

國立政治大學商學院企業管理研究所

碩士論文



台灣文創產業之創業精神
— 以設計產業為例

指導教授：韓志翔教授、林政逸助理教授

研究生：黃靜沂

中華民國一百零一年七月

致謝辭

首先，由衷感謝韓志翔教授不斷給予鼓勵與支持，時時刻刻給予的關懷與照顧，使我能夠安心地完成論文。同時，也由衷地感謝林政逸教授鉅細靡遺的指導，並不辭辛勞地帶領學生進行訪談，讓我的論文能如期完成。

此外，特此感謝蕭瑞麟教授與張岑瑤教授百忙之中，仍愿意抽空擔任口試委員一職，並提出許多寶貴的專業意見與學術指導，讓我獲益良多。

其次，也感謝這些日子來，提供我幫助的朋友們。特別感謝我室友，跟我一起歇斯底里、一起打架然後再一起瘋狂的玩。剩下要感謝的人太多，不及備載，唯有以感謝一詞相送。

最後，將我最致高的謝意，獻給我的父母、奶奶以及在天上爺爺。

黃靜沂

於政大企研所，2012年08月



論文摘要

近年來，台灣設計產業逐漸在世界嶄露頭角。2011 年的「臺北世界設計大展」更是將台灣設計產業推進世界的國際舞臺中，並獲得各界的關注。隨著台灣政府積極的鼓勵及推動，有越來越多的人力及資源逐步投入到該產業中，興起了一波又一波的創業浪潮，形成新一波經濟成長的動力，也成為了目前台灣最重視的軟實力之一。

蓬勃的創業故能成為新經濟成長的動力，然，在面對瞬息萬變的環境、有限的資源以及激烈的競爭態勢下，新事業若要生存且嶄露頭角，則有賴於創業家不斷的創新，同時為市場創造新的價值。於此當中，「創業精神」更是創業家賴以生存的先決條件，故，有關「創業精神」的研究逐漸備受重視，相關文獻亦有增加之趨勢。然而，對於該議題之相關研究所涉過於廣泛零散，毫無統一性，且國內以設計產業為主軸作為探討的創業研究寥寥無幾，是故，本研究針對該議題進行系統性的分析，試圖建構出特屬於設計產業的創業精神研究架構，並以此架構進行訪談，共訪談了 26 家設計公司及 30 位設計創業家，續而進行資料分析，解析出設計產業相關環境現況之議題，同時釐清設計創業者該如何應對其所帶來之影響，以供後者借鑒之用。

關鍵詞：設計產業、創業精神、創業家、創業模式

目錄

第一章 緒論	5
1.1 研究背景與動機.....	5
1.2 研究目的	6
1.3 研究流程.....	6
第二章 文獻探討	8
2.1 設計與設計產業.....	8
2.1.1 設計之定義與領域分類	8
2.1.2 設計產業之定義與範疇	10
2.1.3 設計產業之特性	13
2.2 設計產業發展概況	19
2.2.1 經營家數、營收總額分析及平均每家廠商營業額.....	19
2.2.2 空間分佈.....	25
2.2.3 經營年數.....	26
2.2.4 小結	28
2.3 創業與創業精神.....	29
2.3.1 創業	29
2.3.2 創業精神.....	29
2.3.3 創業研究之觀察模型.....	33
2.4 理論限制	38
第三章 研究方法	41
3.1 研究架構.....	41
3.2 研究範圍	45
3.3 研究設計	45
3.2.1 深度訪談法	46
3.2.2 資料分析.....	46
3.2.3 個案公司資料總匯	47
第四章 設計產業環境.....	48
4.1 設計相關政策	49
4.1.1 政策介紹.....	49
4.1.2 政策分析.....	51
4.2 社會文化與相關制度分析	55
4.2.1 社會文化.....	55
4.2.2 相關制度.....	57
4.3 產業特性與產業結構分析	60
4.3.1 產業特性.....	60
4.3.2 產業結構分析	62
4.3.2.1 原料供應商與製造商	62
4.3.2.2 通路.....	64
4.4 小結	69

第五章 企業家與創業行為	72
5.1 企業家	72
5.1.1 認知能力	72
5.1.1.1 教育背景	72
5.1.1.2 工作經驗及創業經驗	73
5.1.1.3 人生經驗	75
5.1.1.4 其它提升認知能力之方式	75
5.1.1.5 認知能力之體現	77
5.1.2 創新能力	78
5.1.3 組織能力	79
5.1.4 小結	80
5.2 創業行為	82
5.2.1 概念	82
5.2.2 資源	84
5.2.2.1 財務資源	84
5.2.2.2 人力資源	85
5.2.3 聲譽	86
5.2.4 重疊性網絡	89
5.2.5 經營型態	89
5.3 小結	94
第六章 結論與建議	98
6.1 研究結論與發現	98
6.2 研究限制	106
6.3 後續研究	107
參考資料	108
附錄一 設計創業家訪談問卷設計	
附錄二 設計創業家訪談資料	

圖目錄

圖 2-1 設計的三大領域.....	8
圖 2-2 國藝會定義之設計產業範圍.....	12
圖 2-3 2008-2011 設計產業家數.....	20
圖 2-4 2009-2011 設計產業家數成長率.....	21
圖 2-5 2008-2011 年設計產業銷售額總計.....	22
圖 2-6 2009-2011 年設計產業銷售額成長率.....	23
圖 2-7 2008-2011 年設計產業平均每家廠商營業額.....	24
圖 2-8 2009-2011 年設計產業銷售額成長率.....	25
圖 2-9 設計產業以經營年數為基礎之家數及銷售額.....	27
圖 2-10 劉常勇與謝如梅提出之創業管理研究之觀念模式.....	35
圖 2-11 Baron & Shane 提出之過程觀點創業精神研究模式.....	36
圖 2-12 古鋒源提出之設計創業之觀念性創業模式架構.....	37
圖 2-13 陳姿香提出之創業模式的主要因素.....	37
圖 2-14 創業精神過程.....	39
圖 3-1 設計產業之創業精神研究架構.....	41
圖 4-1 「設計產業發展旗艦計畫」之發展策略.....	50
圖 5-1 創意管理流程.....	79
圖 5-2 能力建構圖.....	81
圖 5-3 創業精神驅動圖.....	83
圖 5-4 專案式設計服務之設計鏈.....	91
圖 5-5 創意設計商品之設計鏈.....	93
圖 5-6 設計公司之發展途徑.....	93

表目錄

表 2-1 設計的四大領域與分類	9
表 2-2 設計產業次產業範圍及說明.....	11
表 2-3 設計產業行業標準分類對照表.....	11
表 2-4 台灣創意設計中心定義之設計產業範圍	13
表 2-5 Caves 創意活動之七項基本經濟特性.....	15
表 2-6 Garnham 所提出之文化創意產業特性	15
表 2-7 Hesmondhalgh 所提出之文化創意產業特性	16
表 2-8 設計產業之特性	18
表 2-9 設計產業次產業名稱與代碼.....	19
表 2-10：2008-2011 年設計產業家數	20
表 2-11 2008-2011 年設計產業銷售額總計	22
表 2-12 2008-2011 年設計產業平均每家廠商營業額.....	24
表 2-13 2008 與 2011 年各縣市設計產業家數與銷售額	26
表 2-14 設計產業以經營年數為基礎之家數及銷售額.....	27
表 2-15 創業過程管理之觀念性模式一覽表	34
表 3-1 個案公司資料匯總表	48
表 4-1 設計服務品項與需求不確定性及風險之關聯.....	60
表 5-1 認知能力的來源與對象	75
表 6-1 環境構面之研究發現與建議.....	103
表 6-2 創業行為之研究發現	105
表 6-3 專案式設計服務與創意設計商品之差異	106

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著工業時代的落幕，掀開了全球迎向知識經濟時代的布幕，21世紀更是颯起了「美學經濟」風潮，與此同時，世界各國為了有效提升及維持其國家競爭力，紛紛轉向以「軟實力」來取勝。當中，英國首先提出「創意產業」的概念，而此概念隨後為各國所沿用，延伸出許多相似的「文化創意產業」概念，掀起一股文化創意熱潮。在此浪潮的推動下，台灣政府將文化創意產業視為繼第三波「資訊產業」後的第四波經濟動力，於2002年推出「挑戰2008－國家發展重點計畫」，正式將文化創意產業列為國家發展的重點產業之一，試圖將文化創意產業發展成國內經濟的重要支柱及新增長點。

在面對嚴酷的自由競爭市場壓力下，各國逐漸開始意識到「設計」已成為促進經濟永續之發展，讓國家獲得競爭優勢的關鍵之一。許多國家在體認到設計政策之重要性後，紛紛開始注重國內設計產業的發展，除了英國、丹麥、芬蘭、日本等先進國家持續發展其設計服務業之外，近年來，鄰近國家如韓國、澳洲、泰國、香港、新加坡及中國大陸等，也致力於扶植國內設計產業之發展，並制定出明確的國家政策，積極建立國家級設計中心以及各種基礎建設（林榮泰及林伯賢，2009；Lee，2004、Leong & Clark，2003）。

在此階段，台灣亦不落人後，在「文化創意產業發展計畫」的執行下，於2003年成立「台灣創意設計中心」，且於隔年委託該中心負責執行「台灣設計產業起飛計畫」。其後，經建會、經濟部及文建會更陸續推出「2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫」（2007-2009）、「台灣設計產業翱翔計畫」（2007-2011）及「設計產業發展旗艦計畫」（2009-2013）等計畫，以扶植國內設計產業之發展。台灣政府的推行重點在於如何將文化加值，將「設計創意」變成可營利的商業模式，以形成美學經濟（林榮泰，2007）。在眾多計畫的推行下，台灣產業發展形態已逐漸面臨轉型，由過去代工所主導的「製造經濟」轉化成附加價值較高且由設計創意所主導的「知識美學經濟」。

近年來，台灣設計產業逐漸在世界嶄露頭角，在國際知名的設計競賽舞台中不時可聽到台灣設計師傑出亮眼的表現，其更於今年2011年，在國際設計聯盟（International Design Alliance，IDA）的支持下，舉辦了「臺北世界設計大展」，企圖將台灣設計產業展現於世界舞台中。該會展總共吸引了3036位來自全球設計界的相關人士以及湧進了超過136萬人次的民眾參觀（臺北市府，2012），可說是相當的成功。然而，台灣設計產業表面上是發展得相當蓬勃熱絡，但實際上却並未成熟，國內尚未具有一套完整協助設計產業的相關輔導措施與政策（黃智彥等人，2011）。另一方面，設計產業之商業模式多元且無界限，無一既定的商業模式可遵循，且關於此領域的相關文獻也相當匱乏，基於

以上之因素，本研究認為該產業具有深入探討的價值，此造就了本研究的動機之一。

另一方面，新經濟成長的動力來自於蓬勃的創業風潮，以及新時代創業家所賴以成功的創業精神（entrepreneurship）與創新活動（innovation）（Baron & Shane, 2008、毛曉鷗, 2002）。又，Drucker（1985）認為，具備「創業精神」是所有企業在此一迅速變遷及創新的時代中賴以生存的條件。因此，在探討設計產業整體發展之形態時，亦可從該產業中創業精神之體現的角度著手，而目前有關創業精神之研究，以組織層次議題居多（劉常勇及謝如梅, 2006；Davidsson, Low & Wright, 2001），於個人層次之創業精神則鮮少涉略。

此外，隨著經濟時代的改變，台灣中小企業家數在 2010 年更創新高紀錄，較 2009 年增加了約 1 萬 5,973 家，增幅達 1.30%；而大企業的增幅更達 12.78%，從分的顯示了台灣蓬勃的創業活動，正走向「創業型經濟體系」的形態（經濟部中小企業處, 2011）。有鑒於此，本研究希望透過以創業精神的角度來分析及探討設計產業，為欲進入設計產業之企業家提供一個可思索及參考的方向，此為本研究的第二動機。

