論，無需要委託任何特別形式的資料，研究的管道。紮根理論並非是一個特別的方法或技能，它是進行質化分析的一種方式，它包含了一些區分的特徵，例如理論性抽樣 (theoretical sampling)；某種方法論的引導，例如持續的比較及使用一譯碼的典範 (coding paradigm)，確立一概念化發展 (Strauss, 1987)。

最後 Strauss 與 Corbin 在 1990 年所著一書中認為，紮根理論是用歸納的方式對現象加以分析整理所得的結果 換言之紮根理論是經由系統化的資料蒐集與分析，而發掘、發展並已暫時地驗證過的理論，因此資料的蒐集和分析與理論的發展是彼此相關彼此影響的。發展紮根理論的人，不是先有一個理論然後去證實它而是他先有一個待研究的領域，然後自此領域中萌生出概念和理論 (徐宗國, 1997)。

學者徐宗國 (1997) 依其譯者序中，亦對紮根理論提出一綜合的觀點。認為紮根理論的意義在提供一套明確、有系統的程序與技術，以分析由田野中所獲取的龐大原始資料，並且將之以概念化，聯繫起來形成紮根於現實世界的理論。

本文使用紮根理論中的「編碼」(coding) 對訪談所得資料進行分析。這裡所謂的編碼，指的是將所收集到的資料打散、加以賦予概念 (conceptualized)，及再以新的方式將資料重新放在一起的過程，經由這個過程，可以幫助研究者形塑出一套清楚的理論的分析程序。換句話說，將句子或段落予以標籤化的動作，即是「編碼」(齊力、林本炫, 2005)。在編碼的過程中，概念性的命名有兩種方式：1. 由受訪者或受測者口中說出的名詞；2. 由研究者對該現象命名，或借用其他文獻 (徐宗國, 1996)。與量化相比較，可以說，量化對概念的處理是「由上而下」的，而紮根理

論研究法對範疇的取得是「由下而上」的。

「編碼」其實是由「開放編碼」(open coding)、「選擇編碼」(selective coding)與及「主軸編碼」(axial coding)所組成 (Strauss and Corbin, 1997)。開放編碼是經由密集的檢測資料來對現象加以命名及範疇化 (categorize) 的過程。在開放登錄中主要有下列步驟：對現象加以標籤→發現範疇→對範疇加以命名→以概念的屬性和面向的形式來發展範疇。在開放登錄中「對現象加以標籤」，表示將原始資料以每一句子、每一段落或每一文件、觀察或訪問的形式加以打散後，便針對各形式所代表的現象以概念化的形式 (conceptualizing) 加以命名。

主軸編碼是將範疇及次範疇做連結，以將分散的資料經由新的方式又重組起來的過程。主軸編碼的主要目的，是藉由典範模型的策略來聯結次範疇及發展範疇，其進行的步驟有四，分別是 1.使眾多的次範疇和主要範疇之間產生關係；2.由實際資料檢證陳述；3.持續性的尋找範疇及次範疇之屬性，且確認資料的面向區位 (dimensional locations)；4.對現象中的檢證加以探索、解釋。

選擇編碼則是選擇一核心範疇 (core category)，透過 1.建立一明確的故事線 (story line)；2.藉由典範模型來敘述環繞於主要範疇之次範疇；3.在面向的層次 (dimensional level) 上敘述範疇；4.由資料檢證假設；5.填滿可能需要補充或發展的範疇。這五個步驟來回的分析，有系統的說明及檢證主要範疇和其他範疇的關係及填滿未來需要補充或發展的範疇的過程。

本文透過深度訪談，將龐大訪談稿逐字由「開放性編碼」(open coding) 解析，挖掘概念、經過命名之譯碼 (code)，其次，將發掘之譯碼複製、移動及整併，找尋「主軸編碼」(axial coding)，最後，匯集統計後找出核心範疇「選擇性編碼」(selective coding)，以作為表徵台灣微型產業文化加值經營策略的關鍵元素。

## 2.質性研究資料之分析

以深度訪談而言，一般談話速度一小時，大約繕打成一萬字逐字稿，如有二十位深度訪談者（每位預估一小時），即有二十萬字逐字稿，如何分析這些數量龐大的資料？Dey (2003) 認為，從資料 (data) 到提出說明 (connecting) 之質性分析 (qualitative analysis) 過程，最主要有三個步驟，分別為：描述 (describing)、分類 (classifying) 與連結 (connection) 其之間的關係如下圖7所示：



圖 7 質性分析作為連續的過程  
資料來源：林本炫，《質性研究方法及其超越》

Dey (2003) 認為，第一個「描述」的步驟，乃是我們對所研究的對象、主題之現象進行細緻且廣泛之描述，也就是觀察紀錄以及深度訪談資料的蒐集等等。第二、三步驟，則是一般所謂「質性資料分析」。而所謂的「分類」不能誤解成我們把人分成男人、女人，或者黑人、白人、黃種人等等分「類」(typology)，分類的動作實際上就是範疇化 (categorizing) (林本炫，2004)；換句話說，這相當於紮根理論的「開放式譯碼」(open coding) 及「主軸式譯碼」(axial coding) 之階段。

根據 Weitzman 和 Miles (1995) 之論述，1980 年代中期以前，從事質性研究的學者是用打字機逐字打下他們的田野筆記，用鉛筆或彩色筆做記號，加以剪貼、分類，然後貼在檔案卡裡，再將卡片分類，最後用打字機撰寫分析報告。但短短十年間，質性研究的電腦軟體快速發展。Weitzman 與 Miles 於書中介紹之質性研究電腦軟體已高達二十多種，可見電腦與軟體應用在質性研究中已成為一種趨勢，而不再只是初始階段。目前真正推廣質性軟體、撰寫操作手冊、並錄製動態教學光碟者，首見於林本炫 (2005) 於書中介紹 Winmax 及附錄介紹 Atlas.ti。

電腦軟體分析質性資料之步驟，首先，儲存蒐集大量質性資料，辨明 (identifying) 其中之主題 (theme) 或範疇 (category)，並尋找這些資料片段彼此之連結或者一致性，又有以「共同性」言之，即儲存、索引 (index) 以及搜尋 (retrieve) 之功能 (Maclaran & Miriam, 2002)。然而，質性軟體如何分析資料，Richards 和 Richards (1994) 兩人把專為質性資料分析而設計的質性研究分析軟體分為五大類，分別是：(一) 編碼與搜尋軟體 (Code-and Retrieve Software)、(二) 產生規則、建立理論的軟體 (Rule-Based Theory-Building Systems)、(三) 建立邏輯關係的軟體 (Logic- Based Systems)、(四) 建立索引的軟體 (An index-Based Approach)，

以及(五)建立概念網路的軟體(Conceptual Network Systems)。上述五種,以「編碼與搜尋」是基本功能,而「建立概念網路」則可視為最複雜之功能。而第一項功能也是幫助研究者做初步的資料化工作,讓研究者「針對文件的某一個文本段落進行編碼,然後可以蒐集並展示同一個譯碼所標示的那些段落」(Maclaran & Miriam, 1994)。因此,所謂「編碼與搜尋」,其實就是將某一個段落用一個「譯碼」加以「編碼」,再將相同譯碼所標示之段落搜尋,顯示並顯現出來(齊力、林本炫,2005)。

Weitzman&Miles(1995)於著作中,除了提及文書處理軟體之外,也討論了早期一些具備基本文字搜尋功能的軟體,稱為「文件搜尋軟體」(text-retrievers)與「文件管理軟體」(textbase managers),而真正的質性研究資料分析軟體,則分為三大類;第一類是「編碼與搜尋軟體」(code-and retrieve programs),與前面Richards and Richards分類一樣,第二類為「編碼並建立理論的軟體」(code-based theory-builders);第三類是「概念網路建構軟體」(conceptual network-builders)。上述質性電腦軟體分析是幫助質性研究之分析可避免停留在田野調查文本之層面,亦可省去惱人的瑣事。另外,研究者更能與他人分享研究之過程,更可避免被質疑之情況,讓其他研究者可檢視該研究在分析的信度與效度,打破質性研究一向「神祕」之特質(齊力、林本炫,2005)。本研究主要採用Atlas.ti5.0質性分析軟體的作為研究輔助工具。

### 3.3 研究架構

質的研究與量的研究,兩者的研究取向雖然不同,但卻又不是截然分開的,嚴格的來說,其二者是相互依存、相互滲透、相互補充的一質的研究也包含實證研究的因素。質的研究與量的研究反映了客觀事物質與量的辯證關係,任何事物的質與量總是統一而又不可分的。質是一定量的基礎上的質,量是一定質基礎上的量。對於事物質的研究,必然導致對於事物量的研究。因此,質的研究與量的研究是相輔相成的。本研究以「金桔農莊」、「點燈坊」、「龍鳳獅工作坊」三個微型企業為研究對象,探究其文化創意加值之經營策略,需要長期且深入的觀察,因此在研究設計上較適合於具彈性且浮動的研究設計,故採取「質性」的研究設計。本研究的研究架構操作如下圖7所示。

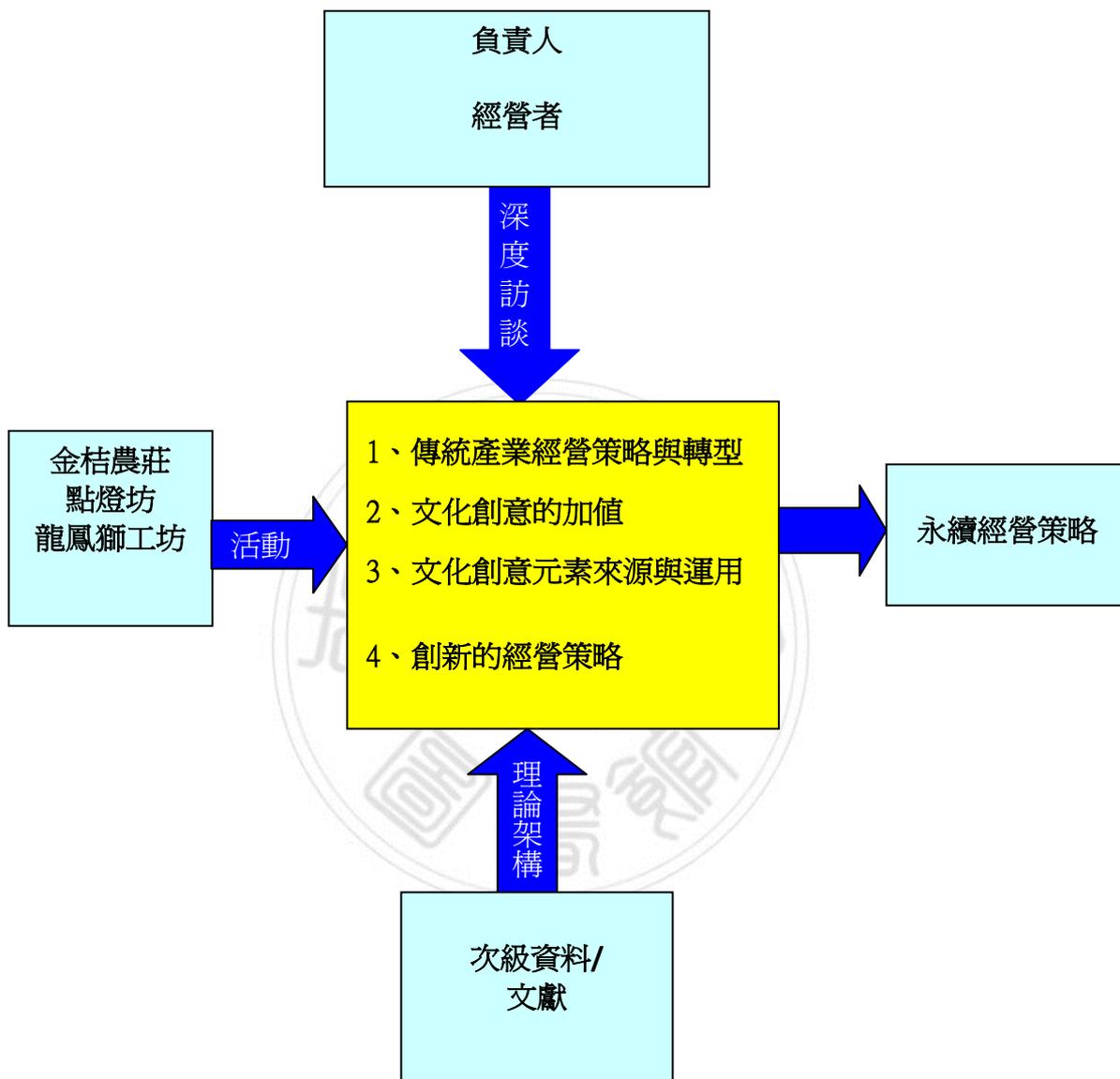


圖 8 研究架構圖

## 第四章 個案探討與研究分析

在本章中，本研究以「金桔農莊」、「點燈坊」、「龍鳳獅工作坊」三個創業與轉型相當成功的微型企業作為研究探討之個案，訪談六位經營者所得之資料的逐字稿，藉由紮根理論開放性譯碼、主軸性譯碼與選擇性譯碼的運用，輔以故事線編寫形成研究的中心現象後，進而歸納出當前台灣地區微型企業文創加值的經營策略。