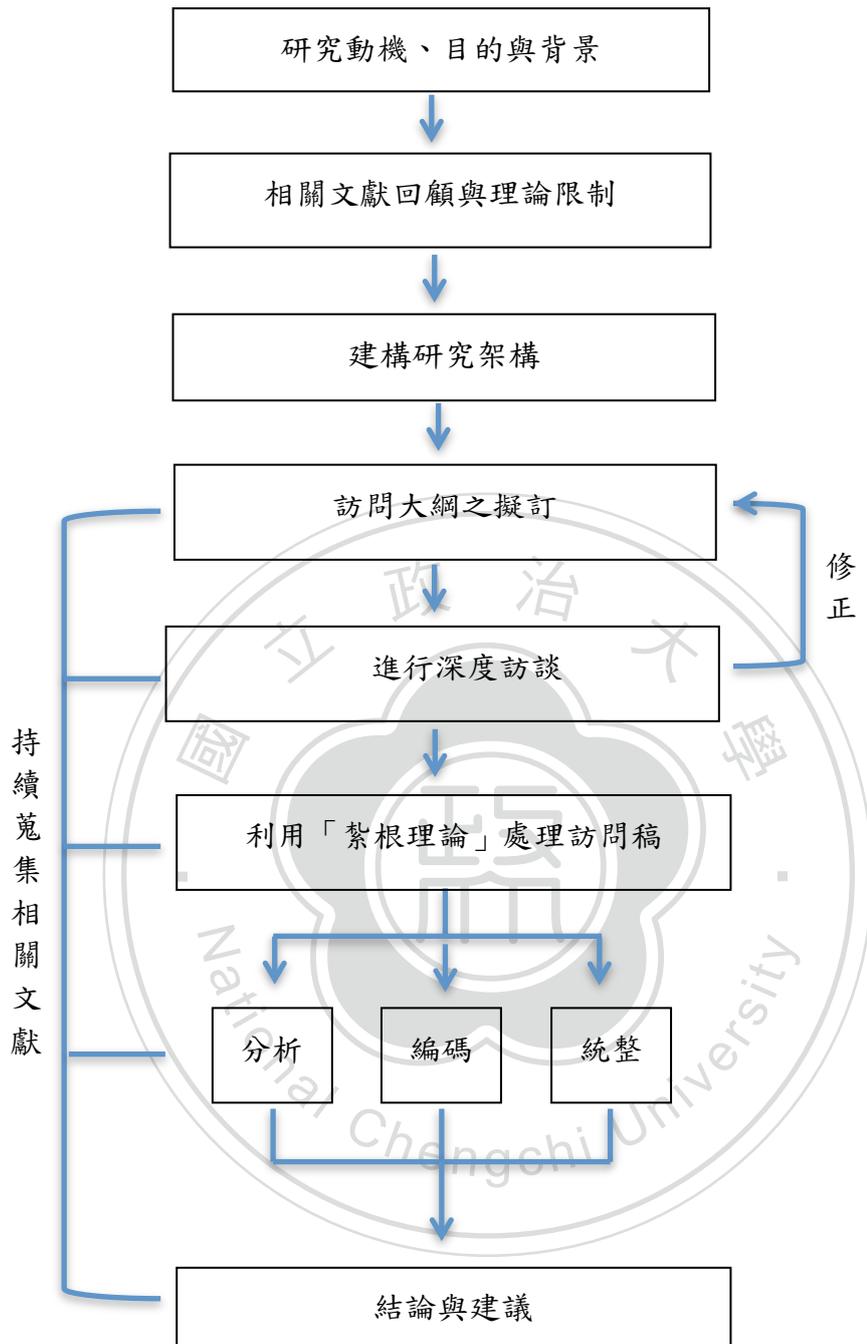
1.2 研究目的

根據前述研究背景與動機，本研究的研究重點在於探討設計產業中個人層次之創業精神，藉由深入了解設計創業者之生涯發展、創業歷程以及如何克服相關環境議題，來了解設計創業者如何透過各種知識能力的累積與運用來推展創業精神之過程。本研究之目的如下：

- 一、建構具設計產業特殊性之創業精神基本分析架構。
- 二、分析設計產業相關環境議題，並了解設計創業者如何應對其所帶來之影響。
- 三、探討設計創業者如何開啟其創業歷程並在過程中獲取所需之能力。

1.3 研究流程

本研究將以以下之流程進行研究探討：



第二章 文獻探討

2.1 設計與設計產業

2.1.1 設計之定義與領域分類

在談論設計產業之前，我們必須先釐清何謂「設計」？許多人對於「設計」的瞭解與認知都有所不同，每個設計師對「設計」的定義也有所不一，如美國圖形設計師保羅·蘭德認為「設計就是關係，是形式與內容之間的關係」，浩漢產品設計股份有限公司總經理陳文龍則表示：「設計是將市場情報、市場競爭資料『轉換』成在市場具有銷售力與競爭力的結果」，中華民國工業設計協會理事長陳建男則認為「設計的目的在於創造生活便利與提昇生活品質，設計—整合藝術、科技與行銷，是一種跨專業領域，凝聚知識與經驗的統合工程，其形於外的是增進產品的價值，然其內在卻是文化傳承的精髓呈現」，亦有學者認為，設計是一種構想、計劃，其為一種思考過程，並藉由適當的輔助物（草圖、樣本或模型）將構想視覺化、具體化（周敬煌，1980）。根據國際工業設計社團協會（International Council of Societies of Industrial Design, ICSID）認為，設計是一種創造性活動，主要是在整個系統中建立一個具有多面向特性的對象、流程與服務，因此，設計是以科技、創新、人文共同組成的整合性活動，並為文化與經濟互動至要關鍵的因素，而美國工業設計師協會（The Industrial Designers Society of America, IDSA）則認為，設計是為了讓使用者與製造者之間獲得具創造性、最佳化構想以及價值的一種專業服務。

日本學者川添登在「何謂設計」一書中以「人」、「自然」與「社會」構成世界的三要素為對象，將設計分為以下三個領域（參見圖2-1）：

1. 產品設計：製造適當的產品，以作為人與自然間的媒介。
2. 視覺傳達設計：製作良好的訊息，以作為人與所屬社會間的精神媒介。
3. 空間設計：規劃和諧的空間，以作為自然與社會間的物質媒介。

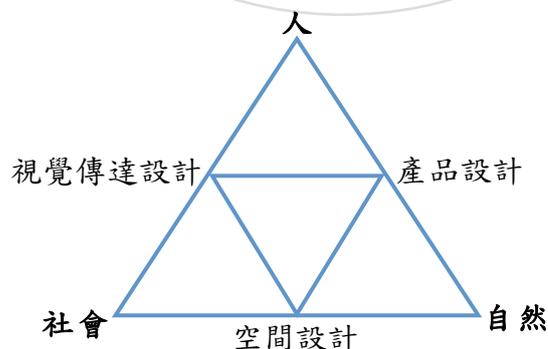


圖 2-1 設計的三大領域

資料來源：川添登（1990）

佐口七郎認為，在實際進行設計時，較理想的設計方式必須以綜合的方式來進行設計，意即統合、控制與管理。現代企業組織多透過視覺媒體來塑造企業形象，而綜合的設計方式考量了整體設計的一致性與獨特性，故此備受企業關注（如企業識別系統，CIS），所以，除了川添登所提出的三大領域外，未來的設計趨向，亦朝向超越視覺傳達設計、產品設計及空間設計範圍的統合性設計（佐口七郎，1990）。表 2-1 為依據設計領域及次元向度來將設計分類。

領域 \ 次元	2 次元	3 次元	4 次元
視覺傳達設計	標誌設計 字體 印刷設計 編輯設計 廣告設計 海報設計 插畫	包裝設計 PS 廣告設計 POP 廣告設計 展覽會、展示設計 定期性樣品設計	TV-CF 設計 動畫 影像設計
產品設計	紡織設計 壁紙設計 裏布（interior fabric） 地毯設計	配件設計 服裝設計 流行設計 機械設計 手工藝設計 傢俱設計 工業設計 成衣設計	
空間設計		室內設計 建築設計 庭園設計 戶外設計	景觀設計
綜合設計		企業識別系統（CIS） DM 設計、管理	博覽會 環境設計 舞台設計

表 2-1 設計的四大領域與分類

資料來源：佐口七郎（1990）

本研究試圖藉由釐清設計之定義來界定設計產業之範圍，然，經由文獻分析可知，設計無法具有明確且統一的定義，各界對設計定義的詮釋也很模糊難懂，原因在於「設計」本是由一種難以被人們辨識的虛擬思考過程轉化而成，

因此，難以對該思考過程加以定義。綜合以上文獻分析所得，本研究主要採用周敬煌學者所主張之設計定義，將其視為一種構想、計劃的思考過程，藉由適當的輔助物（草圖、樣本或模型）將構想視覺化與具體化。

2.1.2 設計產業之定義與範疇

以設計定義之模糊性來看，設計所涉及的範疇亦是難以區隔界定的，且當設計的定義被擴大解釋時，其運用範疇更是可被無限延伸（林榮泰及王銘顯，2008）。台灣設計產業是從企業內成立設計部門開始的，台灣早期之產業多以代工為主導形態，設計則附屬於各產業之下並未受到重視，直到近年來，台灣提倡企業轉型從 OEM 轉型至 ODM 或 OBM 以提高產業價值，在此轉型的過程中，「設計」隨即被視為提高產業附加價值之關鍵因素而被人們所重視。「設計產業」一詞就此興起，設計相關專業領域大量的被探討，並依其專業特性作一歸納。廣義的來說，設計產業之定義主要是以從事設計並以「設計」為交易之產業，換句話說，公司所生產之產品即是融合美學、商學與工學之設計創作（張家誠及楊超閔，2004）。

由於台灣設計產業仍屬於新興產業，對於產業範疇之劃分尚未獲得統一，因此呈現出不同政府部門對設計產業範疇的區隔不盡相同。過去，經建會所提出之「挑戰 2008—國家發展重點計畫」，正式將文化創意產業列為國家發展的重點產業之一，並將文化創意產業分成四大類別，包含：藝術產業、媒體產業、設計產業及數位內容產業，共有 13 種次產業。其中，廣告產業、設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業及創意生活產業屬設計產業之次產業（台創中心，2009），後於 2010 年在《文化創意產業發展法》的制定與頒佈之下，文化創意各次產業類別，從原本 13 類廣增至 15+1 類，並將設計產業的次產業作一重新劃分，分別為「產品設計」、「視覺傳達設計」及「設計品牌時尚」三個次產業。各次產業之範圍及說明如下：

次產業	範圍及說明	備註
產品設計產業	指從事產品設計調查、設計企劃、外觀設計、機構設計、人機介面設計、原型與模型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等行業。	
視覺傳達產業	指從事企業識別系統設計 (CIS)、品牌形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設計、商業包裝設計等行業。	1、視覺傳達設計產業包括「商業包裝設計」，但不包括「繪本設計」。 2、商業包裝設計包括食

		品、民生用品、伴手禮 產品等包裝。
設計品牌時尚產業	指從事以設計師為品牌或由 其協助成立品牌之設計、顧 問、製造、流通等行業。	

表 2-2 設計產業次產業範圍及說明

資料來源：文化部（2010），本研究整理

雖然《文化創意產業發展法》已將設計產業之範疇作一定義與歸納，然而其他政府部門並沒有跟進，仍是以自己所訂製的範疇為主，像是行政院主計處與財政部統計處針對設計產業範疇之分類及編碼，皆有所不同（如表 2-3），此造成了學者們在統計研究上的混亂。

740	行政院主計處（第 9 次修訂） 「中華民國行業標準分類」	財政部統計處（第 6 次修訂） 「中華民國稅務行業標準分類」
專 門 設 計 服 務 業	7401 室內設計業	7401 室內設計業
	子目 室內設計	7401-00 室內設計
	7402 工業設計	7409 其他專門設計服務業
	子目 工業設計	7409-11 產品外觀設計
	產品外觀設計	7409-12 企業識別系統設計
	產品機構設計	7409-13 商業設計
	產品人機介面設計	7409-14 工業設計
	7409 其他專門設計服務業	7409-15 流行時尚設計（包括 服裝設計）
	子目	7409-99 其他專門設計服務
		<ul style="list-style-type: none"> • 包裝設計 • 平面設計 • 企業識別標誌設計 • 多媒體設計 • 服裝設計 • 流行時尚設計 • 家具設計 • 珠寶設計 • 商標設計 • 商業設計 • 視覺傳達設計

表 2-3 設計產業行業標準分類對照表

資料來源：行政院主計處（2011）、財政部統計處（2007）、本研究整理（2012）

另外，薛保瑕、孫華翔等人於2002年在其《文化創意產業概況分析調查》中指出，設計產業是以設計思考活動為核心價值的產業，並提出設計產業的主要範疇可分為「產品設計」與「服務設計」兩大主軸。其將設計思考活動概念作一延伸，使設計產業之範疇涵蓋了模型製造業、產品行銷業、策展業（例：資訊展、傢俱展）、智財授權、市場調查等關聯範疇（參見圖2-2）。其中「產品設計」包括：產品外觀設計、機械設計、工業設計、傢俱設計、電腦軟體設計、包裝設計、流行時尚設計、服裝設計、工藝產品設計；而「服務設計」則包括：專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、廣告形象設計、商業設計、網頁多媒體設計。