本章使用紮根理論，以下列三個譯碼程序：開放式譯碼（Open Coding）、主軸式譯碼（Axial Coding）與選擇式譯碼（Selective Coding）（Glaser & Strauss, 1999；Goulding, 2002；Locke, 2003；Strauss & Corbin, 1997, 1998）為訪談逐字稿資料分處理方式，並採用Atlas.ti5.0質性分析軟體的作為研究輔助工具，以大幅降低原本繁瑣之譯碼程序。

根據洪林伯、柳淑芬（2009）的說明，此三個譯碼程序如下：

- 一、開放式譯碼：主要是將資料分解、檢視、比較、概念化，和類別化（Categorizing）的過程。於本研究中，開放式譯碼是藉由仔細檢驗訪談後整理的逐字稿，並針對所研究議題相關的部份命名或加以分類的分析工作。
- 二、主軸式譯碼：完成開放式譯碼之後，藉由一種譯碼的典範，亦即藉由所分析現象的條件、脈絡、行動／互動的策略與結果，把各個類別（Category）連結起來，原本在開放式譯碼過程中所形成的編碼資料，分別再被重新組合起來。
- 三、選擇式譯碼：選擇核心類別，將其有系統的與其他類別予以聯結，並驗證期間的關係，再將概念化尚未發展全備的類別補充整齊的過程。

藉由上述三種譯碼的過程，以解構、邏輯化、再建構的過程，藉由歸納的方式進行訪談逐字稿編碼程序，將原始資料經分析、整理與歸納後，最後形成故事線（story line），亦即將研究的中心現象所做的概念化的描述式記敘，形成相關的理論（Goulding, 2002）。

## 4.1 個案探討

### 4.1.1 金桔農莊

#### 一、「金桔農莊」的歷史沿革

「金桔農莊」位於嘉義縣民雄鄉，與國立中正大學比鄰而居，是一個以「金桔」為主題經營的綜合型觀光工廠。目前由第三代蔡錫安與太太廖俐佳經營。

「金桔農莊」在民國二十五年由蔡海漂先生創立，他在朋友家中偶然發現金桔果實，品嚐金桔製成蜜餞產品，不但美味可口，又可潤喉、保護聲帶，從此研究金桔加工品之利用價值，好奇試製金桔加工，更肯定金桔利用價值甚高。於民國四十四年就職民雄鄉農會指導員，竭誠提倡四健會青年克難耐勞之革命精神並啓發創造之力量，而培養創業之基礎設置果樹班作業組，教育會員栽植“金桔”為要創造地方名產貢獻民生，促進農業工業化及增進栽培者之服務。自民國四十九年設金桔加工廠，由民雄鄉農會輔導監製出優秀金桔相關產品，並取得經濟部中央標準局「四健牌」商標專用權，產品在市場深獲信譽。

民國六十四年蔡海漂先生退休時授與第二代蔡得益繼志經營，秉著承先啓後之精神加速金桔產業成為民雄名產之腳步。民國六十五年榮獲全國工農產品評鑑會特優獎。民國六十八年增設民雄門市部。民國七十三年獲台灣區第一屆優良食品評鑑會金牌獎，奠定創立金桔產業基礎。

金桔產業邁進七十年代由第三代蔡錫安接棒，以繼往開來之心志，棄醫從農，以前瞻性眼光，提升產品品質、衛生，建立品牌信譽，並獲當選八十一年度全國十大傑出青年農民。因應觀光休閒趨勢，於民國九十一年，設立金桔農莊並研發獨特金桔風味餐，開創了結合人文與產業的金桔農莊，保留了古厝的古色古香，研發出獨特的金桔風味餐。因第三代女主人對古民藝品有收集的偏好，遂將閒置的倉庫，整修成講古學堂，歡迎遊客來此作懷舊之旅，重溫前輩兒時的記憶，並體會台灣農家社會變遷的過程。堂內擺設五十年代農莊生活的古民藝品，如阿嬤嫁妝：衣櫃、菜廚、紅眠床，以及早期創始人生活起居使用過的器皿…等。

民國一〇〇年，設立金桔農莊觀光工廠，不斷研發金桔系列產品，五十年來秉持著第一代的創業理念，於九十一年投入休閒多元化經營，民國一〇〇年完成產業文化館，並以觀光工廠新面貌，呈現給消費者更直接的認識金桔產業，讓來此遊客了解創業歷程及體驗具有教育意義的產業之旅。

## 二、「金桔農莊」的經營現況

走進金桔觀光工廠先上一堂「歷史課」，觀賞一到三代的金桔加工器具，了解金桔從採收到 SPA、刺孔、醃製、熬煮等製程，還可以隔著透明玻璃現場觀賞工人製作，及金桔加工的全部過程。金桔農莊整個園區種植金桔果樹、各類園藝植物、遊園設施、等，遊客們還能 DIY 體驗，更可品嚐金桔風味餐。

金桔觀光工廠開發十多種金桔產品，遊客看過金桔製程，第一個反應常是「以為金桔是宜蘭特產，想不到嘉義就有」，金桔觀光工廠結合農莊廣大樹林、草坪等休閒設施，平日有不少機關團體辦理研習或戶外教學活動，每逢假日更湧進大批遊客。

蔡錫安、廖俐佳夫婦花十餘年打響民雄金桔品牌，成功從傳統製造業轉型為休閒旅遊服務業，業績也扶搖直上。原本遊客到農莊常是走馬看花，轉型為觀光工廠後更清楚金桔加工製程及效用，買伴手禮的人數增加，產品銷售業績跟著倍數成長，預估帶動的周邊產值增加約一倍。曾擔任社區總幹事的廖俐佳透過套裝行程規劃，也把遊客帶進周邊三興村鳳梨產業，甚至帶動地方其他文創產業，達到繁榮地方的效益。

目前金桔農莊經營的四大主軸為：

- 1、社團活動
- 2、戶外教學
- 3、露營烤肉
- 4、風味餐

金桔農莊較常辦的活動有教會團契、野外禮拜、風味餐，還有果醬 DIY 等等。進行會議還有教育訓練的部分也很多，會來舉辦活動的機關團體相當多，有一些保險的團體，還有教育局、社會局等等，也會在這裡開會、辦理研習及一些教育訓練的活動，農莊內除了有室內的會議場地之外，還有相當大的戶外空間，可提供上千

人活動。

金桔農莊常會接受中小學團體的戶外教學活動，並做園區導覽、生態或環境教育。配套的活動內容有：金桔農莊豐富的動植物生態探索解說、認識金桔農莊特有產業特色(含金桔的製作流程)、認識古農具、石墨、搗麻糬、童玩等、體驗以金桔為主題的 DIY 活動（果醬製作、金桔饅頭）、、等。現在小至幼稚園，大到大學，研究所，都有學校到農莊進行戶外教學，甚至有些景觀系、休閒旅遊系，大學教授就把園區當戶外教室，直接在園區上一堂特別的戶外課程。

金桔農莊從生態教育著手，帶領學生親近自然生態，瞭解體驗農莊產業特色，讓孩子從體驗中更加親近土地、了解豐富的動植物生態。學生們能親自體驗悠遊在獨特的農莊古厝，欣賞古農具，享受農莊特有的古早味。在 DIY 活動中（果醬製作、金桔饅頭），能親自體驗農特產品製作過程，並品嚐農特產風味，享受 DIY 的樂趣。在充滿果香的田野風光裡，感受田園之美，認識園區動植物生態並實踐綠色環保生活。

金桔農莊在 2010 年投入 1500 萬元興建金桔觀光工廠，新穎的建築其實是蓋在蔡家 70 年三合院的舊屋上，「既然講故事就要有舊的東西，拆掉反而是倒退嚕。」於是遊客走進水泥鋼構工廠，驚喜發現紅磚老屋，新潮與復古同步。商品也比過去創新多元，饅頭、香腸、果凍、甚至有防蚊液，全是金桔風味。入園遊客也不斷攀升，最高紀錄是一次接待九台遊覽車、有五百人進行烤肉活動，單日入園最多達千人，以至於現在團體都得接受預約，做總量管制，散客仍可免費自由進出。

以年齡群來看，轉型為金桔觀光工廠之後，散客變多，客層從中高齡銀髮族，逐漸向下修正，年輕人有越來越多的趨勢，更少不了全家扶老攜幼遊園的溫馨畫面。「過去長輩才知道桔醬、桔餅，現在年輕人佔六成，三代同堂很多，還有年輕人帶老人家來過節。」而每年的觀光旺季，接上金桔產季，讓工廠全年都熱鬧滾滾，同時昌旺鄉里，成了民雄鬼屋之外的新景點，收穫滿滿的觀光商機。

三、「金桔農莊」的照片（金桔農莊提供）



**金桔風味A餐**  
 (自助餐)  
 金桔米糕  
 金桔饅頭  
 金桔香腸  
 古早味米粉  
 桔汁烤魚  
 桔香烤雞拌麵線  
 烤火雞  
 紅蛋養生豆干  
 南瓜燻肉  
 清蒸蔬菓  
 當季野菜  
 當季水果  
 時蔬養生湯  
 金桔茶  
 養生湯

50人以上團體預約菜單  
 預約專線：05-2720351

**金桔風味B餐**  
 (自助餐)  
 金桔米糕  
 金桔饅頭  
 金桔香腸  
 古早味米粉  
 桔汁烤魚  
 桔香烤雞拌麵線  
 紅蛋養生豆干  
 南瓜燻肉  
 清蒸蔬菓  
 當季野菜  
 當季水果  
 時蔬養生湯  
 金桔茶

30人以上團體預約菜單  
 預約專線：05-2720351

## 4.1.2 點燈坊

### 一、關於「點燈坊」

「點燈坊」的創辦人陳順利，目前服務於嘉義縣南新國小，是醉心於花燈製作多年之燈藝師，與太太劉老師製作與參展花燈超過二十年，是現今中華花燈藝術學會的理事。每年參與台灣燈會及台北燈會標案外，還接受各縣市燈會，民間廟宇燈會活動燈座訂製，甚至各機關、學校、公司、行號大型花燈公仔製作，並受邀參展全國各類大型燈會活動，是作品多元又豐富的花燈藝術家。

由於陳順利老師服務於教育界，對花燈的紮根與推廣特別用心，每年均在各縣市辦理教師或學生花燈製作研習營，讓傳統花燈藝術透過文化創意加值，在中小學的藝術領域教學中，注入更多創新及現代元素，成為廣受歡迎的課程。

陳老師在花燈的課程目標強調：透過花燈的做、玩、賞的教學中，培養兒童熟悉運用材質、結構、形色等特性來發揮個人創意，從中習得美勞基本知能及解決問題之能力，進而應用於生活中，喜愛、了解、體認、分析本國民俗藝術特色，能了解並比較他國不同文化的民俗藝術，恢弘世界觀。

在教材編選上，他強調：依據兒童造型心理發展，適合學童之能力及技法，結合鄉土民俗藝術與童玩，符合地域文化屬性，發展地方特色，注重資源回收再利用，強調創造力之啟發，啓迪文化傳承之意願。他相當注重教學方法的活用，認為應該要：融合學生生活經驗，強調學生獨創性和想像力，以構思設計為重點，從傳統技藝出發，結合地域特性，鼓勵學生自我表現，重視審美認知成長和生活情趣培養。

目前「點燈坊」正在陳老師的領導下，結合同是醉心於花燈創意製作的六位燈藝師，積極朝「花燈創意園區」邁進，在花燈創意園區裡，希望能結合花燈藝術文化、民宿創意生活、活動體驗課程三個面向，將花燈文化產業特色融入休閒旅遊之中，希望從創意經營的六大元素『創意』、『體驗』、『產品』、『空間』、『服務』、『活動』，讓旅客透過消費，體驗創意與文化的加值，達到對花燈產業的不同面向的認知，充分感受多元豐富花燈創意之旅，並創造加值後實質的經營效益。

## 二、「點燈坊」團隊花燈製作經歷介紹—近五年實例

- 2013 製作<台灣燈會~傳統燈區>眾生平等主題花燈。
- 2013 製作<台灣燈會~創意燈區>雙魚座系列主題花燈。
- 2012 製作<台北燈節~傳統燈區>五路財神 e 路發主題燈座。
- 2012 製作<台灣燈會~傳統燈區>天后祐航主題花燈。
- 2012 製作台北燈節『魔法森林』燈區之『夢遊奇境』花燈。
- 2012 製作<台灣燈會~奇幻星球燈區>星際 3C 樂園花燈。
- 2011 製作<台北燈節~傳統燈區>舞龍舞獅歡喜迎好神主題燈座。
- 2011 參與<台灣燈會~夢幻仙境.童話森林燈區>製作
- 2010 參與<台灣燈會~宗教燈區>嘉義市鎮天宮委託製作  
『桃園三結義』10 米高大型花燈。
- 2010 參與<台灣燈會~恐龍燈區>溫泉恐龍花燈製作。
- 2010 參與<台灣燈會~傳統燈區>戀戀諸羅城懷舊北門驛主題花燈製作。
- 2010 製作<台灣燈會~傳統燈區>虎樂桃城驚艷嘉義主題
- 2010 製作<台北燈節~傳統燈區>水滸傳~武松打虎主題花燈。
- 2009 製作<台灣燈會~傳統燈區>踏築蘭陽農村風情主題花燈。
- 2009 製作<台灣燈會~傳統燈區>噶瑪蘭的故事主題花燈。
- 2009 製作<台北燈節~傳統燈區>愛上台北牛轉乾坤主題。

三、「點燈坊」團隊花燈製作照片（點燈坊提供）



### 4.1.3 龍鳳獅工作坊

#### 一、關於「龍鳳獅」工作坊

「龍鳳獅」工作坊負責人吳登興，1981 年出生於北港，畢業於國立北港高級農工職業學校，四歲開始學習舞獅、武術，少小就能掌握精髓，繼承父親吳炎林衣鉢後，扛下獅頭傳人重責大任。十八歲正式對外授課教授學生，並投入花燈製作。二十二歲，取得國家級舞獅裁判證照；二十三歲，獲萬華龍山寺青睞，委製元宵花燈迄今；二十七歲，獅頭作品獲文建會典藏。總計兩代獅頭製作已超過一甲子，為北港有百年歷史的德義堂龍鳳獅第五代傳人。目前除從事獅頭製作、花燈製作外，把大部分時間投入「龍鳳獅」獅陣的傳承與創新教學上。

#### 二、「龍鳳獅」獅陣文化的傳承

從小就才華洋溢、屢獲獎項的吳登興，將文化藝術的傳承當成是光榮的責任。從小體認到文化紮根的重要，認為透過教育方式是傳承的唯一方法。十八歲開始展開她的教學生涯，馬不停蹄的奔波於全國各中小學傳授獅頭的製作和舞獅的技巧。他認為，教育下一代學習傳統藝術是一種光榮的責任，於是用創新的教學方法，把傳統技藝帶進學校的藝術領域教學以及社團活動中。

吳登興在 2003 年受邀在教育部中等學校教師研習會「民俗技藝研習班」中擔任台灣獅教練。2005 及 2007 年受雲林縣府教育局之推薦，代表雲林縣參加教育部「台灣囝仔讚！一校一藝團，一人一樂器」互動攤位花燈示範和教學製作。2006 年赴高雄市「薪火相傳-國中小教師鄉土教學傳統獅頭製作研習營」擔任講師。

在他長年培訓、指導的高雄市莒光國小舞獅隊，幾乎是支攻無不克、戰無不勝的堅強隊伍，先是參加 2005「百獅獻瑞、百鼓齊鳴」，台中議長盃暨國際扶輪 101 新世紀「超越自我」全國教育薪傳舞獅擂鼓錦標大賽中，囊括單獅組、雙獅組第一以及最佳教練個人獎項的肯定。接著在隔年同一個比賽中多獅組又再度奪魁。2006 年在教育部舉辦的全國各級學校民俗體育錦標賽多獅組、單獅組又獲得特優。同樣受他啟發的還有嘉義縣大鄉國小、竹北市新港國小的舞獅隊，都拿下全國冠軍的優異成績。截至 2013 年為止，他指導與培訓的學校暨社區獅隊團體接近一百個，只要哪裡有需要，他就展開他的傳承教學之旅，那股執著與熱誠感動了無數人，也讓台

灣獅陣文化不因廟會文化式微而面臨失傳危機，反而在台灣各地成爲熱門表演及比賽項目，有蓬勃發展的趨勢。

### 三、「龍鳳獅」獅陣文化的創新

吳登興除了無視於舟車勞頓的四處傳授台灣獅陣文化傳統技藝外，自己對獅頭文化的研究也從未停下腳步。吳登興說：毛鬚、竹編等的做法都有歷史可考，例如現在做的獅頭大多用毛線做毛鬚，而古法的獅頭則是用林投樹的纖維做成的，林投纖維消失在業界已經超過 10 年所以以林投製作毛鬚的獅頭一定有 10 年以上歷史；如果裡面的竹篾使用藤皮繫緊的，年份要往前推 30 年；假如使用竹釘插樺來固定藤皮的，那年份至少在 50 年以上，要修復老舊的獅頭便需要先辨別材料和工法的年代，其實是一個有歷史可考據的知識系統。

吳登興在花燈製作方面同樣有驚的人天賦，他說做人物做到一層樓高度的造形花燈，同行都稱之爲「藝師的墳墓」，是一個最容易失敗的尺度。他觀察民俗畫師潘麗水、陳玉峰的門神畫，發現畫家都能把 180 度的眼神畫出來，那爲何花燈不能呢？於是開始潛心研究，終於運用角度和材料的巧妙關係，發明了一種「四顧眼」的作法。生性不服輸、勇於挑戰的吳登興，還不以此爲滿足，他甚至發展出一條鐵線成形的花燈骨架，這個創舉使花燈點亮之後完全看不到雜亂的結構，每年燈節都能看到他別出心裁的傳統或創意花燈。

吳登興從獅頭製作，跨足龍頭、花燈設計與台灣獅陣文化教學，畢竟傳統行業淡旺季明顯，「要用各種工作來沖淡季。」沒想到花燈做得出色，連續九年獲得台北龍山寺青睞，爲他們設計主燈，雲林燈會主燈、宜蘭傳藝中心祈福燈，也常出自他的傑出作品。年僅三十二歲的吳登興，是舞獅教練，也是獅頭工藝師，只因父親是武館掌門，讓童年與獅共舞的他，將傳承獅陣立爲職志。他接下父業，兩代製作獅頭逾七十年、製作數量上千，更運用西方點畫法，爲傳統暈染畫法再添變化，作品榮獲文建會典藏。至於老獅頭，他修復、收藏、教學，讓舞獅不只是看熱鬧的民俗雜技，也能紮根校園，變做躍上國際舞台的藝術表演，點燃星火，讓威猛獅王再度躍動。

吳登興十五年來奔波全國各個學校與社區推廣舞獅教學，多年培植新秀、比賽常勝軍的名氣不脛而走，成爲國家級的藝術傳習機構欲延攬的對象。國立傳統藝術

中心在 2006 年特別請他為「暑假傳統工藝研習－獅頭製作營」指導學員創作。2009 年文建會文化資產總管理處籌備處「傳統技藝傳習工坊」獅頭彩繪製作、與「98 年傳藝傳習工坊研習」元青花燈製作擔任民俗藝術講師。吳登興的傑出成就，也讓他以三十二歲的年輕之姿，漸漸站穩了國寶級民俗藝師的地位。

#### 四、柳溝國小「龍鳳獅」獅隊

嘉義縣柳溝國小於民國九十年，聘請社區人士劉文達師父成立玉麟少年武藝隊，當時以武藝展演為主，舞獅只是其中一項表演；自九十二年特聘舞獅國際教練王進發先生，將金台山武藝帶入武藝隊，並將武藝隊轉型為舞獅隊，加上社區熱心家長大力支持，自此蓬勃發展。多次獲得全國大賽第一名，於本年度共拿下了全國傳承盃舞獅錦標賽三項第一名的佳績，更榮獲 2012 全國教育傳承慈后盃龍鳳獅第一名、單獅組第一名、雙獅組第一名等三項冠軍、2012 客家開口獅民俗體育錦標賽龍鳳獅第一名、單獅組第一名、雙獅組第一名等三項冠軍，並於 99 年 11 月接受三立電視台草地狀元採訪學校特色，100 年 5 月接受三立電視台台灣尚青採訪，至今仍然接受本縣各地參加許多項開幕表演，可說是成績斐然。

九十八年再度聘請北港全台德義堂第五代傳人吳登興教練，至校傳習「百年龍鳳獅陣」其特色除了悠久的歷史，更在國內相當少見（除本堂傳習外）。『全台德義堂龍鳳獅』成立於清光緒二十年（西元一八九四年），成立之初館方聘原清朝水師把總劉美堂為教練，指導武術、獅陣，繼任教練諸羅山蘇大鼻在獅陣中加入龍與鳳，配合優美的五音合奏，創造出獨一無二的「龍鳳獅陣」。

龍鳳獅陣表演由兩人分別扮演「龍」與「鳳」，前者兩手分持「金印」及「龍珠」，「鳳」的兩手用來鼓動雙翼，不持器物，搭配五頭獅子翻滾、跳躍動作，場面相當熱鬧。

柳溝國小在全校師生共同努力下，多次勇奪全國冠軍，讓瀕臨失傳的『百年龍鳳獅陣』原汁重現。如兵器尋城、四點金插角、操演、龍鳳獅開山門、日月角、七星、三點金、探龍鳳、追星踏斗、八卦陣等均是百餘年前，古先民薪傳的心血結晶。

五、「龍鳳獅」工作坊照片（柳溝國小舞獅隊提供）



## 4.2 研究執行

### 4.2.1 開放性編碼

紮根理論中極為重要的概念便是概念化（conceptualizing）。概念是一種被標定的現象（labeled phenomenon），它是研究者從資料中所指認出的重要事件、事物、行動／互動等的抽象表徵。對現象命名的目的，是爲了讓研究者能夠將類似的事件、事例、事物等加以群組，並歸類在一個共通的標題或分類之下。雖然事例或事件可能是獨立的元素，但是事實上，它們也可能具有共同的特徵或相關的意義，使得它們能夠被群組起來。換句話說，當我們在進行概念化時，就是將其抽象化（abstracting）。資料被分解成個別獨立的事例、想法、事件和行動，然後再賦予一個名稱來代表。研究者可能是在資料脈絡中進行比較檢驗時，藉由事物所喚起的意象或意義，而賦予能反映該意義的命名；或者，該命名也可以從受訪者本身所使用的字詞中所擷取出來。後者經常被稱之爲「實境代碼」（in vivo codes）。當我們繼續進行資料分析時，我們會透過比較分析來指認出其他事物、事件或行動是否與某一事物或事例具有共通的特徵，如果是的話，我們就將它給予相同的代碼；而如果我們對於事物的意象與一般或標準的看法不同，且能以嶄新的思維來看待這些事物、事件或事例，我們就能夠創造出嶄新的理論性解釋。