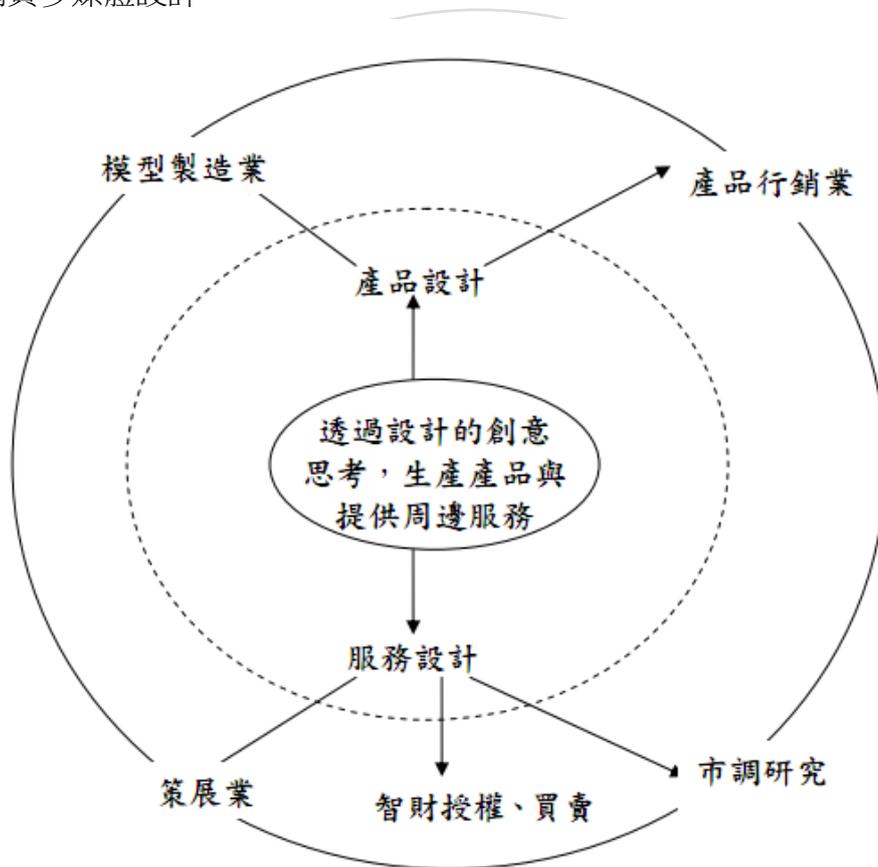


圖 2-2 國藝會定義之設計產業範圍

資料來源：吳榮義等人（2003）

台灣創意設計中心在其「設計服務產業政策簡報」中將設計產業的服務範疇劃分為主要範疇與關聯範疇。除了提出與國藝會相同之「產品設計」與「服務設計」兩大主軸外，台創中心將設計思考活動概念作更進一步的延伸，將設計產業外擴至活動設計與空間設計（參見表 2-4）。國藝會與台創中心所提出之設計產業範疇是相似的，僅在各構面類別中的應用範疇稍有些差異。往後由台灣政府所出版之刊物中，像是經濟部文化創意產業推動小組辦公室（2010 年後

隸屬文建會)所出版之《文化創意產業發展年報》，均用表 2-4 來定義設計產業之範疇，其可算是較為普遍被學術界所運用的產業範疇。

設計服務類別		應用範疇
主要範疇	產品設計	工業產品設計、電腦輔助設計、包裝設計、流行時尚設計、工藝產品設計
	服務設計	CIS 企業識別系統設計、品牌形象設計、平面視覺設計、廣告設計、網頁多媒體設計
關聯範疇	產品設計	機構設計、模具設計
	服務設計	遊戲動畫軟體設計、動畫設計
	活動設計	展演活動企劃、公關活動企劃、產品展銷企劃
	空間設計	景觀設計、室內設計、展場設計、舞台設計、建築設計、櫥窗設計、照明設計

表 2-4 台灣創意設計中心定義之設計產業範圍

資料來源：台灣創意設計中心（2006）

綜合以上各政府部門對設計產業範疇之劃分與定義的情況，不難發現目前設計產業的行業標準編碼與範疇定義是無法直接對照的，而產業的標準行業分類亦不夠精細，構成了實證研究的一大困難點。該產業定義與實證資料編碼的不易連結，讓研究者難以正確的解析及區隔產業，僅能以籠統的方式進行，讓實證研究缺乏可信度。另一方面，以業務內容來看，設計產業之應用範圍仍可被持續大幅擴展，導致其界線模糊與過於廣泛，這也是造成研究上的困難因素之一。為達學術上的統一性，本研究以較普遍被使用之台創中心的設計產業範疇定義為本研究主要的設計產業範疇劃分，然而，在該產業分析之章節論述中，主要是以財政部統計處所提供的數據為主，故以其設計產業之範疇定義為輔。

2.1.3 設計產業之特性

本研究必須先了解設計產業之特性為何，才能了解這些特性對設計產業創業者的影響為何，並如何影響創業精神之體現。由經濟部工業局所編制之<2005年台灣文化創意產業發展年報>中提出，設計產業之特性有：

1. 深度美學與知識力密集

設計是將美學、技術知識與創意構想結為一體，從而讓創意視覺化具體化的一種過程。設計可涵蓋於不同產業，設計師除了本身所具備之設計專業能力外，也必須具備委託產業之相關知識技術，且還需具有深度的美學素質及各種創意思考來將工作完成。由此，設計產業可說是具有高度整合專業知識特性的產業。

2. 高度消費者導向性

設計產業之商業模式多屬專案式接單服務，其與其他產業主要不同之處在於其需依個別客戶之需求提供高度客制化服務。除了將委託客戶視為主要考量因素外，還需瞭解最終消費者之特性，並將其特性列入考量，是具有高度消費者導向之產業。

3. 具高度加值型特性

設計產業是個以設計思考活動為核心的產業，主要的價值在於提供客戶創新性的概念與知識，並將創新概念具體化及產品化。設計服務所提供的產品是具有高度附加價值的創意，是一種無形知識，而此往往是需要知識的整合及經驗的累積才能產生的無形知識。

4. 具統合性與差異性

設計產業是知識力密集之產業，需要設計師高度的統合性來將創意、美學及技術整合起來，同時在面對各種不同產業客戶之際，也需將該產業的不同技術作整合。此外，其所提供的產品主要特徵是具有高度的差異性，面對不同客戶需求時提供客製化服務，所產出的產品差異性通常都非常大。

5. 具質化產能的特性

設計產業之管理模式也較一般生產產業有所不同，它所提供的產品是設計及創意之構想，屬於質性產能，一般無法以量化的標準來衡量，創意之產生過程也並非如一般生產流程可被衡量評估。

由於，設計產業乃屬文化創意產業之內，所以藉由瞭解創意產業之特性我們可窺探出設計產業之特性。其中，較為學術界廣為接受的有，學者 Caves (2003) 提出的創意活動所具備之七項基本經濟特性如表 2-5 所示。

經濟特性	內容
需求之不確定性	由於創作者難以實際在消費者面前創作，且創作者對作品創作過程過於投入，造成對等的無知 (symmetrical ignorance) 致使無法掌握消費者對其創作的評價。
創意工作者重視其作品	藝術家與工匠的差異在於對藝術真實的追求，此外創作者的品味與偏好亦會影響創作表現，因此對企業家而言，創意工作者的僱用條件與其創作的產品特性必須同時協議，但實際上有困難。
創意商品需要多元技能	大多數的創作需要眾多不同專業的工作者完成，某些產品，甚至每位投入者必須在場工作或至少以熟練的在某個端點執行任務。

區隔性產品	消費者評價一件創意商品時通常透過比較的方法做商品評估，比較的方法包括垂直性區隔（如一張 CD 與一部電影）與水平性區隔（如兩首歌）。這樣特性誘使創作者創作較受歡迎的作品。
垂直性區隔之技能	創作者被熟悉市場運作的經理人定位在不同的水平上，而這樣的排名評比建構創意市場的價格。
時間就是金錢	因為部份創意商品的創作必須要所有參與者同時在場，因此人力成本被視為重要考量，具備短期密切合作及快速兌換獲利之經濟依賴的特性。
耐久性產品與耐久性租金	因為藝術不朽的特性，因此許多的創意商品時耐久性的，並且會隨著每一次的演出或播放而累積。

表 2-5 Caves 創意活動之七項基本經濟特性

資料來源：Caves（2003）

對於 Caves（2003）所提出的七項基本經濟特性，英國學者 Garnham（2005）表示部份認同其觀點，並進一步的提出文化創意產業所具備之特性為表 2-6 所述。

產業特性	內容
高固定成本、低管理及再製成本	因為這樣的特性，因此利用規模經濟、消費者極大化、垂直與水平整合作為因應策略。
因需求未知導致高度投資風險	在產品完成並銷售之前，包括創作者與消費者都無法事先知道需求與市場情況。
固有公共財特性	原有公共財的特性無法藉由價格機制完全私有化，另外也藉此突顯智慧財產權的問題，因此，文化創意產業又另稱為「內容產業（copyright industries）」。
關聯性生產	文化產業被視為一個複雜的價值鍊：利潤的關鍵在於控制生產投資與分配及是否已發掘創意工作者，創意產業的管理者選擇將關鍵的創意事務外包，轉而以經營智慧財產權為核心。
受科技影響	因為所有的東西逐漸受到科技與數位化的影響，取得利潤的關鍵已成為掌握多少科技而非提供原始文化產品及服務。

表 2-6 Garnham 所提出之文化創意產業特性

資料來源：Garnham（2005）、整理自：林麗卿（2007）

另一方面，英國學者 Hesmondhalgh（2006）提出以「文本」的概念來詮釋文化創意產業，主張文化產業的產品都是「文本」，可任人加以解讀並引起心智反應，借以達成溝通之目的。此外，其訂立了「核心文化產業」一詞，說明核心文化創意產業是指工業化產製、文本流通及高度仰賴符號創作者的產業（Hesmondhalgh，2006），並指出文創產業之特性包括三個問題及五個對問題的回應，如表 2-7 所示。

	產業特性	內容
問題	高風險產業	文化產業之核心是要產製文本以供買賣，而閱聽人使用文化商品的習慣卻反覆無常。
	生產成本高而再製成本低	這是多數文化商品的特徵，只要「原版」製作出來之後，就可以極低的價格再製後續版本。
	半公共財	有些商品具備公共財的特性（例如：廣告），有些則否（例如：工藝）。
回應	生產大量作品以平衡失敗作與暢銷作	利用「過量生產」的手段，使失敗作品與暢銷作品相互抵銷。
	集中、整合及知名度管理	利用水平整合、垂直整合、國際化、多部門及多媒體整合、收編（co-opt）使企業形態大型化，以管理風險並極大化閱聽人的數量。
	經由人為手段創造稀有性	透過垂直整合來達到稀有性創造的目的，其管道例如廣告，影響銷售利潤；版權，禁止文本自由複製…等。
	類型化、類目與系列作品	利用「類型化」降低產製出失敗作品的可能性，而類型化主要的方式之一，就是建立明星體制（例如列出明星作家或者電影的強大卡司）。
	鬆綁對符號創作者的 control；嚴密管理通路及行銷	有些創意無法接受科層組織的管理，因此為了降低管理創意帶來的高度風險，管理者選擇更嚴密的管控再製、通路及行銷等流通面向的策略。

表 2-7 Hesmondhalgh 所提出之文化創意產業特性

資料來源：Hesmondhalgh（2006）

Cantwell 與 Mowery 彙整了有關文化產業特性之研究，指出文化產業所具備之共同特性為：

1. 產業架構之特性為一生態系統。
2. 由中介者（intermediaries）介導及由自由工作者與非正式互動所促進之重疊性網絡（overlapping networks）。
3. 相對的缺乏中型企業。
4. 壽命短暫之優勢，聯合自由工作者的專案式公司。
5. 市場不確定性並伴隨著高度的失敗風險。
6. 創新、時尚及產品週期更替率迅速。
7. 「成王敗寇」系統形態：勝利與失敗間差距大。
8. 內容條例與競爭條例之間的緊張局勢。

從以上有關文創產業所述之特性，我們不難發現學者們所提出之產業特性是有相似之處的，尤其是 Garnham（2005）及 Hesmondhalgh（2006）所提出之產業特性更是極為相同。當然，也不盡是所有的文創產業之特性都可被視為設計產業之特性，故本研究以前文提及之文創產業特性中，挑選出符合設計產業之特性，並與經濟部工業局所提出之設計產業特性相結合，彙整出設計產業之特性如下表 2-8 所示：

產業特性	內容
市場不確定性、高投資風險	創作者無法預測消費者對於創作品的喜好反應，高度的需求不確定性造成其市場具有高風險。
深度美學與知識力密集（多元技能、統合性）	設計服務涉及將美學、工學及經濟學統合操作，設計師除了本身所具備之設計專業能力外，還必須瞭解相關產業之工學技術知識，並能將概念系統化具體化，從產品的發想至銷售，均需統合不同領域之技能才能夠完成，還需具有深度的美學素質及各種創意思考來將工作完成。
高度消費者導向性	設計服務強調以用戶為中心的概念，以滿足消費者需求為目的來設計產品。某些專案式設計產品（如室內設計）更強調與用戶交流，讓用戶參與設計過程，以創造高度客制化之產品。
具高度加值型特性	設計服務所提供的產品是具有高度附加價值的創意，是一種無形知識，而此往往是需要知識的整合及經驗的累積才能產生的無形知識。以創意為基礎所構成之差異性，是讓產品增值的利器。

具質化產能的特性	設計服務所提供之產品為設計及創意構想，屬質性產能。一般無法以量化的標準來衡量，創意之產生過程也並非如一般生產流程可被衡量評估。
創作者重視其作品	創作者需投入大量的心血才能將作品完成，而作品亦能反應出創作者之品味與偏好，兩者之間的關係是密不可分。
區隔性產品（差異性）	為不同產業領域之客戶所提供之客制化服務，造成其產品間較大的差異性。此外，設計業強調創意及獨特性，因此產業內產品區隔性強。
垂直性區隔之技能	創作者被熟悉市場運作的經理人定位在不同的水平上，而這樣的排名評比建構創意市場的價格。
高生產成本而再製成本低	設計「原創」的過程較耗費精力資源，而原創出品後則能以較低的成本再製。
生產多樣式作品以平衡失敗作與暢銷作	因市場難以預測，利用產品之多樣性，使失敗作品與暢銷作品相互抵銷。
產品類型化、系列化	將受歡迎之設計商品類型化、系列化，以降低產製出失敗作品的可能性。
重疊性網絡	強調由中介者（intermediaries）介導及由自由工作者與非正式互動所促進之重疊性網絡（overlapping networks）。
相對的缺乏中型企業	具「成王敗寇」之特性，產業形態處於大者恆大，小者恆小之局勢。
短期性合作之優勢	以專案式合作方式與自由工作者合作，讓人力更具有彈性。
創新、時尚及產品週期更替迅速	創新、時尚及產品週期汰換迅速，因而造成市場不確定性高。
聲譽	創作者之產品價值決定於其聲譽。