本研究先將上述訪談內容繕打成逐字稿，再將其載入 Atlas.ti 5.2 系統中進行開放性編碼（見圖 9）。在此過程中，本研究爲避免研究人員因命名個別編碼，而產生語意誤差，故除非原語句字數過長而採取刪減外，皆以「實境代碼」爲原則，期能保留受訪者原語意。最後共產生 163 個與研究主題相關的編碼（見圖 10）



圖 9 開放性編碼過程圖

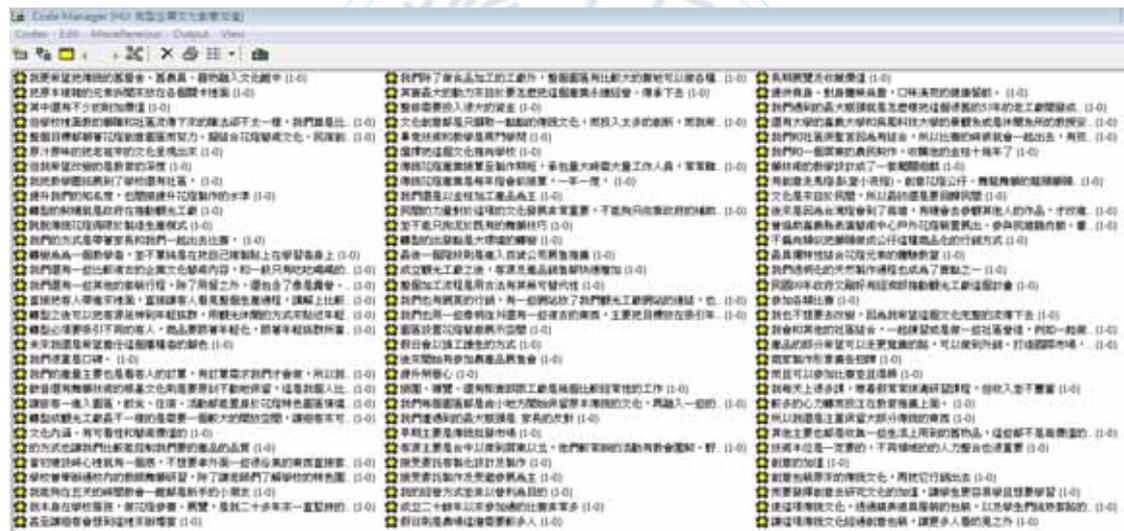


圖 10 開放性編碼內容

#### 4.2.2 主軸性編碼

一旦我們解讀了文本，獲得了一些概念，接下來我們會了解到某些概念可以以一個或多個更抽象、更高層次的概念來加以群組，而這取決於概念對所發生事件的解釋能力。將概念群組成類別不但可以減少分析者所處理的資料單位分量，更重要的是此類別具有分析力，因此有能力去解釋和預測。

此外，類別即是概念，擷取自資料中，代表著現象。研究者選定作為類別的命名，通常是邏輯上看來最能夠描述這是怎麼回事的說法。因為類別代表現象，所以

它們也可能會有不同的命名，完全取決於分析者的視野觀點、研究主題與研究的情境脈絡。一旦類別被指認出來，它就變得比較容易記憶、比較容易回想，而且最重要的是依據其屬性與面向再做發展，並將之進一步分化拆解為次類別（subcategories），以解釋可能存在於某一類別中的何時、何地、為何及如何等等問題。

而關聯類別與次類別的歷程，稱為「主軸」，因編碼圍繞著某一類別的軸線來進行，並在屬性和面向的層次上來連結類別。主軸編碼的目的是為了將在開放編碼中被分割的資料，再加以類聚起來。在主軸編碼中，將類別與次類別相互關聯，以對現象形成更精確且更複雜的解釋。程序上，主軸編碼是沿著屬性和面向上的直線，使類別和次類別相互關聯的行動。換句話說，主軸式譯碼是藉由演繹與歸納，採取如同開放式譯碼過程不斷比較的方法，將近似的編碼連結在一起的複雜過程。在主軸式譯碼的過程中，關注的焦點在於對每一個類別有更多、更詳細與精準的描述，也就是說，將有助於了解這些類別的相關類別並予以連結（Strauss & Corbin, 1998）。

本研究進行的主軸式編碼分成兩個階段，第一階段的工作主要是將上階段開放式編碼所產生的 163 個編碼，依照其性質，歸納成 30 個主要類別，如下表 12 所示：

表 12 雲嘉地區文創微型企業增值經營策略關鍵元素類別表

編號	群組類別	編號	群組類別	編號	群組類別
1	政府與其他民間團體的支持	11	跟著政府政策	21	遭遇困難不得不轉型
2	創意增值	12	具備客制化能力	22	提供好東西
3	結合社區與鄉土	13	家長支持	23	繼續發展面對的難題
4	飲食、住宿、活動一次完備	14	客源改變	24	附加價值
5	傳承	15	網路行銷	25	創意園區
6	異業、同業結盟	16	創新需顧及傳統不可替代性	26	新創意產品開發與販售
7	培養人才困難	17	製造業轉型為服務業	27	寓傳統於教學
8	體驗經濟、遊戲經濟	18	場地租借	28	人力調配需要更彈性
9	與學校特色教育結合	19	早期產業情況	29	轉型後客源年輕化
10	參加各類比賽	20	動機不是為了謀利而是理想	30	未來願景



2	微型企業現況與遭遇的危機	5	遭遇到困難不得不轉型
		6	客源改變
		7	早期產業情況
3	轉型	7	製造業轉型為服務業
		8	轉型後客源年輕化
4	成功關鍵	9	動機不是為了謀利而是理想
		10	家長支持
		11	寓傳統於教學
		12	傳承
		13	提供好東西
		14	具備客制化能力
		15	創意的加值
		16	創新需顧及傳統不可替代性
5	利基	17	跟著政府政策
		18	同業、異業結盟
		19	體驗經濟、遊戲經濟
		20	結合社區與鄉土
		21	透過網路行銷
		22	附加價值
		23	與學校特色教育結合
		24	飲食、住宿、活動一次完備
		25	參加各類比賽
		26	場地租借
6	願景	28	新創意產品開發與販售
		29	未來願景
		30	創意園區

1. 微型企業現況與遭遇的危機：自台灣製造業出走自大陸、台灣加入WTO之後，台灣的傳統產業面臨到極大的危機，而在傳統產業中資本額甚小的微型企業更是首當其衝。此處以微型企業的遭遇的危機及其如何應變為考量。
2. 文創微型企業加值後之發展：文創微型企業經創意加值後，不管是在客源與商品內涵以及產業類型上均以加值之前有很大的改變，而要維持企業本身的永續發展，仍需要企業自身、民間力量以及政府政策的協助，此處以文創微型企業加值後如何精進管理、同時爭取民間與政府力量以永續發展為考量。
3. 轉型：當一家企業在面臨本業市場萎縮，或是競爭激烈造成獲利大不如前的狀態下，就有可能考慮轉型，企圖創造企業的另一生機，此處以台灣微型企業利用文創加值後之改變為考量。
4. 成功關鍵：文創微型企業加值後，與其他的相關類型的未加值的傳統產業相較有何不同？此處文創微型企業加值後的關鍵成功因素為考量。
5. 利基：無論是創新科技的運用、創新教法的實施或是創新產品的開發，均能提供文創微型企業無法取代的市場利基，進而形成其產業競爭力。據此，此處以文創微型企業加值後所取得的增加自身競爭力的市場利基為考量。
6. 願景：當一企業在該產業中建立了競爭優勢與提高超越門檻之後，如何能使該企業在產業內繼續保持競爭優勢即成為該企業永續經營的重要課題。據此，此處以文創微型企業加值後對未來的願景為考量。

### 4.2.3 選擇式編碼

在進行開放編碼時，研究者關注的重點在於建立類別與其屬性，然後找出這些類別在面向上的變異情形。而在主軸編碼時，研究者致力於有系統的發展類別，以及連結類別與次類別。然而，一直要到主要的類別最後被統整且形成一個較大的理論架構時，研究發現才真正成為一個理論。選擇編碼即是一個統整與精鍊理論的歷程。

此外，統整是一個持續性的過程，是一個研究者和資料互動的過程。已經形成類別的那些概念並不代表任何個人或團體的故事；反之，它們是由許許多多個人或

團體的故事簡化而成的高度概念化名詞——這些類別對研究的所有對象應有某種程度的關聯性與適用性。其次，如果研究目的是要建立理論，研究結果的呈現就不只是條列出各個主題，而應該呈現一組相互關聯的概念。然而由於這些關係的陳述是經由詮釋後所獲得的抽象概念，這些陳述可說是研究者從資料中「建構」出來的。也就是說，研究者將多個案例資料簡化成概念和關係的陳述，而這些概念和陳述可用來解釋所觀察到的現象。

本研究在完成主軸式編碼的歸納工作後，接下來就要進行選擇式編碼，在這個階段，主要的工作便是編寫「故事線」，以簡單扼要的方式說明全部類別群組；藉由再次檢視資料所呈現的因果條件、脈絡、策略與結果等譯碼結果，將類別與附屬類別連結；並藉由每一類別所在的特定面向，也就是藉由各面向層次連結的相關類別；以所蒐集的資料來檢證上述類別間的關係；最後，持續的開發類別，直至飽和（Saturation），使結果盡可能的精緻與完備（Strauss & Corbin, 1998）。

根據主軸式編碼階段產生的6個類別，本研究歸納雲嘉地區文創微型企業加值經營策略之故事線：其在台灣進入WTO的大環境之下，使得傳統產業遭受空前未有的危機，與此同時，傳統產業中不具資本優勢的微型企業更是雪上加霜，據此，微型企業紛紛走上文創之路，期望藉著「文創加值」解決目前的危機；而以本研究的三個對象為例，其在文創加值的過程中，除了堅持傳承傳統文化外，更藉著與社區、鄉土結合，配合政府政策，成功寓傳統於教學之中，透過創新商品與多角化經營等方式，走出一條路，並且提升自身企業的產業競爭力，在市場上取得不可取代的利基；然而即便如此，為了繼續保有產業競爭力，未來透過同業、異業之間的結盟，共同打造創意園區，一方面藉此凝聚各企業自身優勢；二方面發揮規模經濟效益；三方面可進一步與鄉土、社區結合並以此爭取政府的政策傾斜；四方面藉著積累實力，走向國際。

在完成故事線的編寫後，便能開始進行選擇性編碼。以故事線為基礎，簡單扼要的回推主軸式編碼階段的全部類別群組；藉由再次檢視資料所呈現的因果條件、脈絡、策略與結果等譯碼結果，將類別與附屬類別連結；並藉由每一類別所在的特定面向，也就是藉由各面向層次連結的相關類別；以所蒐集的資料來檢證上述類別間的關係；最後，持續的開發類別，直至飽和（Saturation），使結果盡可能的精緻