表 2-8 設計產業之特性

資料來源：本研究整理

2.2 設計產業發展概況

為更瞭解台灣設計產業之發展現況，本研究根據財政部（2012）、經濟部（2010、2011）及其他相關研究（林榮泰等，2008）等，就設計產業過去發展現況作一比較與分析。以下分析所指的设计產業是根據財政部統計處「中華民國稅務行業標準分類」第 6 次修定所定義之範疇，如下表所示：

7409 其他專門設計服務業	
7409-11	產品外觀設計
7409-12	企業識別系統設計
7409-13	商業設計
7409-14	工業設計
7409-15	流行時尚設計（包括服裝設計）
7409-99	未分類其他專門設計服務
	<ul style="list-style-type: none">• 珠寶設計• 家具設計• 視覺傳達設計（平面）

表 2-9 設計產業次產業名稱與代碼

資料來源：財政部統計處（2007），本研究整理（2012）

2.2.1 經營家數、營收總額分析及平均每家廠商營業額

首先，以台灣設計產業經營家數來分析，有數據指出自 2002 年至 2009 年之間的设计產業經營家數成長率高達 62.19%（經濟部，2010），意指設計產業在這 8 年期間經營家數成長了半倍之多，平均一年新成立之公司約有 126 家。以目前數據來看（表 3-2），設計產業各次行業的經營家數仍具顯著正向成長。2011 年，商業設計之成長率以 87.5% 居首，其次依序為工業設計的 44.9% 及流行時尚設計的 36.23%。

以 2008 至 2011 年的增幅來看，流行時尚設計次行業的家數由 20 家增至 94 家成長將近三倍多（370%）是目前成長幅度最大的次行業，此外依序為工業設計與商業設計，它們的成長幅度亦具三倍之多。雖說如此，這三個次行業的家數總數仍遙遙不及產品外觀設計的家數，其佔整體設計產業家數之五成，或許正因如此，該行業市場競爭較為激烈，而造成其增幅已趨緩和。

單位：家數、百分比

次行業		2008	2009	2010	2011	
7409-11	產品外觀設計	家數	1,333	1,390	1,478	1,513
		成長率	—	4.28%	6.33%	2.37%
7409-12	企業識別系統設計	家數	25	26	27	33
		成長率	—	4%	3.85%	22.22%
7409-13	商業設計	家數	40	62	88	165
		成長率	—	55%	41.94%	87.5%
7409-14	工業設計	家數	16	29	49	71
		成長率	—	81.25%	68.97%	44.9%
7409-15	流行時尚設計	家數	20	34	69	94
		成長率	—	70%	102.94%	36.23%
7409-99	未分類其他專門設計服務	家數	829	877	934	1062
		成長率	—	5.79%	6.5%	13.7%
7409	設計產業	總家數	2263	2418	2645	2938
		成長率	—	6.85%	9.39%	11.08%

表 2-10：2008-2011 年設計產業家數

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

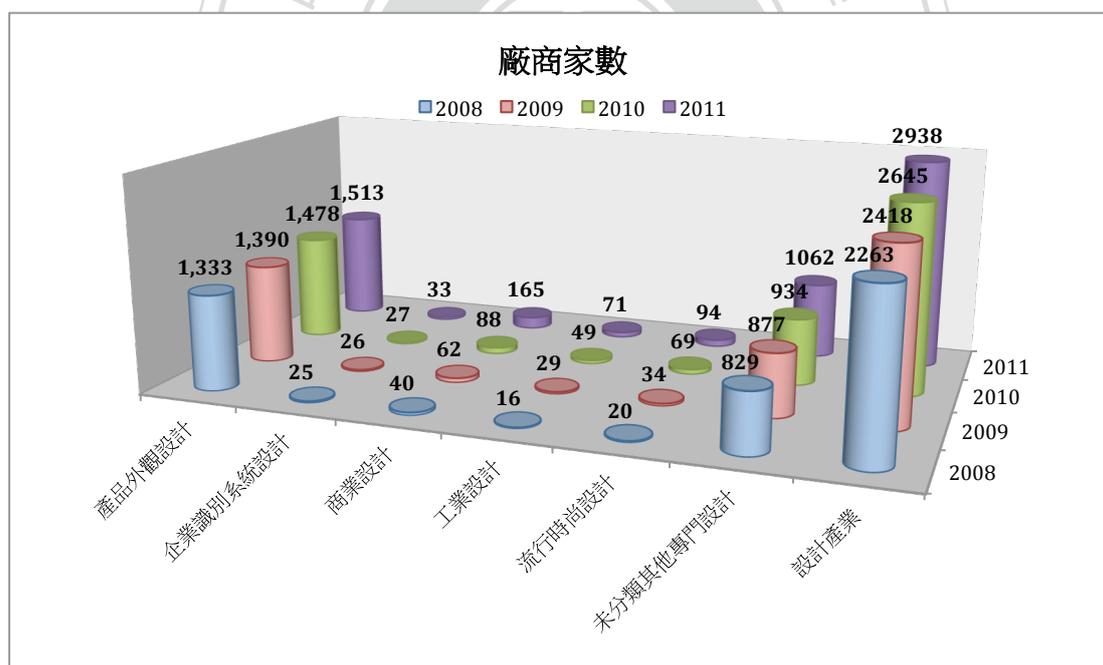


圖 2-3 2008-2011 設計產業家數

資料來源：財稅中心、本研究整理（2012）

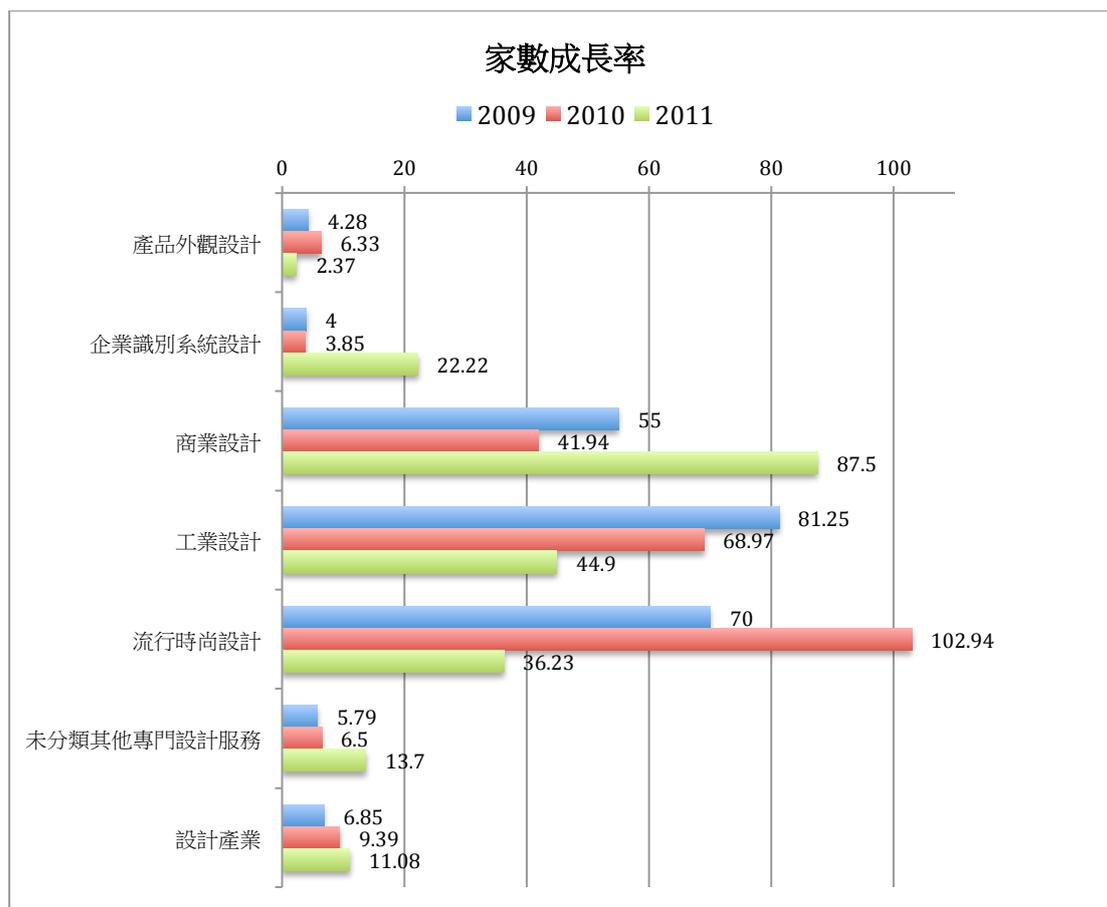


圖 2-4 2009-2011 設計產業家數成長率

資料來源：財稅中心、本研究整理（2012）

其次，以台灣設計產業銷售額及平均每家廠商營業額來看，整體設計產業正面臨負成長的現象。有研究指出，設計產業內銷市場正逐漸呈現飽和狀態，而導致營收總額呈現負成長的現象（林榮泰等人，2008）。以 2011 年來說，整體設計產業之銷售總額有 65% 是來自產品外觀設計，而該次行業這兩年來卻維持負成長的銷售額，進而影響了設計產業整體銷售額之成長。然而，工業設計、企業識別系統設計及商業設計之銷售額仍具有顯著的成長，當中，以工業設計 86.01% 之增幅為冠，其銷售額比 2008 年高出 7 倍。

另外，以設計產業平均每家廠商營業額來說，除了企業識別系統與工業設計產業外，其它次行業廠商都面臨營收成長衰退的現象。此現象反應了，銷售額的成長遠不及廠商家數的成長，大部分業者正面臨營收衰退的狀況。

單位：新台幣千元、百分比

次產業		2008	2009	2010	2011	
7409-11	產品外觀設計	銷售額總計	56,234,881	71,770,665	51,715,848	43,270,702
		成長率	—	27.63%	-27.94%	-16.33%
7409-12	企業識別系統設計	銷售額總計	203,773	163,044	560,028	950,585
		成長率	—	-19.99%	243.48%	69.74%
7409-13	商業設計	銷售額總計	424,597	488,355	608,153	1,001,738
		成長率	—	15.02%	24.53%	64.72%
7409-14	工業設計	銷售額總計	24,146	32,236	110,673	205,859
		成長率	—	33.5%	243.33%	86.01%
7409-15	流行時尚設計	銷售額總計	76,931	130,136	193,958	262,839
		成長率	—	69.16%	49.04%	35.51%
7409-99	未分類其他專門設計服務	銷售額總計	19,368,505	16,714,553	18,660,961	20,461,774
		成長率	—	-13.7%	11.64%	9.65%
7409	設計產業	銷售額總計	76,332,833	89,298,989	71,849,621	66,153,497
		成長率	—	16.99%	-19.54%	-7.93%

表 2-11 2008-2011 年設計產業銷售額總計

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

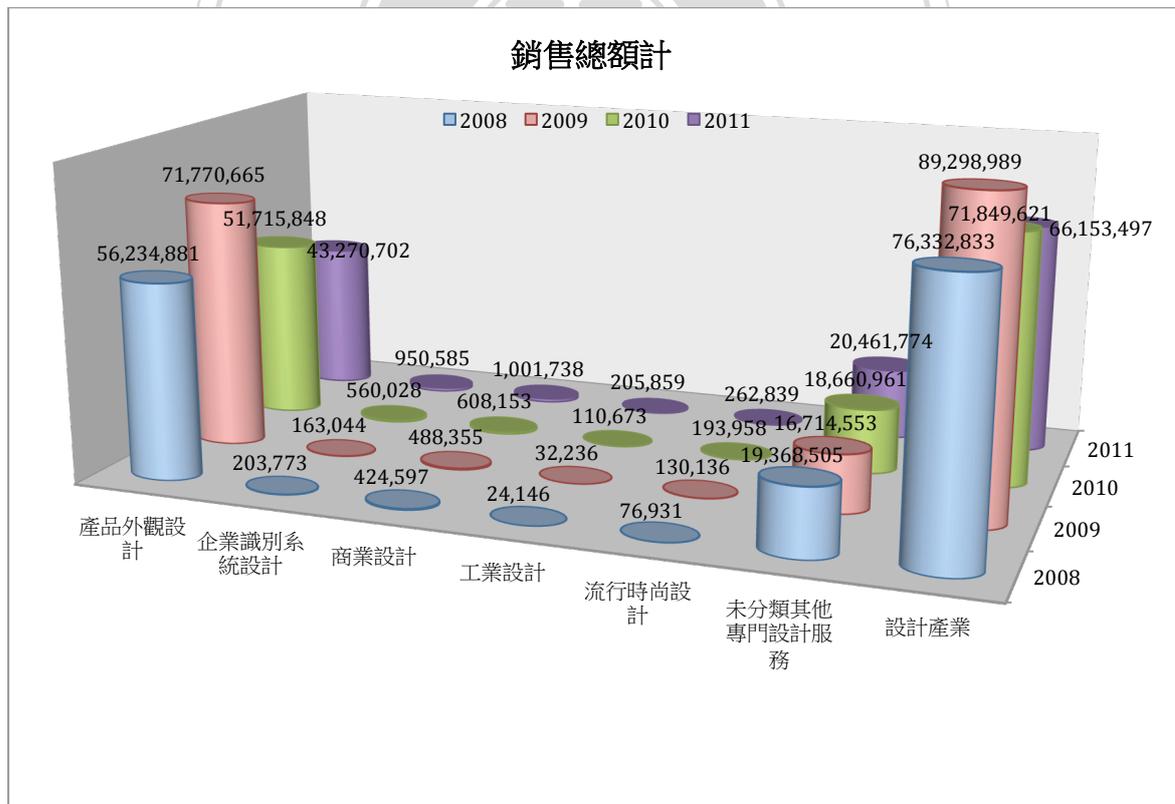


圖 2-5 2008-2011 年設計產業銷售額總計

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

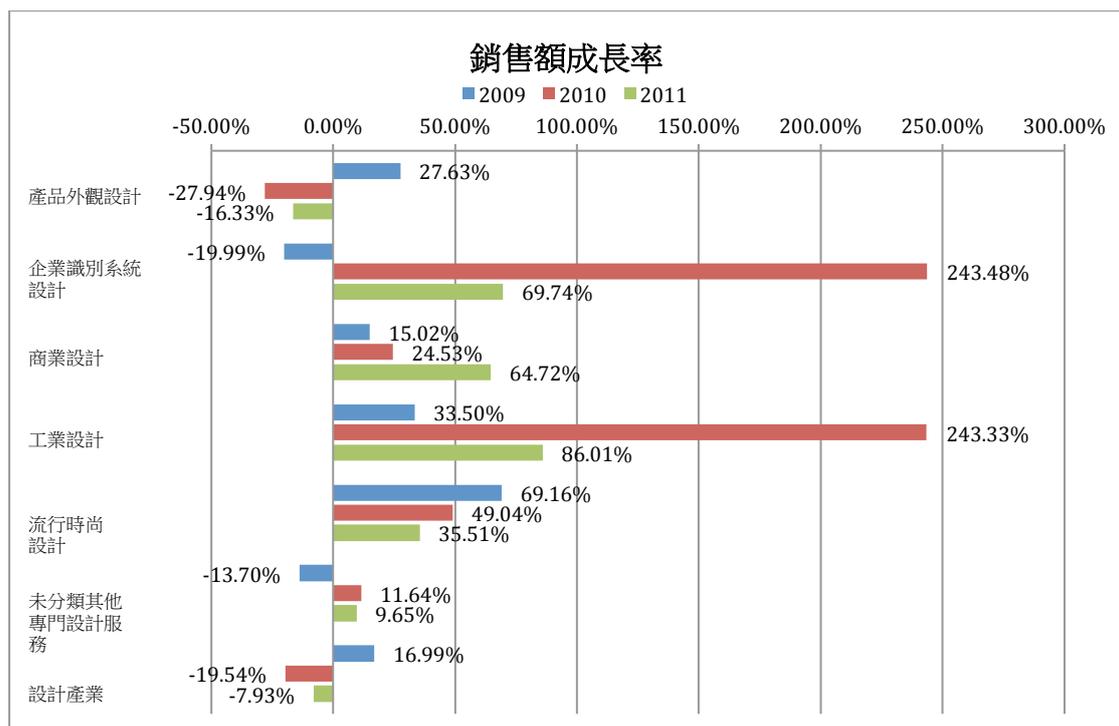


圖 2-6 2009-2011 年設計產業銷售額成長率

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

單位：新台幣千元、百分比

次產業			2008	2009	2010	2011
7409-11	產品外觀設計	平均每家廠				
		商營業額	42,187	51,634	34,990	28,599
		成長率	—	22.39%	-32.23%	-18.27%
7409-12	企業識別系統設計	平均每家廠				
		商營業額	8,151	6,271	20,742	28,806
		成長率	—	-23.06%	230.76%	38.88%
7409-13	商業設計	平均每家廠				
		商營業額	10,615	7,877	6,911	6,071
		成長率	—	-25.80%	-12.26%	-12.15%
7409-14	工業設計	平均每家廠				
		商營業額	1,509	1,112	2,259	2,899
		成長率	—	-26.34%	103.19%	28.37%
7409-15	流行時尚設計	平均每家廠				
		商營業額	3,847	3,828	2,811	2,796
		成長率	—	-0.49%	-26.56%	-0.53%
7409-99	未分類其他專門設計服務	平均每家廠				
		商營業額	23,364	19,059	19,980	19,267
		成長率	—	-18.43%	4.83%	-3.57%
7409	設計產業	平均每家廠				
		商營業額	33,730.81	36,930.93	27,164.32	22,516.51
		成長率		9.49%	-26.45%	-17.11%

表 2-12 2008-2011 年設計產業平均每家廠商營業額
資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

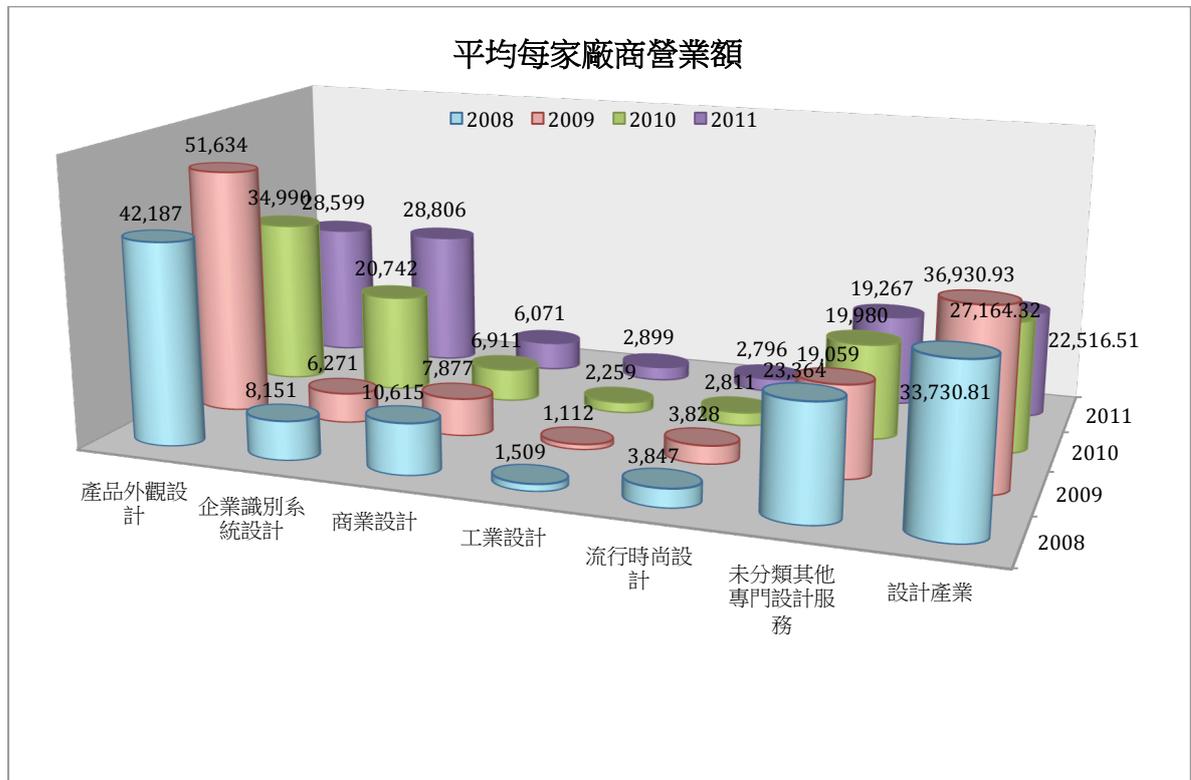


圖 2-7 2008-2011 年設計產業平均每家廠商營業額
資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

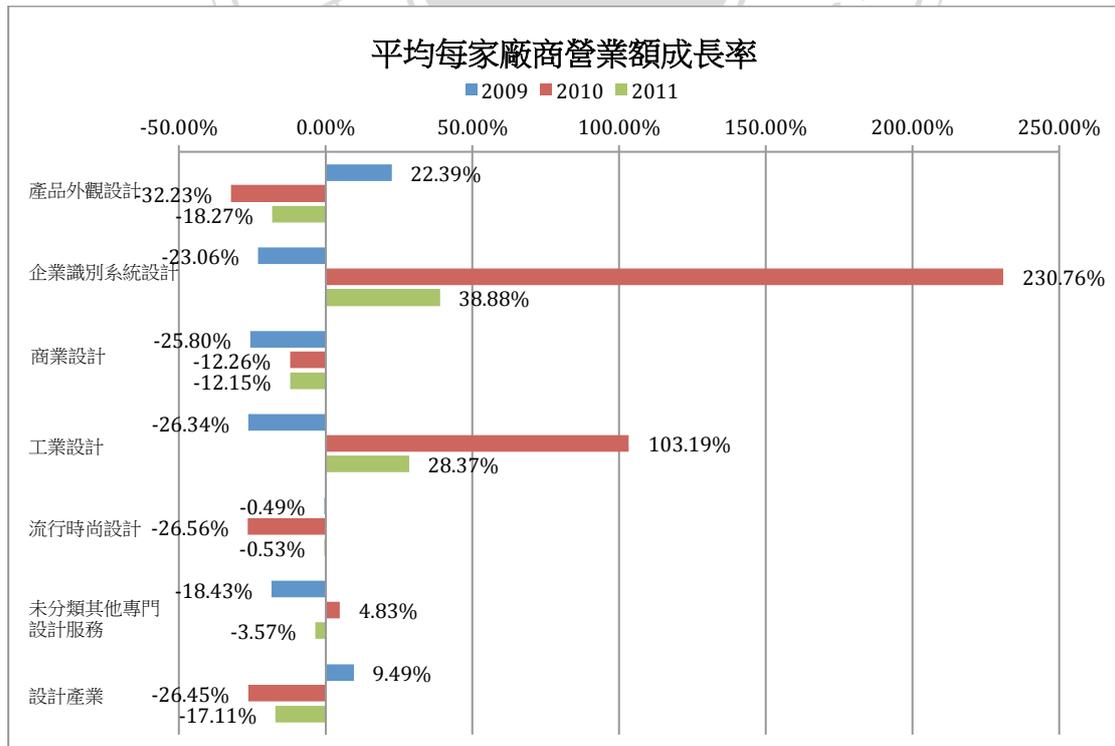


圖 2-8 2009-2011 年設計產業銷售額成長率

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

2.2.2 空間分佈

以空間分佈來看，在 2011 年，有 69.73% 的銷售額來自新北市與台北市，而新北市及台北市的廠商家數佔總家數的 52.59%，顯示出目前設計產業仍以臺北為主要市場，其次為台中市，佔有 13.95% 的家數比率及 8.3% 的銷售額比率。若將數據與 2008 年相比，台北市與新北市的家數雖具成長，但其成長幅度仍不及花蓮縣（68.18%）、屏東縣（61.29%）及南投縣（51.61%）等地區，顯示出中、南及東部地區之設計產業亦具有蓬勃發展之現象。

此外，以 2008 年來說，具 61.13% 的銷售額來自佔總家數 54.81% 的新北市與臺北市，與 2011 年的數據相比，說明具有更多的銷售額比率掌握在總家數佔比逐漸萎縮的北部市場，此現象亦說明雖然其它地區設計產業的家數有成長，但對總銷售額之貢獻程度仍不大，而北部仍為產值較高之地區。當中，不可忽視的是，台中市、桃園縣的產值貢獻亦提高了約兩個百分比。而新竹市之產值貢獻比率雖有下降之勢，但其平均每家營業額最高，顯示出其卓越的獲利能力。

2008

2011

單位：新台幣千元

縣市別	家數	百分比	銷售額	家數	百分比	銷售額	百分比
新北市	799	17.88%	7,180,833	939	17.44%	7,321,325	7.71%
臺北市	1,650	36.93%	55,777,502	1,892	35.15%	58,896,448	62.02%
臺中市	606	13.56%	6,425,676	751	13.95%	7,883,413	8.30%
臺南市	296	6.62%	1,046,311	355	6.59%	1,169,917	1.23%
高雄市	244	5.46%	1,241,419	330	6.13%	1,151,932	1.21%
宜蘭縣	58	1.30%	321,186	73	1.36%	289,073	0.30%
桃園縣	309	6.92%	4,259,955	380	7.06%	6,149,762	6.48%
新竹縣	75	1.68%	18,901,131	103	1.91%	5,067,144	5.34%
苗栗縣	30	0.67%	73,041	45	0.84%	74,268	0.08%
彰化縣	90	2.01%	342,438	116	2.15%	234,510	0.25%
南投縣	31	0.69%	63,620	47	0.87%	80,503	0.08%
雲林縣	27	0.60%	117,526	26	0.48%	63,471	0.07%
嘉義縣	14	0.31%	130,795	14	0.26%	183,790	0.19%
屏東縣	31	0.69%	34,064	50	0.93%	58,927	0.06%
臺東縣	9	0.20%	10,206	13	0.24%	25,361	0.03%
花蓮縣	22	0.49%	25,402	37	0.69%	54,591	0.06%
澎湖縣	4	0.09%	1,672	6	0.11%	***	***
基隆市	34	0.76%	141,870	37	0.69%	122,620	0.13%
新竹市	102	2.28%	6,830,716	121	2.25%	6,089,653	6.41%