與完備。本研究在經過再一次的檢視前述 6 個類別後，發現與故事線相符合，因此維持前述之類別與類別群組之關係。

根據上述的整理，歸納出雲嘉地區文創微型企業加值之經營策略理論模型（如下圖12）。

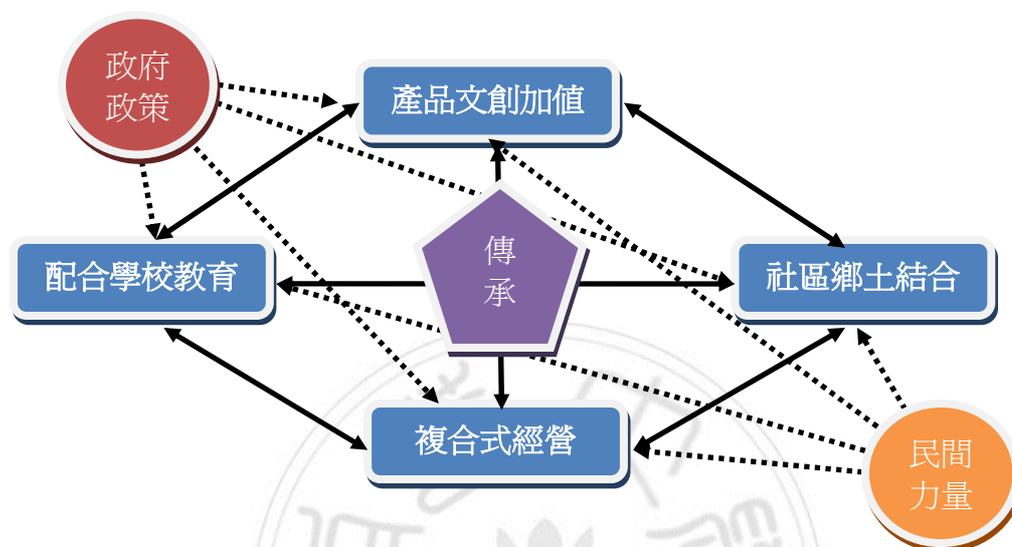


圖 12 雲嘉地區文創微型企業加值之經營策略理論模型

## 4.3 研究資料分析

### 4.3.1 以傳承為核心經營理念之經營策略

所謂經營理念，就是管理者追求企業績效的根據，是顧客、競爭者以及職工價值觀與正確經營行為的確認，然後在此基礎上形成企業基本設想與科技優勢、發展方向、共同信念和企業追求的經營目標。不論是營利組織，還是非營利組織，不論是企業，還是機關團體，任何一個組織都需要一套經營理念。事實證明，一套明確的、始終如一的、精確的經營理念，可以在組織中發揮極大的效能。

以本研究關注的三個個案而言，皆以「傳承傳統文化」為其核心理念，受訪者 E 先生即明確指出：

我這麼努力的教舞獅，最大的目的並不是要賺錢，而是為了要讓大家能夠看見這個文化。希望讓更多人看見這個文化的美，如此才能更有效率的拓展這

個文化的影響力。我認為，很多的文化創意都是只擷取一點點的傳統文化，而投入太多的創新，而我希望能夠完全保留整個傳統，只是用不同的方式去行銷還有包裝這個傳統……我希望能原汁原味的把老祖宗的文化呈現出來。

受訪者C先生也指出：

我本身在學校服務，做花燈參賽、展覽，是我二十多年來一直堅持的興趣，教育推廣就成了我義不容辭的課題。點燈坊的經營理念為以傳承傳統為主，創意附加價值為輔，希望邁向創意園區。

受訪者A先生也指出：

我本身在學校服務，做花燈參賽、展覽，是我二十多年來一直堅持的興趣，教育推廣就成了我義不容辭的課題。點燈方的經營理念為以傳承傳統為主，創意附加價值為輔，希望邁向創意園區。

在堅持傳承傳統文化的理念上，參與鄉土、社區活動，並對產品進行文創加值，同時與學校教育相結合，進行複合式經營，並配合地方政府「發展觀光」、「保護傳統文化」、「社區總體營造」等政策，爭取政策工具與地方民間團體的經費補助，以深化企業的營運。

#### 4.3.2 與社區、鄉土相結合之經營策略

由於微型企業缺乏資本資源，所以其經營策略往往從深根地方開始。受訪者F先生即明確指出：

我們一年承接的表演差不多有十多場，曾到嘉義市文財殿、溪口的客家文物館、梅嶺美術館表演，也在松山國小校舍還有日安社區、日鹿社區，以及紅十字會的動土和落成典禮上表演，縣政府的衛生局等單位也常會邀請我們演出，像是縣內的龍舟比賽開幕表演還有道安會的開幕也能看見我們的身影。

受訪者D女士也明確指出：

凡嘉義地區任何廟會文化活動，如：朴子配天宮、新港奉天宮元宵活動……各地方文化藝術節慶，如：民雄鵝肉節、大士爺季、或是縣市地方政府所辦的各項文化展演活動，點燈坊都經常參與展覽，帶動文化展覽觀光人潮。除此之外，還辦理嘉義縣教師花燈研習營，嘉義縣各地方社區研習活動，各級學校花燈製作教學，甚

至受邀到嘉義監獄指導受刑人花燈製作技巧。

受訪者B女士也明確指出：

星期六、日大部分有教會團體會來做野外禮拜，我們得到滿多教會的認同，因為我們家是基督徒，所以就向教會推薦我們這裡適合做野外禮拜的場所。

#### 4.3.3 配合學校教育之經營策略

文創加值走的是「知識經濟」的途徑，而知識經濟最重視的便是人才。微型企業由於缺乏資本，所以在培養人才方面，主要是透過與學校教育相配合來達成。受訪者 E 先生明確指出：

我把教學圈拓展到了學校還有社區！為了順利在學校推廣這個文化，一定要經過教學的加值還有教學水準的提升，並不能只拘泥於既有的舞獅技巧，而要發揮創意去研究文化的加值，讓學生更容易學且想要學習。於是我把整個舞獅技術的教學設計成了一套闖關遊戲，把原本複雜的元素拆開來放在各個關卡裡面，學生就能夠從開心的遊戲中無意間學習到所有的技巧，練完各個技巧以後，再把整套東西組合起來，基本套路就全學會了。

受訪者 C 先生明確指出：

我除了是合格認證的燈藝師之外，也是全國花燈協會的理事，最近幾年協辦國家燈會教師研習營、主辦過多個縣市教師花燈研習營、寒暑假學生花燈育樂營。我很賣力的推廣，也教得很開心，學生們很有創意，做得很認真。每次研習結束前的成果發表，看見短短時間研習，做出來卻是琳瑯滿目，既美觀又充滿無限創意的作品，教與學雙方都很滿意，花燈的種子就根植在每個人心中，應該有達到相當棒的成效吧！

訪者 B 女士也明確指出：

我們從生態教育著手，帶領學生親近自然生態，瞭解體驗農莊產業特色，讓孩子從體驗中更加親近土地、了解豐富的動植物生態。學生們能親自體驗悠遊在獨特的農莊古厝，欣賞古農具，享受農莊特有的古早味。在 DIY 活動中(果醬製作、金桔饅頭)，能親自體驗農特產品製作過程，並品嚐農特產風味，享受 DIY 的樂趣。在充滿果香的田野風光裡，感受田園之美，認識園區動植物生

態並實踐綠色環保生活。現在小至幼稚園，大到大學，研究所，都有學校到農莊進行戶外教學，甚至有些景觀系、休閒旅遊系，大學教授就把園區當戶外教室，直接在園區上一堂特別的戶外課程。在這個區塊，我們的成效相當棒！

透過與學校教育相結合，一方面上述這些微型企業藉此在不花費高額成本的前提下，取得知識經濟者最需要的人才，另一方面，學生們也在其中找到了成就感，甚至是開拓了經濟收入，三方面學生們因為成就感使然，連帶的也增加了學習興趣，家長遂從原本的不支持，轉為支持。受訪者 E 先生即明確指出：

嘉義縣每個經過我指導的學校出去外面比賽都是常勝軍，今年指導的一個雲林學校去台南師院參加全國民俗技藝舞獅錦標賽也抱了兩組冠軍回來，目前同時教的學校總共有二十幾個，一個禮拜的課最多排了三十三節，現在排了大概二十五六節，連假日常常都在上課，連寒暑假也都開研習課程……在新竹也是相同的狀況，我帶的隊伍也是初次參賽就拿到全縣比賽的第一名，而且分數上也贏其他隊伍許多，第二次參加則是報名了兩組，結果兩組都拿到第一名，並獲得縣長的肯定，推派參加全民運動會去和成人組競爭，他們還去參加世界舞獅競賽的開幕，水準也是相當的高。

每個參加獅隊的小朋友每個看起來都帶著一種光榮感和優越感，因為獅隊有的是優秀的傳統，這些傳統都是優秀學長學姊們所留下來的，這樣一棒接一棒傳承下來，讓每個學弟妹都覺得要更努力的練習。

受訪者 E 先生也指出：

每一次的演出，都促使學生更賣力的學習，演出時展現最拿手的表演，讓孩子們有學習的強烈動機，贏得掌聲的同時，也建立自己的信心，得到滿滿的成就感。孩子在訓練的過程雖然辛苦，但對於他們的身體健康卻有很大的助益，練舞獅的小孩也比較不容易生病。經常對外比賽或表演，也大大增強孩子的自信心與成就感。

這些學校傳承了這門舞獅的藝術之後，還會利用這些表演去爭取一些政府的文化經費或民間經費，再用拿到的這筆錢去幫助清寒的小朋友，甚至為了有些沒錢參加畢業旅行的小朋友義演募款，變成用這個表演來幫助弱勢的小朋友，或表演給一些年長的爺爺奶奶看。

我們的方式是帶著家長和我們一起出去比賽，讓他們知道我們和外面所說的陣頭是不一樣的，讓他們知道我們真正的用意是要傳承這項文化藝術，還有去參加比賽的，家長也就能慢慢地接受，願意讓小孩出來練習，再加上這批練舞獅的小孩考試幾乎都可以拿到班上前三名，我們對小孩的品德和成績並重，讓家長看到我們對小孩的要求和鼓勵，轉而支持學校推行這項社團活動，讓舞獅隊成為柳溝國小的特色。

#### 4.3.4 產品文創加值之經營策略

對微型企業而言，無論是品牌效益，還是附加價值，其根本在於具有競爭力之商品，而這樣文創加值的經營策略有的是透過創新材料、製作工藝達到的。經營者D女士即指出：

我們的花燈在製作過程、器材、材料方面均不斷改變創新，不斷求新求變，要求更完美，讓花燈作品更有堅固、美觀，更有創意，甚至具有長期展覽及收藏價值。或是為商家製作形象廣告招牌，把現代設計感表現於傳統花燈中。另外，開發手製創意走馬燈，讓學生與社區民眾簡單易學易做，容易有成就感，又可以即時應用於生活中。換句話說，跳脫傳統花燈侷限於製造生產模式，致力於花燈教育推廣與作品保存展示，才能為花燈設計開啟更寬廣的路。

有的則是透過改變教學教法達到的。經營者E先生即指出：

我主要改變的都是我的教學的方法，龍鳳獅整體文化的東西，完全是保留一百多年前的傳統，我也不想要去改變，因為我希望這個文化完整的流傳下去，但我希望改變的是教育的深度。在我認為，很多的文化創意都是只擷取一點點的傳統文化，而投入太多的創新，而我希望能夠完全保留整個傳統，只是用不同的方式去行銷還有包裝這個傳統，讓其他人能夠更了解接受這個文化，並且讓其他人知道這個一百多年前的文化的意義在哪裡。

有的則是透過傳統器物裝置藝術方面的運用達到的。經營者B先生即指出：

一開始有請一個專門的園藝設計團隊，負責規劃整個園區的整體設計。希望我們的園區是有文化內涵、有可看性和藝術價值的，我更希望把傳統的舊屋舍、舊農具、器物融入文化館中，讓五、六十年前的農業生活歷史能在文化產

業館中呈現，我們每個園區都是由小地方開始保留原本傳統的文化，再融入一些創意設計。也很幸運的碰到這個設計師懂得我的理念，我們主要用一些鑄鐵、石頭、木頭等很天然的元素，很自然的融入園區中，新的創意隨處可見，又能很自然的走入傳統文化中，讓客人們都能從中體會有文化的美感。

#### 4.3.5 複合式經營之經營策略

在以堅持傳承理念、深根地方、配合學校教育、創新商品的基礎上，本研究的三個研究對象開始了包含體驗經濟、同異業結盟等多種商品與複合式經營之經營策略。受訪者 D 與 C 先生即明確指出：