嘉義市	30	0.67%	37,069	39	0.72%	***	***
金門縣	6	0.13%	20,434	8	0.15%	45,482	0.05%
連江縣	1	0.02%	1,184	1	0.02%	***	***
總計	4,468	100.00%	102,984,050	5,383	100.00%	94,962,190	100%

說明：***表示不陳示數值以保護個別資料。

表 2-13 2008 與 2011 年各縣市設計產業家數與銷售額

資料來源：財政部統計處，本研究整理（2012）

2.2.3 經營年數

以 2009 年的數據來看，台灣設計產業之廠商經營年數 5 年以下佔有約 5 成多的比率（55.92%），僅佔總銷售額 6.92% 的比例，顯示該產業中的廠商大多經營資歷尚淺，在面臨激烈競爭的環境下，獲利能力較不足，處於求生存之階段；經營年數介於 5-10 年的廠商佔 2 成多（26.46%），並佔總銷售的 37.17%，顯示出他們的獲利能力已提升許多，是經市場淘汰後生存下來的廠商；而經營年數為 10-20 年的廠商有 15% 的比例，卻擁有高達 45.43% 佔比的銷售額，顯示出其資歷較深，並具有強大的獲利能力。另外，值得關注的是，20 年以上的廠商僅有 2.62% 的廠商佔比，卻擁有 10.49% 的銷售額佔比，其平均廠商獲利能力優越於 10-20 年的廠商，顯示出他們是產業龍頭的地位。

整合數據結果可推知，在前五年之經營，設計業者將普遍面臨激烈的競爭環境，在需求不確定的情況下，設計業者所推出之服務或產品需獲得市場之肯定才能求以生存，因此，在資源有限、競爭激烈以及市場不確定性的因素下，造成其較低之獲利能力。隨著經營年數的增加，表現不佳之業者會經市場淘汰，而留下產品或服務獲得市場青睞之廠商，在建立起自己的顧客群後，讓他們在獲利能力方面表現較佳。而經營 10 年以上者，在該產業中已累積相當的經驗、聲譽與資源，形成產業龍頭之角色並具有相當高之獲利能力。然而，當中值得探討的是，經營 20 年以上的廠商佔比急遽下跌至僅有 2.62%，說明該產業中若要維持 20 年以上之經營是非常困難的，當中，亦可歸因於產業激烈的競爭環境、變化快速的產品生命週期以及較高的市場不確定性等。此分析結果，也因應了林榮泰¹等人所提出的「進入門檻不高，永續經營困難」之設計產業概況。

單位：新台幣千元

經營年數	家數	百分比	銷售額	百分比
1 年以下	388	14.73%	321,902	0.56%
1-2 年	316	12.00%	782,752	1.37%
2-3 年	295	11.20%	806,978	1.41%

¹林榮泰、王銘顯（2008）。台灣設計產業發展現況與願景之探討，藝術學報，第 82 期，pp.54。

3-4 年	263	9.98%	1,177,624	2.06%
4-5 年	211	8.01%	865,016	1.51%
5-10 年	697	26.46%	21,251,099	37.17%
10-20 年	395	15.00%	25,973,082	45.43%
20 年以上	69	2.62%	5,998,544	10.49%
合 計	2634	100.00%	57,176,997	100.00%

表 2-14 設計產業以經營年數為基礎之家數及銷售額
資料來源：2010 台灣文創產業發展年報（2011）、本研究整理（2012）

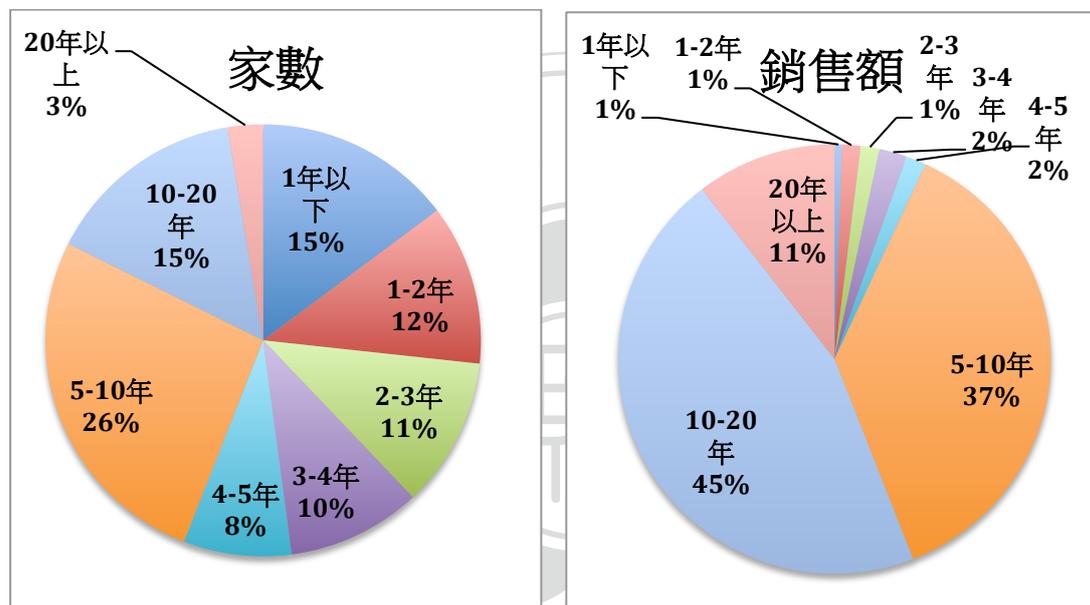


圖 2-9 設計產業以經營年數為基礎之家數及銷售額
資料來源：2010 台灣文創產業發展年報（2011）、本研究整理（2012）

2.2.4 小結

綜合以上數據所示，本研究整理出設計產業各次行業所面臨之概況。首先，以產品外觀設計來說，其廠商家數成長趨於緩合，其銷售額及平均每家廠商營業額均面臨成長衰退，呈現市場飽和之現象。反觀，企業識別系統設計及工業設計領域，無論在廠商家數、銷售額及平均每家廠商營業額均具顯著成長，是目前設計產業發展較為熱絡的領域。相較於其它領域，企業識別系統設計較高的獲利空間，使其平均每家廠商營業額最高，未來更可能吸引更多的潛在進入者及現有其它領域的業者轉型加入。

另外，以商業設計及流行時尚設計來說，它們都面臨正向的家數及營業額成長，但在其平均每家廠商營業額當中卻面臨著負成長，顯示出其家數成長比率不及營業額成長比率，過快的家數成長稀釋了它們的獲利空間，未來若要持續成長則必須突破營業額成長，提高自己的獲利能力。

設計產業的獲利普遍降低，平均每家廠商的營業額正逐漸減少，但家數卻逐年攀升，主要原因在於該產業的進入門檻低，所以很多人懷抱夢想擠進來開設自己的公司，而當產業供給增加需求卻維持不變時，激烈競爭下造成廠商獲利下降，拉低整體平均廠商的營業額。而過度競爭的結果，除了造成部份廠商獲利不足外，亦促成廠商規模大者恆大，小者恆小的局勢。學者林榮泰於 2008 年，亦提出設計產業具「小企業競爭激烈，大企業穩定成長」及「小本經營為主，資金投入不足」之現象。

以空間分佈來說，主要市場仍以臺北市場為主，其中包涵新北市與臺北市。值得關注的是，台中及桃園的市場亦逐漸強大，尤其是台中市，其廠商家數佔比雖不及新北市但其對總銷售額的貢獻度卻大於新北市，證明他們平均的獲利能力是勝於新北市的。此外，數據顯示出花蓮縣、屏東縣及南投縣在 2008 年至 2011 年間在廠商家數及銷售額中都具有較大的成長幅度，歸因於其原先家數不多縣內競爭不大產業具有成長空間，而臺北的廠商家數已趨飽和且競爭激烈促成成長阻礙。另外，以平均每家營業額來看，以新竹縣新竹市為最高，再來是台北市與台中市，顯示出新竹市及新竹縣在設計產業中獲利能力良好，極可能吸引其它潛在競爭者加入。因此，目前台灣設計產業之發展仍以都會區較為蓬勃，主要原因在於多數設計業者仍以企業作為主要客群，而都會區之企業也較多因而對設計之需求也較高，形成都會區設計產業較蓬勃之原因。

2.3 創業與創業精神

2.3.1 創業

所謂創業指的就是「創造一個新事業」（劉常勇及謝如梅，2006；Low & MacMillan，1988）。早期首先對創業議題產生關注並進行探討的是經濟學家，他們以經濟學的角度來詮釋創業之特性，像是 Richard Contillon 提出創業風險與不確定性的概念（劉常勇及謝如梅，2006）。創業概念提倡者 Schumpeter（1934）更是提出「創新」之概念，認為創新是利用資源將各種生產要素重新組合，並創造出新的生產函數來滿足市場需求，從而創造利潤驅動經濟成長。其認為，創業家會利用新組合來打破原有經濟活動的思維及行為模式，以推進經濟發展，並將此過程稱為「創造性破壞」，同時將創業定義為「新資源組合的過程」。Timmons 於《創造新事業》（New Venture Creation）一書中，將創業定義為：「創業是一種思考、推理結合運氣和行為方式，它為運氣所帶來的機會所驅動，需全方向考量方法的運用並同時擁有和諧的領導能力。」而 Dollingers 則將創業定義為：「在風險與不確定環境下創造出一個新經濟組織」。

繼 Schumpeter（1934）之後，有關創業概念之研究可分為兩派，其一是著重於研究與經濟發展相關，以及產品創新與商品化等企業議題之創業研究；另一派則是著重於研究創業機會之議題，如：由 Frederick van Hayek 所提倡之以知識觀點來探討為何某些人可發現市場機會及由 Ludwig Mises 所提倡之以研究創業家如何在市場上發現機會（劉常勇及謝如梅，2006）。

創業研究發展至今，所涉及的層面不僅限於經濟學角度，還可以社會學、心理學及人類學的角度來探討創業活動。像是心理學觀點，其著重於探討企業家的人格特質與內心狀態，他們認為某些人格特質能造就創業行為，而後期的研究更著重於以行為觀點或是以後天之心理因素（例如：認知）來探討創業（Swedberg，2000）。

2.3.2 創業精神

「Entrepreneurship」這一詞常被翻譯為「企業家精神」、「創業家精神」或「創業精神」等，現在普遍與「創業」、「創業過程」及「創新」劃上等號，由於學者們均以不同的角度來定義及詮釋創業精神，至今為止，仍欠缺一個受大家所統一認同之定義。因此，本研究勢必要先釐清何謂「創業精神」。

早期在談論創業精神的時候，主要可歸類成兩大學派，一是從個體為中心切入（individual-centric approach）；一則是以環境為中心（environment-centric approach）作探討（Shane，2003、Baron & Shane，2008）。

1. 個體中心面向 (individual-centric approach)

該學派主要是以富有創業精神之個體為研究對象，並視創業精神為一種人格特質，探討「怎樣的人會成為企業家？」之議題，像是承受風險與不確定性 (Knight, 1921、Khilstrom & Laffont, 1979、Schere, 1982)、追求成就感 (McClelland, 1961)及冒險精神 (Mill, 1948)等之人格特質，換言之，該學派理論之探討重點著重在「企業家」本身之個體。

企業家 (entrepreneur) 源自於法文「entreprendre」，指的是去做一些事 (to do something)，強調個人積極主動完成某件事情 (劉常勇及謝如梅，2006)。現今許多對於企業家的具體定義，是以個人的特質與行為層面為主，像是 Brockhaus (1980)、Yee (1991) 認為「企業家是一位有願景、會利用機會、有強烈企圖心的人，願意擔負起一項事業，予以組織，籌措所需的資金，並承受全部或大部分風險的人。」(古鋒源，2004) Bygrave & Hofer (1991) 認為「企業家是能夠認知機會且創造新事業組織的人」，而古鋒源 (2004) 則將企業家定義為「確認機會，建立公司 (組織資源、執行策略)，提供市場創新價值的個人或團隊」，並認為「企業家」是在執行「創業精神」實質層面²的意涵。

有關企業家的研究可分為兩大類：一是強調心理路徑 (Psychology approach)，二則是強調社會路徑 (Sociological approach)，前者是以心理學觀點，探討企業家之先天條件像是人格特質與心理狀態等，試圖找尋「哪一類人會成為企業家？」的答案，但這一類的研究結果，往往缺乏一致性，因而也無法準確的區分出何者能成為企業家或何者無法成為企業家。另一派學者則是將研究重點放在企業家的經歷，以社會學或人類學為觀點的社會路徑，試圖瞭解企業家的經歷，如：個人經驗與教育程度等以及他們的行為決策過程，分析該經歷如何影響創業。

對於「強調心理路徑」，學者們始終無法證實何種特質是對創業具有顯著影響的，因此該學派多被證實是失敗的 (劉常勇及謝如梅，2006；Baron, 1998、Mitchell、Busenitz、Lant、McDougall、Morese & Smith, 2002)。為解決此一問題，後期的學者提出將企業家的行為與能力納入探討中，如：Pitt & Kannmcycer 於 2000 年指出，除了人格特質外，還應探討其行為與影響，並提出三個構面來詮釋創業精神，分別為對不確定性的容忍度、內外控制因素及承擔風險的傾向；另，Covin & Slevin (1989) 將創業精神分成三個構面：創新性 (Innovativeness)、承擔風險 (Risk-taking) 及預警性 (Proactiveness)；而 Erikson (2001) 也提出了三個構面來探討創業精神：協調能力、將風險轉換成

² 古鋒源將創業精神分為精神層面和實質層面，「精神層面是指一種作事的方式、思考模式，而實質層面則是指確認機會，並建立新公司，以組織事業之資源，進而提供社會新的價值。」

收穫的能力及辨識機會的能力。簡言之，在探討個人特質的「心理路徑」研究脈絡中，也延伸出探討個人行為與能力影響因素的議題。

2. 環境中心面向 (environment-centric approach)

該學派主張以環境為中心 (environment-centric approach)，以企業家所處之環境來解釋創業精神，主要探討「何種環境因素會促成創業活動？」之議題，像是「破壞性能力的技術改變 (competence-destroying technological change)

(Tushman & Anderson, 1986)、產業動態 (Hunnan & Freeman, 1987) 及市場結構 (Acs & Audretsch, 1990)」(陳姿香, 2008)。換言之，此學派著重的是探討環境面向所帶來的「機會」，卻忽略了一些人為因素，因此未能完整的解釋創業精神。在環境面向研究的發展之下，「創業機會」深獲重視而被大量探討，創業精神逐漸被視為是在環境中搜索創業機會並創造價值的過程。

機會指的是「從一個環境不斷變化(知識、科技、經濟、政治、社會與人口等環境因素)的複雜模式中，創造新事物(新產品或服務、新市場、新生產過程、新原料、新科技運用等)的潛力。」(Ardichvilli et.al., 2003、Baron & Shane, 2008)；創業機會則是「指一個人能發掘具有獲利潛力之新事業概念 (business idea) 的情形」(Baron & Shane, 2008)，換句話說，創業機會亦可以是「開創新事業的可能性」，意指經由重新組合資源來創造一個具有獲利性的新方法—目的 (means-ends) 架構，該新方法可以是創造新產品或服務、開闢新市場、發展新組織方法、運用新原料或介紹新生產過程 (Shane, 2003；Baron & Shane, 2008)，換言之，人們可透過重新組合現有資源來發掘或創造新事物，而該新事物即是機會之所在。

綜合以上數位學者對於創業機會的詮釋，值得關注的是，所謂「創造新事物(新產品或服務、新市場、新生產過程、新原料、新科技運用等)」及「重新組合資源」都是Schumpeter (1934) 所提出的「創新」概念，因此，由上述創業機會之定義可知，所謂創業機會跟「創新」及「利潤」是緊密關聯的，換句話說，「創新」及「利潤」可說是構成創業機會的關鍵構面，而亦有學者³將行動面列入考量，並認為是透過「行動」才能獲得「利潤」。

創業機會可以是由環境改變所產生、可以是存在於既有的環境之中，還可以是被創造而出，為此，創業機會主要來源可分為二：一是來自創業者個人因素；一是來自環境因素，其中包括：科技改變、社會與人口之變化以及政治與法規之改變(陳姿香, 2008、Baron & Shane, 2008)。以創業者的個人因素來說，機會之出現需要經過人們去辨識、發掘甚至是創造，就有學者以供需關係作為分析構面，提出機會辨識 (recognition)、機會發掘 (discovery) 及機會創

³學者劉常勇、謝如梅將創業機會定義為：「創造新的資源組合，以不同以往的方式來達到創新的目的，並且透過行動來獲取利潤」

造 (creation) 等三種類型之機會 (Sarasvathy et al., 2003)。該研究指出，機會辨識是在市場供需十分明顯時，企業家依循供應連結所辨識出；而機會發掘與機會創造則是發生在供需狀況不明確時，機會發掘是企業家在供應未知的那一方發掘機會，創造機會則是在供應兩方都未知的狀態下所創造出的機會 (劉常勇及謝如梅，2006)。

創業精神發展至今，許多學者將這些發掘與創造機會之過程視為創業過程，並以此觀點來探討創業精神，還強調必須兼顧個體面向與環境面向之議題。如 Kirzner (1973) 主張創業精神是「人們察覺能滿足需求的機會並聚集及利用資源來滿足需求的過程」；Stevenson & Gumpert (1985) 認為「創業精神是整合獨特的資源，尋求機會以創造價值的過程」；管理大師 Drucker (1985) 則說「創業精神是一個創新的過程，新產品或新服務的機會在過程中被確認、創造，最後被開發為創造新財富的能力」；伍忠賢 (1997) 將「創業精神」的意義闡述為「創造新的滿足或新的需求」。

另一方面，近期內廣為學者們所接受的定義，則是由 Shane & Venkataraman 於 2000 年所提出，「創業精神是指特定個體尋求瞭解如何辨識或創造機會以產生新事物 (新的產品、市場、生產過程或原料、整合現有科技的方式等)，並運用各種方法來利用或發展它們，從而產生廣泛的影響。」該定義中所強調之創業精神關鍵活動是指辨識出可以被實務利用及獲利的機會，還有實際的去利用及發展機會。他們認為創業精神之研究重點在於：如何 (how)、誰 (who) 以及甚麼 (what) 因素會影響機會發掘、評估及利用，並以「機會來源」、「發現、評估及利用機會的過程」及「發現、評估及利用機會的個人」作為主要研究構面。Sarasvathy (2004) 對於創業精神之研究提出了不同的觀點，其指出我們不應該專注在誰 (who)、為甚麼 (why) 及如何 (how) 確認機會，而應該專注於阻礙人們成為企業家的障礙及企業家們如何創造特定類型的公司，因為這些公司正是讓他們將概念 (idea) 及技能 (skill) 轉換成發掘各種機會的方法的「工具」。此外，McMullen & Shepherd (2006) 在其研究中說明，創業精神所包含兩個的關鍵活動為：1. 具有潛能的企業家利用他們現有知識及個人策略來獲取知識，以發掘機會的存在；2. 評估機會，確定是否具有發展機會所需的知識與技能；強調了在企業家的行為中個人動機、技能及知識的重要性，並同時提出發掘機會與實際運用是截然不同的觀點。

由以上文獻回顧可得知，創業精神之研究重點由單一面向到強調兩者並重，除了注重個體中心之訪談者C層面外，亦須考量總體環境之宏觀層面之影響，並視創業精神為展開「創新」與「機會之發掘與利用」之行為以獲得「價值創造」之結果的過程，在此過程觀點之創業精神中，企業家必須將新概念付諸與行動，經歷轉換成現實的過程才可稱之為「創業精神」(Baron & Shane, 2008)，而這個過程亦可體現於創業過程中，因此，許多研究亦將創業精神視

為一種創業過程來做探討。然而，本研究想要強調的是創業精神並不止於「新事業的創立」，創業精神是一種具循環累積性的過程（Lindgren & Packendorff, 2003）。Lindgren & Packendorff（2003）就將創業精神視為一種行為導向（action-orientation）之創業行為（entrepreneurial acts），其主張該創業行為並不只侷限於創立新事業，創業行為在企業家的人生中將會多次且以不同之型態出現並帶來不一樣的結果，並將此種觀點之創業精神被稱為「專案式基礎觀點之創業精神（Project-based View of Entrepreneurship）」（Lindgren & Packendorff, 2003）。

在談及設計產業之創業精神時，本研究先檢視在既有的定義下，設計產業到底具不具備創業精神，從而在延伸出本研究結合設計產業之特性，重新為設計產業之創業精神給予定義。首先，經由對「設計」之文獻分析可知，設計是一種具創造性的整合活動，其由科技、創新以及人文共同組成並能讓使用者與製造者之間獲得價值（ICSID、IDSA）。設計之產出是一種創意概念以及構想，並藉由適當的輔助物（草圖、樣本或模型）將構想視覺化與具體化，然後將具體化之設計構想商品化，以增進產品之價值。又，有學者認為「取得創意並使創意成為一種有用的產品服務或作業方法的過程」即是創新（毛曉鷗，2002；Gray & Smeltzer, 1989）。這樣看來，根據 Drucker（1985）定義：「創業精神是一個創新的過程，新產品或新服務的機會在過程中被確認、創造，最後被開發為創造新財富的能力」，當中設計之過程已滿足了「創新」、「新產品服務之創造」以及「創造財富」等創業精神之關鍵，因此，設計產業可說是一個深具創業精神之產業。

為此，本研究綜合各學者對創業精神所界定之定義，並結合設計產業之特性，將設計產業之創業精神定義為「秉持著一股熱忱將創意構想轉化為機會並將機會實現，以持續不斷的創新來創造生活便利及提升生活品質等價值之行為過程」，在此必須強調的是，該行為過程趨像於「專案式基礎觀點」之創業精神，是個具累積且循環性之過程，企業家在每一次的行為過程當中，必能累積一些能力再將該能力運用於下一次的創業精神行為當中，而這樣的一種能力累積循環過程，亦是本研究探討創業精神的研究重點所在。

2.3.3 創業研究之觀察模型

回顧過去的文獻，許多學者對創業研究架構均有不同的見解，缺乏一套具有代表性的理論基礎（Shane & Venkataraman, 2000）。Moroz & Hindle（2011）將創業研究模式分成四大類：階段模式（Stage Model）、靜態框架（Static Framework）、過程動態（Process Dynamics）與量化序列（Quantification Sequences）。Moroz & Hindle 同時評估了 32 個有關創業研究架構，並試圖找出它們之間共同點，但研究結果顯示，這 32 個創業研究架構所主張之重點是

高度支離分散且也不足以建構具有一般（generic）及差異（distinct）之綜合性架構。另外，劉常勇（2001）指出各研究模式之間的差異在於研究架構中構面要素的選擇及構面之間互動關係的詮釋，其進一步提出了幾個較具代表性之研究架構，後楊舜慧（2002）將其結果製表如下（表 2-15）：

時間	1985	1997	1999	2000
學者	Gartner	William	Timmons	Christian
模式特點	認為創業管理為有效管理人、組織、環境、創設過程等四項構面要素，並使其彼此間搭配完美。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人的定義範圍比 Gartner 模式為廣。 ✓ William 的模式特別強調機會對於創業的重要性。 ✓ 有關如何面對風險與追求創業報酬，會密切影響創業行為。 	認為成功的創業活動，必須要能將機會、創業團隊和資源三者做出最適當的搭配，並且也要能隨著事業發展而做出動態的平衡。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要強調創業家與新事業的互動關係。 ✓ 如何創立新事業，以隨時間變化的創業流程管理及影響創業活動外部環境網路等三個議題，視為創業管理的核心問題。
構面	人	人（除針對創業團隊外，還包括提供關鍵服務和重要資源的外部人士）	創業團隊	創業家與新事業的互動。
	環境	環境		環境
	創設過程			流程
	組織			
		機會（以發掘機會、評估機會及掌握機會為創業管理關鍵之議題）	機會	
		風險與報酬		
			資源	時間

表 2-15 創業過程管理之觀念性模式一覽表

資料來源：楊舜慧

以上研究模式中，各自存在著一些限制與不足之處，像學者 Gartner 所提出之研究模式少了「創業機會」此一構面，而 Timmons 則是缺乏對於「創業環

境」所帶來之影響的關注（Gartner，1985、Timmons，1999）。因此，後來有更多的學者，藉由綜合以上學者之研究架構所提及之構面，發展出自己的創業精神研究架構，如：古鋒源（2004）、劉常勇和謝如梅（2006）及陳姿香（2008）等。劉常勇和謝如梅以 Timmons 所建構之觀念模式為基礎，進一步建構出以「創業家／團隊」、「創業機會」、「創業資源」、「創業環境」及「創業績效」等五項構面作為創業精神的研究觀念模式，如圖 2-10。