我們目前除了招標主題花燈製作、委託製作、參與比賽及展出外，整個目標都朝著花燈創意園區而努力。擬結合花燈藝術文化、民宿創意生活、活動體驗課程等三個面向，將花燈文化產業實體特色融入餐飲及宿旅之中，又加入「創意」、「體驗」等元素，希望從創意經營的四元素「產品」、「空間」、「服務」、「活動」，讓旅客透過消費，體驗創意與文化的加乘，達到對花燈產業的不同面向的認知，充分感受多元豐富花燈創意之旅（D 先生）。

我們希望讓旅客一進入園區，飲食、住宿、活動都能置身於花燈特色園區情境中，並希望透過實作 DIY 方式，以自然素材來為客人量身訂做創意小燈，帶給人們美的素養及幸福感動滋味（C 先生）。

受訪者 A 先生也指出：

農莊目前編制有工廠加工、園區管理、觀光工廠、餐飲四個部分，產品的銷售量這兩年內大概成長三、四成左右，套裝行程接團的量也成長不少，在果醬 DIY 的成長量則是有五成左右。

現在的觀光休閒常常會是帶狀的連結，我們會跟客人介紹附近的--旺萊山觀光工廠以及品皇咖啡觀光工廠，如果客人多時，我們也會跟附近社區資源做連結，帶客人做社區導覽，讓更多人認識社區在地文化。

#### 4.3.6 追隨政府政策與民間力量的經營策略

由於微型企業的規模較小，因此如能配合政府的政策與適當爭取民間的協助力

量，將有助於克服現階段的困難。受訪者 A 先生即跟隨政府輔導傳統產業升級的計畫一路由傳統產業向休閒農莊最後成為觀光工廠，他即指出：

台灣在加入WTO前後，產業界有很嚴重的危機，一個傳統產業在加入WTO之後會面臨變成夕陽產業的危機，在苦思如何轉型時，剛好想到自己擁有的這塊地，是不是可以好好利用呢？政府那時又剛好在推動農場休閒園區，所以我是從民國91年的時候開始慢慢轉型，先從休閒農業這塊領域開始，民國99年政府又剛好有經濟部推動觀光工廠這個計畫，所以我們又在101年轉型為觀光工廠，其實最大的動力來自於要怎麼把這個產業永續經營、傳承下去，尤其我們已經是第三代的經營，更必須尋找這個門路，畢竟我們常聽說：創業難，守業更難，我們要怎樣讓下一代願意經營下去？於是農莊就這樣一步一步走過來，有了現在的規模。

除了產業輔導計畫外，教育政策的改變也提供了另外的機會，受訪者E先生即利用《十二年國教》，才藝的發展有益於學生們的升學，而順利將舞龍舞獅落實於學校教育之中。他指出：

因為現在十二年國教，他們也要會一些不同的才藝，希望他們甚至到了高中或大學都還能夠繼續參與這項活動，未來希望可以成為一個龍鳳獅訓練中心，等於柳溝國小打下的基礎，小孩升上國中可能到溪口國中或是民雄國中，再代表各自的學校出去比賽……學校方面目前也持支持的態度，畢竟這是目前學校所發展出來的特色，外面現在只要聽到柳溝國小就會知道我們是以獅陣聞名，先前壹週刊和草地狀元也有相繼來採訪過，之前台灣尚青的節目也有來採訪，十二月我們的獅陣會到福松養護中心和老人互動，我們也會發出新聞稿給報紙，只要家長和學校都支持，我跟教練就有動力繼續經營下去。

而政府的政策工具終究只是一時的，為有深植民間，微型企業才能永續經營，受訪者F先生指出：

在這個領域除了政府的力量之外，民間的力量也是不可或缺的，雖然說政府總會把大部分資金投入在一些比較知名的民俗技藝團體上面，但我還是希望財源分配的政策是可以雨露均霑，資金可以用來培植更多的團體，增加文化的多元性。對民間的期許還是應該從教育開始，因為教育才能夠使未來立於不敗，

再來就是希望能夠邀請更多像我們這樣的傳統文化創意表演團隊，而不是只有一些載歌載舞、純粹商業性質的表演團體，畢竟文化是來自於民間，所以最終還是要回歸民間，因此民間的力量對於這項的文化發展非常重要，不能夠只依靠政府的補助。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

自 2002 年台灣加入 WTO 以來，傳統產業受到低價產品進口的衝擊，企業莫不將廠房移至低成本的地區以因應大環境的變遷。爲了協助傳統產業因應變局，行政院乃在 2002 年提出《文化創意產業發展計畫》，希望能夠結合創意、人文與產業以彼此互補型態出現產業上的轉變。文化創意產業結合「文化」與「產業」，「文化」深化「產業」內涵，「產業」豐富「文化」走向。產業涵括技術面、知識面、設計面、服務面、行銷與包裝，而文化內涵運用在產業各層面上則帶給消費者趣味性、故事性、歷史性。因此，傳統產業運用「文化創意產業發展計畫」轉型爲文化創意產業，必須結合「文化創意」元素及自身歷史、故事來塑造，利用文化創意提升傳統產業價值，並且深化傳統產業文化。

受到政府政策的鼓勵，台灣傳統產業莫不配合政府政策，競相朝文化創意產業方向轉型，藉此謀求企業發展的**第二春**。可以說，利用「文化創意加值」提升自身競爭力，實乃現今台灣傳統企業追求永續發展的「藍海」策略。

然而，知道方向並不意味著就能夠抵達目的地！尤其對以中小企業爲經濟主體的台灣而言，許多的傳統產業資本額不高，乃屬於「微型企業」，其在利用「文化創意加值」開創自身產業發展的同時，所面臨的困難與承擔的風險勢必比其他已具規模的「傳統產業」（如紡織業）來的更高。據此，本研究以「龍鳳獅」、「點燈坊」、「金桔農莊」三個成功以「文化創意加值」建構新型商業模式之微型企業爲研究對象，分別對這三個微型企業共六名經營者進行半結構式深度訪談，再以紮根理論探究其之經營策略，共得到六種經營策略：1. 以傳承爲核心經營理念之經營策略 2. 與社區、鄉土相結合之經營策略 3. 配合學校教育之經營策略 4. 產品文創加值之經營策略 5. 複合式經營之經營策略 6. 追隨政府政策與民間力量的經營策略。

#### 5.1.1 以傳承爲核心經營理念

所謂經營理念，就是管理者追求企業績效的根據，是顧客、競爭者以及職工價值觀與正確經營行爲的確認，然後在此基礎上形成企業基本設想與科技優勢、發展方向、共同信念和企業追求的經營目標。不論是營利組織，還是非營利組織，不論

是企業，還是機關團體，任何一個組織都需要一套經營理念。事實證明，一套明確的、始終如一的、精確的經營理念，可以在組織中發揮極大的效能。

在堅持傳承傳統文化的理念上，參與鄉土、社區活動，並對產品進行文創附加值，同時與學校教育將結合，進行複合式經營，並配合地方政府「發展觀光」、「保護傳統文化」、「社區總體營造」等政策，爭取政策工具與地方民間團體的經費補助，以深化企業的營運。

### 5.1.2 與社區、鄉土相結合

由於微型企業缺乏資本資源，所以其經營策略往往從深根地方開始。積極參與社區文化節慶、廟會文化、教會禮拜、、、等活動，或是參加縣市地方政府所舉辦的各項文化展演活動，除了帶動文化展覽觀光人潮，也增加本身企業的曝光率，更從中獲得不少經費挹注及資源取得。除此之外，還經常辦理本縣或其他縣市各地方社區研習活動，以及中小學各級學校實體製作教學活動，在文化傳承與教育推廣中，與地方社區、鄉土緊密結合，從深根地方做起，再推廣至各層面，各項資源也源源不斷進來。

### 5.1.3 配合學校教育

文創附加值走的是「知識經濟」的途徑，而知識經濟最重視的便是人才。微型企業由於缺乏資本，所以在培養人才方面，主要是透過與學校教育相配合來達成。

透過與學校教育相結合，一方面上述這些微型企業藉此在不花費高額成本的前提下，取得知識經濟者最需要的人才，另一方面，學生們也在其中找到了成就感，甚至是開拓了經濟收入來源，三方面學生們因為成就感使然，連帶的也增加了學習興趣，家長遂從原本的不支持，轉為支持，使這些企業人才能從小在學校教育中紮根，奠定良好的基礎，進入職場後能快速的成為稱職的文創產業人才。

### 5.1.4 產品文創附加值

對微型企業而言，無論是品牌效益，還是附加價值，其根本在於具有競爭力之商品，而這樣文創附加值的經營策略有的是透過創新材料、製作工藝達到的。經營者

在產品製作過程、器材、材料方面均不斷改變創新，不斷求新求變，要求更完美，讓產品更堅固、美觀、有創意，甚至具有長期展覽及收藏價值。或是開發客製化產品及手製DIY，讓學生與社區民眾簡單易學易做，容易有成就感，又可以即時應用於生活中。跳脫傳統產品侷限於製造生產模式，致力於地方與學校教育推廣與作品保存展示，才能為文創產業開啓更寬廣的路。

有的則是透過改變教學教法達到的。很多的文化創意產品都是只擷取一點點的傳統文化，而投入太多的創新，有些有特色、優良的傳統文化，傳承比創新重要，須要完全保留整個優良傳統，再用現代的方式去行銷、包裝，只需改變教育的深度與教學方法，讓更多人能夠了解並接受這個優良傳統文化，讓人們知道這個流傳百年的文化的意義在哪裡。

有的則是透過傳統器物裝置藝術方面的運用達到的。業者在規劃整個文化園區或館舍時，會希望園區是有文化內涵、有可看性和藝術價值的，更希望把傳統的舊屋舍、舊農具、器物融入文化館中，讓幾十年前的農業生活歷史能在文化產業館中呈現，由小地方開始保留傳統的文化，再融入一些創意設計、自然的元素，新的創意隨處可見，又能很自然的走入傳統文化中，讓訪客們都能從中體會文化的美感。

### 5.1.5 複合式經營

在以堅持傳承理念、深根地方、配合學校教育、創新商品的基礎上，本研究的三個研究對象開始了包含體驗經濟、同異業結盟等多種商品與複合式經營之經營策略。業者除了參與招標製作產品、委託製作、參與比賽及展演外，整個目標都朝向特色創意園區而努力。結合傳統工藝藝術文化、民宿創意生活、活動體驗課程等三個面向，將工藝文化產業實體特色融入餐飲及宿旅之中，又加入「創意」、「體驗」等元素，希望從創意經營的四元素「產品」、「空間」、「服務」、「活動」，讓旅客透過消費，體驗創意與文化的加值，達到對產業的不同面向的認知，充分感受多元豐富花燈創意之旅，帶給人們美的素養及幸福感動滋味。

複合式經營文創產業，常會結合觀光休閒吸引客群，各產業之間常常會是帶狀的連結，既有同業的結盟，也會跟附近社區資源做連結，或帶訪客做社區導覽，讓更多人認識社區在地文化，更須做異業之間結盟，若能由帶狀連結形成群聚現象，

將帶來更多人潮，讓產業更壯大。

### 5.1.6 追隨政府政策與民間力量

由於微型企業的規模較小，因此如能配合政府的政策與適當爭取民間的協助力量，將有助於克服現階段的困難。傳統產業在加入 WTO 之後常會面臨變成夕陽產業的危機。民國 99 年經濟部大力推動觀光工廠計畫，傳統產業轉型為觀光工廠，其實最大的動力來自於如何把這個產業永續經營、傳承下去，配合政府的政策因勢利導，除了各項優惠及補助外，政策及網路行銷，也更有利產業成功的轉型。

除了產業輔導計畫外，教育政策的改變也提供了另外的機會，有些文創產業在人才培育上，利用《十二年國教》中，才藝的發展有益於學生們的升學，而順利將傳統工藝或技藝落實於學校教育之中。因應十二年國教的推動，學習不同才藝的學生可以得到較多優勢，目前從國小所發展出來的特色，可能到了中學或大學都還能繼續參與這項活動，只要家長和學校都支持，文創人才不但能向下紮根，也能向上延伸，教練及經營者就有動力繼續經營下去。

而政府的政策工具終究只是一時的，唯有深植民間，微型企業才能永續經營。這個領域除了政府的力量之外，民間的力量也是不可或缺的，很多地區文化都是發源自民間，希望政府資源分配的政策是可以雨露均霑，資金可以用來培植更多的團體，增加文化的多元性。民間當然是從教育開始，因為教育才能夠使未來立於不敗之地，畢竟文化是來自於民間，所以最終還是要回歸民間，因此民間的力量對於文化發展尤為重要。

## 5.2 研究限制

本研究的目的是在於發現雲嘉地區微型企業之環境與經營者之經營策略。以「龍鳳獅」、「點燈坊」、「金桔農莊」為研究對象，訪談內容雖然經過慎重的觀察與次級資料之比對，但是研究仍有其不足之處，研究之限制如下：

1. 工作室與微型企業內含界定不易：本研究之研究對象多屬工作室之規模，經營者自身都無法界定自己是工藝創作者或是藝術家，或有創作者兼經營者，致使研究範圍與對象的選擇仍有不足之處。

2. 本研究經由質性研究方法來探索問題，因受訪對象以立意抽樣方式、與受訪樣本數的限制，研究結果無法完全代表全部微型企業經營者。
3. 經由質性研究中半結構式深度訪談方式，取得研究相關資料，各項推論品質仍會受到受訪者之背景、對問題的主觀認定與看法等因素的影響。
4. 研究中有些受訪者對財務營收狀況均以概數提供，沒有精確數值，甚至有些受訪者對於財務營收狀況有所保留。

## 5.3 研究建議

本研究之三個研究個案，雖發展出前述足以收支平衡的經營策略，但基本上仍是以內銷為主的經營方式，因此當務之急應是如何培養永續經營之人才，與擴大市場規模。據此，本研究提出建議如下：

### 5.3.1 爭取公部門與第三部門的資源

文化創意產業在其特性上有社會附加價值，即如何讓產業的利益在主會擴散，創造可以永續經營的力量。就政府相關的補助措施觀之，目前以勞委會推動的「永續就業工程—多元就業方案」較多，但此計畫的目的原為解決失業問題，也就是說勞委會推動「永續就業工程」係結合政府與民間資源，依據地方發展特性，創造區域性工作機會，培養失業者再就業能力，紓緩失業問題，並達到產業植根、地方永續發展之目標。從「就業」、「希望」到達「永續」的階梯，實踐政府長期以來所揭示的「第三產業」的理想。

而「第三產業」包括文化、觀光、環保及福利性的種子，政府提供經費，輔導各地的待業人口，重新投入文化產業的職場，協助傳統民俗產業的發展。台灣過去的職場強調工、商業與服務業，但文化產業的發達，既可增加就業機會，也可為觀光、文化與民俗產業創育人才。雲林、嘉義地區由民間社團組成社區型工作室，運用政府多元就業方案計畫申請經費，開創地方文化產業，在勞力成本上由政府補助，故本研究之研究個案可利用之以減輕工作室營運所需資金的負擔，相對降低生產成本，使產品具有競爭力。或有民間社團研提就業工程計畫，獲得政府核定之就業人數與相關經費，結合工作室之技術與通路資源，以發展具有文化特色之工藝產業，

在經營績效上整體的表現優於個人工作室。

### 5.3.2 利用群聚以發揮規模經濟

集中化係指產品或服務專注於某一消費群、產品線、地域或區隔市場，以提供所需的產品或服務，並針對集中目標所採行低成本策略或差異化策略。常見的集中化策略有：產品線的集中策略、市場區隔的集中策略、地區的集中策略與低佔有率的集中策略等。在產品設計、定位與市場區隔要有明確，方能掌握產品的市場動向。而產業的群聚行爲是改變產業市場結構的重要因素，產業群聚可提供業者、政府、消費者有交流互動的產業平台，可一併解決政府政策宣導資訊不通暢、業者行銷能力不足、原住民封閉與被動的經營態度等消極問題。在積極的方面可以提供專業技術的交流、業者的教育訓練之進修、建立產業間上游與下游的溝通管道、工藝產業成品研發與展售、工藝產業發展之研究、工藝產品的消費研究等。

據此，本研究建議微型企業應結合地方團體與大學力量，敦促政府於雲嘉地區創立文創園區，以利同業、異業結盟，發揮規模經濟力量，擴大市場。

### 5.3.3 利用學校培訓微型企業所需人力

人力資源是產業營運的基本要素，雲嘉地區正常的教育學制裡，有專為文創產業培育所需的基礎技術人力，如南華大學文化創意事業管理系，微型企業應該善加利用，與南華大學以產學合作方式，向中央或地方政府申請經費，藉此培育微型企業所需人力，並提升專業技能。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

丁子芸(2011)。藝文生態變革對地方文化活動策略規劃影響之研究--以高雄市文化中心為例。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

丁錫鏞(2004)。台灣的文化創意產業發展政策。導德智庫出版。台北市。

尤淑萍(2009)。傳統產業地區創新生產網絡之研究—以彰化縣為例。中華大學建築與都市計畫學系碩士班碩士論文。

文化創意產業協會。下載日期: 2013/11/6 取自: <http://www.ccia.org.tw>。

文建會--文化創意產業推動服務網。下載日期: 2013/10/6

取自:<http://www.kingezi.com.tw/main/ProdClass.aspx>

王健全(2001)。再創傳統製造業競爭優勢。台北: 中華經濟研究院。

丘昌泰(2006)。公共政策: 基礎篇。高雄: 巨流文化。

台北: 台灣經濟研究院。

司徒達賢(2009) 策略管理新論—觀念架構與分析方法。智勝文化事業。台北市。

朱正中(1996)。依比較利益強化產業競爭力, 台灣經濟研究月刊, 19(9) 23-28 頁。

行政院(2000)。提升傳統產業競爭力方案。下載日期: 2013/10/25

取自 <http://www.ey.gov.tw/>。

行政院(2002)。挑戰 2008: 國家發展計畫--「發展文化創意產業計畫」。

行政院文化建設委員會(2003)。文化創意產業手冊。行政院文化建設委員會。台北市。

行政院主計處。中華民國統計資訊網。行業標準分類。下載日期: 2013/10/2

取自 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=2203&ctNode=1309>。

吳思華(2004)。文化創意的產業化思維(上)。典藏今藝術, 137, 134-137 頁。

吳思華(2009)。策略九說。臉譜出版。台北市。

- 吳家炬、李朝盛（2012）。苗栗縣泰安地區溫泉旅遊經營策略之研究。休閒產業管理學刊，5（1），40-64 頁。
- 吳毓星（2011）。台灣文化創意產業未來發展之探討。華人前瞻研究，7（1），113-119 頁。
- 李仁芳。（2011）2011 台灣文化創意產業發展年報。文建會。台北市。
- 李孟書（2009）。臺灣在地文化創意商品創作研究-以鳳梨手工紙設計為例。國立臺灣師範大學碩士論文。
- 李怡瑱（2009）。傳統產業轉型文化創意產業之歷程研究-以工藝類為例。中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 李惠貞（2008）：藝術休閒園區特色的形塑與經營策略--以牛耳藝術度假村為例，世新大學觀光學系碩士論文。
- 李漢雄（2000）。人力資源策略管理。台北市：揚智。
- 林本炫（2004）。質性研究方法及其超越。嘉義：南華教社所。
- 林生傳（2003）。教育研究法—全方位的統整與分析。台北：心理。
- 林宜蓉（2002）。地方政府舉辦節慶活動之經營策略與行銷活動研究。中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 林寄雯譯（1992）。中小企業轉型策略。經濟部國貿局出版。日本中小企業事業團編譯。
- 林榮泰（2005）。文化創意・設計加值。藝術欣賞，1（7）22 頁。
- 林榮泰（2009）。設計典藏--創意產業的文化想像。文瀾資訊出版。新竹市。
- 林豐政（2012）。創意生活產業下宜蘭地區休閒農場競爭力之研究。中山管理評論，20（4），1143-1176 頁。
- 林豐瑞、蔡佩霖（2008）專業農業經營者經營方式、網絡關係、經營策略影響經營績效之研究。農業推廣文彙，55，19-40 頁。
- 金桔農莊。下載日期: 2013/11/25
- 柯朝斌（2011）。潛在競爭者威脅下休閒遊憩廠商之異質化經營策略探討。運籌與管理學刊，10（1）51-62 頁。
- 孫玲萍（2004）。台灣傳統產業轉型成長之策略性人力資源管理。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 孫華翔 (2009)。台灣文化創意產業藏寶圖--《文化創意產業實務全書》。  
商周出版。台北市。
- 徐文復、廖明芳 (2000)。傳統產業的新春天。台北：管理雜誌。
- 徐宗國 (1997)。執行研究概論，台北：巨流圖書公司。
- 涂師孔編譯 (2000)。森口八郎原著。開拓中小企業的活路—企業轉型成功實例。台北：華泰事業文化公司。
- 袁素萍 (2003)。企業轉型成功關鍵因素之研究。成功大學 EMBA 碩士論文。
- 張正錫 (2005)。我國傳統製造業轉型觀光工廠之經營策略探索性研究。  
私立中原大學企業管理學系碩士學位論文。
- 張秀樺、盧龍泉 (2012)。價值共創調節效果之實證研究：以我國文化創意產業為例。人文暨社會科學期刊，8 (1)，47-58 頁。
- 張偉智 (2011)。大溪傳統家具業的經營創新。國立清華大學科技管理學院碩士論文。
- 張淑君、劉伶均、劉純君 (2005)。農村地方文化產業分析與行銷經營策略。農業經營管理年刊，11，1-34 頁。
- 張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、鄒歷安譯 (2003)。文化經濟學。原著 David Throsby：Economics and Culture (2003)。臺北市：典藏藝術家庭。
- 畢恆達 (1997)。詮釋學與質性研究。台北：巨流圖書公司。
- 盛治仁、廖志峰 (2007)。台灣製造-文化創意向前走。行政院文化建設委員會。
- 莊馥瑄 (2004)。圖書館品牌經營策略之研究——以臺北市立圖書館為例。大學圖書館，8 (2)，124-154 頁。
- 許碧雲 (2012)。文化創意的應用對傳統產業品牌加值之探討。國立暨南國際大學經營管理碩士學位論文。
- 陳一夫 (2002)。博物館對地方文化產業發展之影響—以鶯歌瓷博物館為例。國立台灣大學建築鄉研究所碩士學位論文。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳茂成 (2003)。企業永續經營關鍵因素之研究。成功大學高階管理研究

所碩士論文。

陳學明 (1996)。文化工業。臺北：揚智文化。

陳曉鷗。(2006)以「婚紗產業」為例--探討文化創意事業產業化關鍵成功因素。國立中山大學企業管理學系碩士學位論文。

陸揚 (2002)。大眾文化理論。臺北市：揚智文化。

彭建華 (2011)。《皮影話白蛇》皮影戲文化創意加值應用於光柵光影視像創作研究。樹德科技大學應用設計研究所碩士學位論文。

馮久玲 (2002)。文化是好生意。臉譜出版。台北市。

黃志農 (2003)。從文化創意產業看台灣工藝。典藏藝術。

黃琇玫 (2003) 。地方文化活動與地方認同。台南師範學院鄉土文化研究所碩士論文。

經濟部(2004)。2003 年台灣文化創意產業年報。臺北：經濟部文化創意產業辦公室。

萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。《生活科技教育月刊》。37 (4)，17-23 頁。

葉至誠 (2000)。社會科學概論。台北：揚智。

董旭英、黃儀娟譯(2000)。David W. Stewart & Michael A.Kamins(1991) 原著。次級資料研究法。臺北：弘智文化。

詹仲豪 (2002)。如何提升傳統產業競爭力—以紡織工業為例。中國文化大學經濟學研究所碩士論文。

鄒應瑗譯 (2002)。創意新貴。原著 Richard Florida：The rise of the Creative Class (1995)。臺北：寶鼎出版社。

廖秀莉 (2009)。以組織生態觀點探討旅遊網站經營策略差異之研究。健康管理學刊，7 (1)，93-108 頁。

趙必孝 (1997)。我國中小企業因應產業環境變動與經營策略的人力資源發展之研究。亞太管理評論，2 (2)，101-119 頁。

齊若蘭譯 (2004)。彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)著。彼得·杜拉克的管理聖經。台北：遠流。

劉興台 (2002)。傳統產業轉型成功因素之探討—以台灣鹽業為例。中華

大學經營管理研究所碩士論文。

蔡文婷(2004)。新經濟的魔法棒—文化創意點石成金。光華雜誌。29(4) 6-17 頁。

蔡宏明(2000)。由產業演化看傳統產業競爭力的提升。經濟情勢暨評論。台北：中華經濟研究院。

盧永昌(2008)。企業轉型策略之研究—以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例。國立交通大學國際經貿學程碩士論文。

賴沁沁(2006)。節慶活動公關策略之研究—以2004年宜蘭國際童玩藝術節為例。佛光大學傳播學研究所碩士論文。

謝安田(1979)。企業研究方法。台北市：水牛出版社。

簡盈安(2009)。以自有技術開發產品之轉型方式及組織的因應—以傳統產業為例。國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文。

魏秀芬(2006)。水里蛇窯產業轉型之文化研究。美學與藝術管理研究所碩士學位論文。

觀光工廠自在遊網站。(2013)。我國觀光工廠分佈圈。下載日期 2013/11/20 取自 <http://taiwanplace21.org/>

Neuman, W. L. (2009)。社會研究方法--質化與量化取向。揚智文化。

## 二、英文文獻

Adams, J. D. (1984), Transforming Work, VA: Miles Review pres.

Ansoff, I. H. (1965), Corporate Strategy, New York:McGraw-Hill.

Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*, 57-78.

Cannon, J. T., & Sayles, L. R. (1968). *Business strategy and policy*. New York:M. Harcourt, Brace & World.

Catterall, M., Maclaran, P., & Stevens, L. (2002). Critical reflection in the marketing curriculum. *Journal of Marketing Education*, 24(3), 184-192.

- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J.(1996). “ Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors, ” *Research-Technology Management*, 39, PP. 18-29.
- Dey, I. (2003). *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*, New York: Harper Business.
- Evans, G., (2001), *Cultural Planning: An Urban Renaissance?*, London: Routledge.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. ( 1999 ) “The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis,” *The Discovery of GT: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Sage.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Harvard business school press.
- Hofer, Charles W., and D. E. Schendel. (1978). "Strategy formulation: Analysis concepts." St. Paul. MN: West.
- Kalakota, R. & Robinson, M. ( 1999 ) , “e-Business: Roadmap for Success”, 1st ed., Addison-Wesley.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kotter , J. P. (1996). *Leading Change*. Boston :Harvard Business School Press.
- Kumar, P., & Panaitescu, A. (2000). Afterglow emission from naked gamma-ray bursts. *The Astrophysical Journal Letters*, 541(2), L51.
- Levy, V. & Merry, U.(1986), *Organizational Transformation*, Praeger

Publishers.

- Locke, K. (2003). *Grounded Theory in Management Research*, pp. 12-65, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Maclaran, P., & Catterall, M. (2002). Researching the social web: marketing information from virtual communities. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 319-326.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford: Stanford Business Classics.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hills.
- Mishler, E. G. (1986), *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Neuman, S. B., & Cunningham, L. (2009). The impact of professional development and coaching on early language and literacy instructional practices. *American Educational Research Journal*, 46(2), 532-566.
- Patton, J. H., & Stanford, M. S. (1995). Factor structure of the Barratt impulsiveness scale. *Journal of clinical psychology*, 51(6), 768-774.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2003). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Richards, T. J. & Richards, L. (1994). 'Using computers in qualitative research' in N. D. Denzin & Y. S. Lincoln (editors) *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Shaheen, G. T. (1944), "Approach to Transformation", *Chief Executive*, pp2-5.
- Stewart, D. W., & Kamins, M. A. (1992). *Secondary Research: Information Sources and Methods*, Newbury Park: SAGE Publications, Inc
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1997), *Grounded Theory in Practice*, pp. 132-134, Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, pp. 12-31, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1997), *Grounded Theory in Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Throsby, D. (2003). Determining the value of cultural goods: How much (or how little) does contingent valuation tell us?. *Journal of Cultural Economics*, 27(3-4), 275-285.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *The theory of games and economic behavior*.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior (commemorative edition)*. Princeton university press.
- Weitzman, E. A., & Miles, M. B. (1995). Computer programs for qualitative data analysis (pp. 128-127). Thousand Oaks, CA: Sage.

# 附 錄

## 附錄一 「金桔農莊」經營者訪談大綱

### (1)傳統產業的經營策略與轉型過程

- (d) 傳統「金桔農莊」模式經營的客源及商品跟現在有哪些不同處？
- (e) 傳統金桔產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？
- (f) 成立「金桔農莊」觀光工廠過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

### (2)文化創意的加值

- (d) 「金桔農莊」如何將文化創意加值於農莊營運中？
- (e) 「金桔農莊」承接過哪些社團活動暨教育訓練？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？
- (f) 「金桔農莊」舉辦過哪些戶外教學暨生態教育？成效如何？

### (3)文化創意元素來源與運用

- (d) 「金桔農莊」整體規劃的的創想為何？
- (e) 「金桔農莊」新開發的產品類項有哪些？
- (f) 「金桔農莊」產品開發的創意源頭？常運用於何處？

### (4)創新的經營策略

- (f) 「金桔農莊」目前的編制及營運現況為何？
- (g) 「金桔農莊」的經營理念、行銷策略為何？
- (h) 「金桔農莊」是否與地方上其他觀光或文化產業進行異業結盟？
- (i) 您認為影響「金桔農莊」營運的因素中，最主要的為何？
- (j) 「金桔農莊」園區的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

## 附錄二 「點燈坊」經營者訪談大綱

### (1)傳統產業的經營策略與轉型過程

- (e) 傳統花燈產業的經營策略為何？
- (f) 傳統「點燈坊」模式經營的客源及商品跟現在有哪些不同處？
- (g) 傳統花燈產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？
- (h) 成立「點燈坊」過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

### (2)文化創意的加值

- (d) 「點燈坊」如何將文化創意加值於花燈製作中？
- (e) 「點燈坊」承接過哪些文化展演？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？
- (f) 「點燈坊」參加過哪些大型文化類賽事？成果如何？

### (3)文化創意元素來源與運用

- (d) 「點燈坊」整體規劃的的創想為何？
- (e) 「點燈坊」新開發的產品類項有哪些？
- (f) 「點燈坊」產品開發的創意源頭？常運用於何處？

### (4)創新的經營策略

- (f) 「點燈坊」目前的編制及營運現況為何？
- (g) 「點燈坊」的經營理念、行銷策略為何？
- (h) 「點燈坊」是否與地方上其他文化產業進行異業結盟？
- (i) 您認為影響「點燈坊」營運的因素中，最主要的為何？
- (j) 「點燈坊」園區的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

## 附錄三 「龍鳳獅」工作坊—經營者訪談大綱

### (1)傳統產業的經營策略與轉型過程

- (d) 傳統「舞龍舞獅隊」經營的模式及商品跟現在有哪些不同處？
- (e) 傳統「舞龍舞獅隊」產業無法持續生存的原因？轉型的出發點與歷程為何？
- (f) 成立「龍鳳獅」工作坊過程中，遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？

### (2)文化創意的加值

- (e) 如何將文化創意加值於「龍鳳獅」道具製作及表演中？
- (f) 「龍鳳獅」工作坊承接過哪些文化展演？獲得哪些實質效益？有哪些回饋？
- (g) 「龍鳳獅」工作坊參加過哪些大型文化類賽事？成果如何？
- (h) 「龍鳳獅」工作坊在教育推廣上做過哪些努力？曾辦過那些研習活動，成效如何？

### (3)文化創意元素來源與運用

- (d) 「龍鳳獅」工作坊整體規劃的的創想為何？
- (e) 「龍鳳獅」工作坊新開發的產品類項有哪些？
- (f) 「龍鳳獅」工作坊產品開發的創意源頭？常運用於何處？

### (4)創新的經營策略

- (f) 「龍鳳獅」工作坊目前的編制及營運現況為何？
- (g) 「龍鳳獅」工作坊的經營理念、行銷策略為何？
- (h) 「龍鳳獅」工作坊是否與地方上其他文化產業進行異業結盟？
- (i) 您認為影響工作坊「龍鳳獅」營運的因素中，最主要的為何？
- (j) 「龍鳳獅」工作坊的未來發展方向為何？您對未來有何期許？

#### 附錄四：文化創意產業之範疇及主辦機關

項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
1	視覺藝術產業	文建會	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
2	音樂與表演藝術產業	文建會	凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作 演奏訓練、表演等）音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇院、音樂廳、露天舞台等）表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等）藝術節經營等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
3	文化展演設施產業	文建會	凡從事美術館、博物館、藝術村等之行業均屬之。	請參產業概括說明
4	工藝產業	文建會	凡從工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
5	電影產業	新聞局	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。	影片生產、幻燈片製作業、影片代理業、電影片買賣業、電影片租賃業、映演業、影片放映業、電影製片廠業、電影沖印廠業、卡通影片製作廠業、影片剪輯

項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
				業、電影錄音廠業等。
6	廣播電視產業	新聞局	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。	廣播電台業、無線電視台業、有線電視台業、其他電視業、配音服務業、廣播電視節目製作、錄影節目帶製作、廣播電視發行業等。
7	出版產業	新聞局	凡從事新聞、雜誌(期刊)書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520(電影片發行業)細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630(廣播節目供應業)細類。	報社業、期刊、雜誌出版業、書籍出版業、唱片出版業、雷射唱片出版業、錄音帶出版業、錄影帶、碟影片業等。
8	廣告產業	經濟部	凡從各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。	廣告製作業、廣告裝潢設計業、戶外海報製作業、戶外廣告板、廣告塔製作業、霓虹燈廣告製作業、慶典彩牌業、廣告工程業、廣告代理業、廣告創意形象設計業、廣告行銷活動製作業、其他廣告業等。
9	設計產業	經濟部	凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。	視覺傳達設計業、視覺藝術業、工業設計業、工商業設計業、機構設計業、產品外觀設計業、模型製作業、

項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
				專利商標設計業、產品設計企劃業、設計管理業、產品造形設計業、電腦輔助設計業、時尚造形設計業、流行時尚設計業、工藝產品設計業、包裝設計業、企業識別系統設計業、品牌視覺設計業、平面視覺設計業、廣告設計業、數位設計業、網頁設計業、動畫設計業、多媒體設計業、媒體傳達設計業、視訊傳播設計業等。
10	設計品牌時尚產業	經濟部	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
11	建築設計產業	經濟部	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。	造園業、景觀工程業、建築設計服務業、土木工程顧問服務業、電路管道設計業、景觀設計業、室內設計業、花園設計業等。
12	創意生活產業	經濟部	凡從事符合下列定義之行業均屬之： 1.源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品服務。 2.運用複合式經營，具創意再生能力，並提供學習體驗活動。2004年修正為：	請參產業概括說明所述。

項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
			「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」	
13	數位休閒娛樂產業	經濟部	<p>凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。</p> <p>1.數位休閒娛樂設-3DVR 設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。</p> <p>2.環境生態休閒服務-數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。</p> <p>3.社會生活休閒服務-商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班／學校等。</p>	上網專門店、電子遊戲場業（益智類）遊樂園業、兒童樂園、綜合遊樂場、電動玩具、電子遊樂器、電動玩具店（益智類）

資料來源：經濟部文化創意產業推動小組