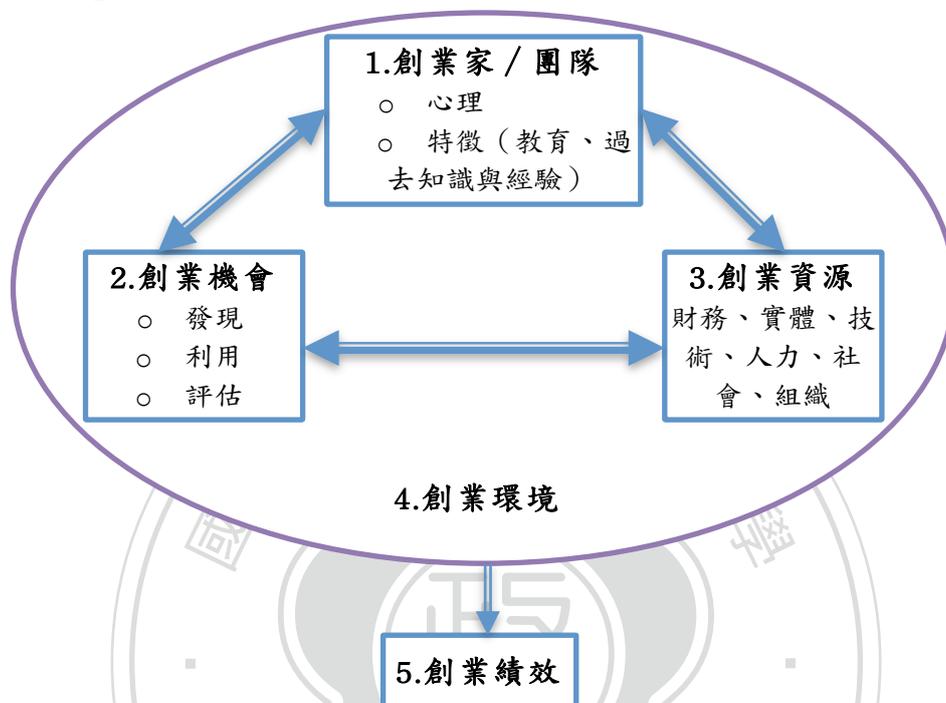


圖 2-10 劉常勇與謝如梅提出之創業管理研究之觀念模式

資料來源：劉常勇、謝如梅（2006）

劉常勇、謝如梅所建設之研究模式為一般通用之觀念模式，並未針對任一產業來作設計，而忽略了各個產業在創業精神過程中的差異性。倘若將之運用在分析設計產業之創業精神，則忽略了設計產業所獨有之特性在創業精神過程中所產生之差異，未能清楚的分隔設計產業與其他產業在創業精神中的不同之處。

近年來，廣受推廣的另一類創業精神研究模式，即是過程動態（Process Dynamics）類，以流程之觀點來檢視創業精神過程，說明不同的創業精神階段隨時間推展開來，在完成上一階段的任務後就進行到下一階段，直到整個事業的結束。在動態的狀況下檢視創業精神過程能避免靜態觀點所忽略的企業家所面對的不斷改變的任務及挑戰，以及他們隨之而變的想法與感受。此外，將企業家精神視為一個進行的過程，能讓我們更加關注關鍵活動，此能讓我們確認其所需的技術、知識及特質。此觀點亦指出，不同的因素會在不同的時間點上影響著創業精神，而其效果及重要性也會隨著新事業的創辦而改變，如：Baron & Shane 於 2008 提出以過程觀點來檢視創業精神之研究模式，如圖 2-11：

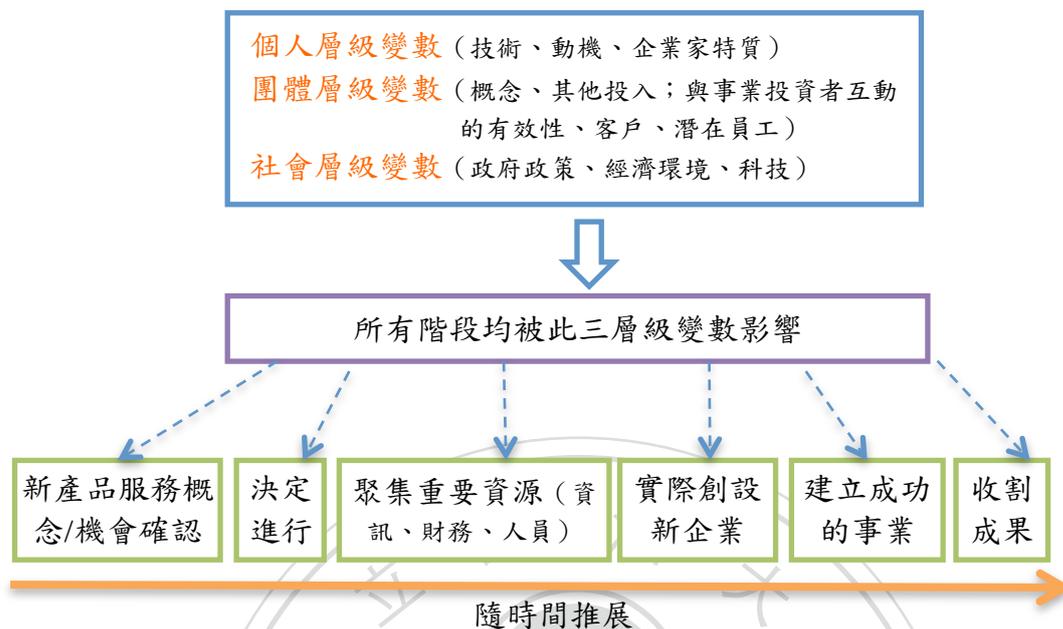


圖 2-11 Baron & Shane 提出之過程觀點創業精神研究模式

資料來源：Baron & Shane (2008)

2004 年學者古鋒源以設計能力為基礎探討創業模式，其將「以設計能力為基礎創業典範」定義成「創業者本身乃具有設計能力之背景，所創立之公司在國際間知名度高、營業額大（銷售成績佳、市佔率高）與成立時間長（歷史悠久）、在該產業中具有舉足輕重的地位」，如下（圖 2-12）：

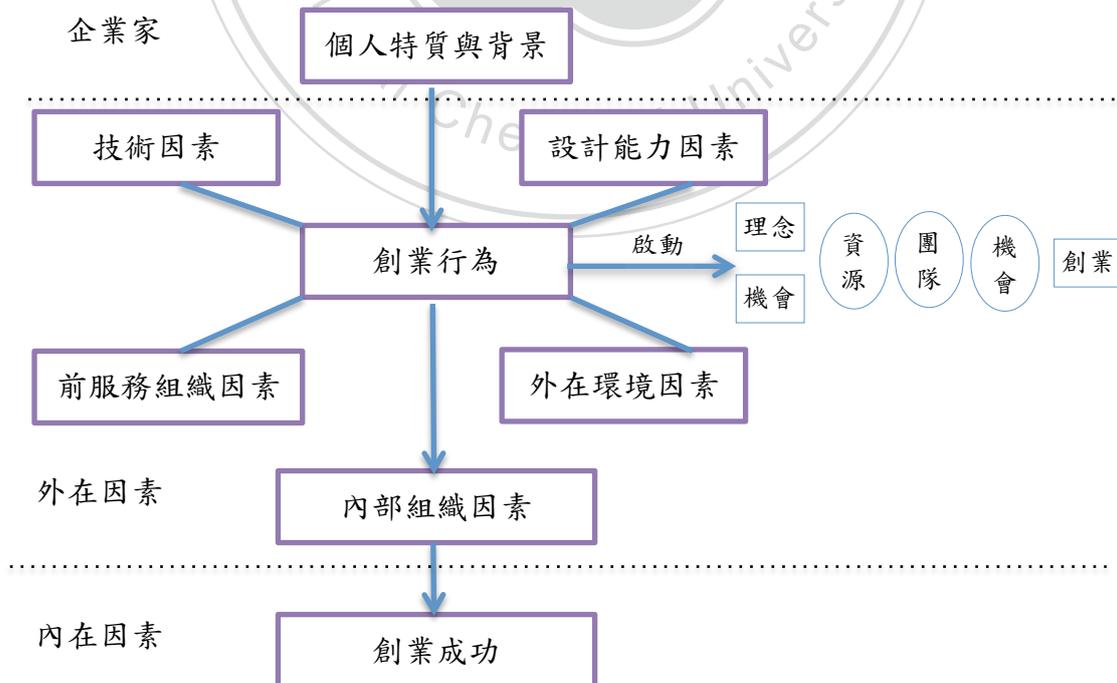


圖 2-12 古鋒源提出之設計創業之觀念性創業模式架構

資料來源：古鋒源（2004）

古鋒源所提出之設計創業模式，是以具有設計能力之創業者為焦距所在，因此其將設計背景者所具有的專業技能列入模式中，然後又將設計背景者所特有的設計能力獨立成一構面，以構成與其他技術背景之差異點。此架構雖稱是為設計背景者所良身訂做之研究架構，但卻未能用以瞭解設計產業之創業精神研究，原因在於，並非所有設計產業之創業者都具有作者所謂之設計相關基礎背景，換句話說，非設計背景者亦有可能成為設計產業之創業者。

另外，學者陳姿香以出版產業為例，提出文創產業創業研究之理論性模式，其將所有的構面分成三大類：人的變數、人以外的變數及創業過程，同時將產業特質列入考量中，發展出文創產業之創業模式（參見圖 2-13）。

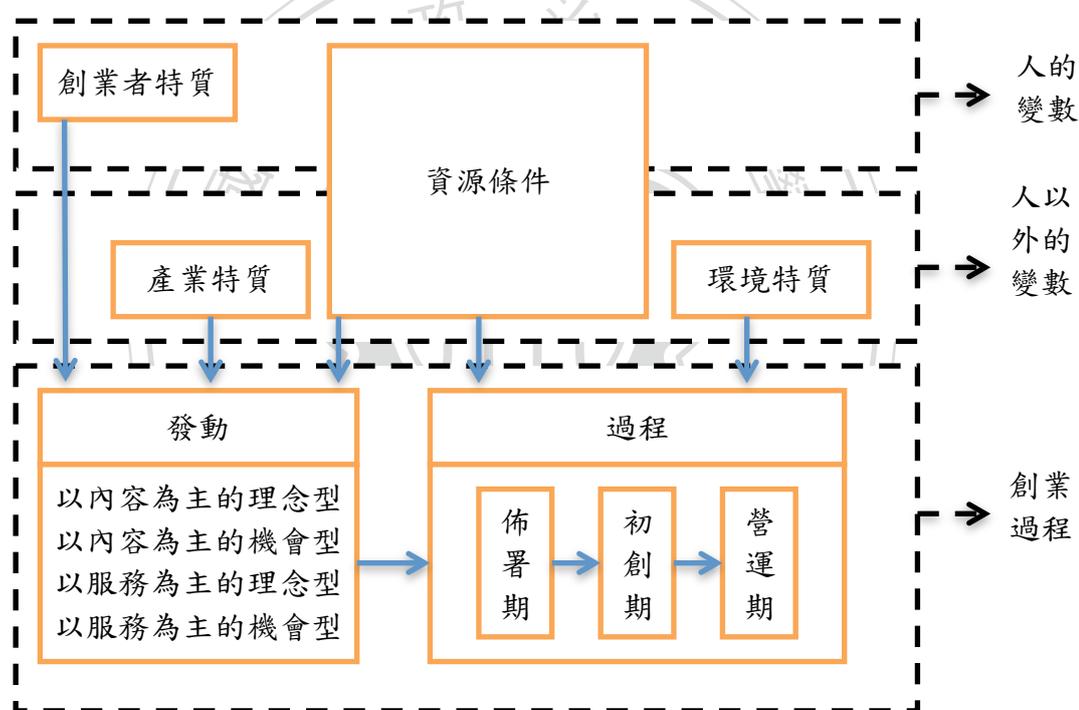


圖 2-13 陳姿香提出之創業模式的主要因素

資料來源：陳姿香（2008）

陳姿香學者將產業特質列入研究模式中，並提出較符合文創產業之創業研究模式，但其研究重點在於文創產業之創業模式而非創業精神，對創業精神來說，創業只是其過程中的一種發展形式（Lindgren & Packendorff, 2003），因此，若用此架構來探討設計產業之創業精神則缺乏完整性。話雖如此，此一創業模式仍是具有參考價值的，比如說其強調了文創產業所特有的發動創業之驅動因素。

2.4 理論限制

由文獻探討與資料整理得知，在過去有關創業研究模式的理論探討中，較難以現有的文獻應用至探討設計產業之創業精神的研究中。原因在於，一般對於創業研究模式之研究理論一般採用通用模式來探討，因而忽略了各別產業所產生之差異性，形成理論與實務上存在著缺口。本研究以現有設計產業之特性為思考出發點，試圖道出現有理論在應用上之限制部份，並針對各缺口進行敘述。

第一，各學者對於創業精神之定義各有不同，以整體來看，創業精神可視為將新事物帶入市場以創造價值的一過程，因此許多學者都以探討創業過程之創業研究模式來檢視創業精神過程。在該研究模式中，許多學者認為「辨識及發掘機會」是其首要之工作，而整個創業過程是隨著機會的發掘、評估及利用而推展開來，換句話說，是機會驅動了整個創業過程，並以機會為重心去瞭解整個過程。（William，1997、Shane & Venkataraman，2000、Schumpeter，1934、Drucker，1985 及 Baron & Shane，2008 等）。然，對於設計產業或其他產業之創業者來說，他們未必先是受到機會的驅動從而產生創業行為，換句話說，他們可能並未先察覺到機會的存在才選擇創業，而很有可能是因為自己本身的熱忱而選擇創業。相較於現有理論中的機會導向，設計產業之創業者較可能傾向於理念導向，由個人理念（熱忱）出發，從而產生創業之動機，再來發掘機會的存在。而古鋒源在其研究中，亦證實了這一點，其表示在眾多設計案例中，設計背景者從事創業行為的切入點，大多是由創業家之個人特質來驅動創業活動的進行（古鋒源，2004）。

第二，有關企業家之研究構面，先前的研究模式雖指出企業家之特質、動機、認知及行為等因素對創業精神是具有影響性（劉常勇、謝如梅，2006、Baron & Shane，2008、陳姿香，2008 等）但鮮少以探討企業家如何建構其能力來推展創業過程的角度來探討企業家之創業精神。因此，即有理論對於企業家的研究重點在於結果面之「怎麼樣的人能成為企業家」、「怎麼樣的行為能力會影響或產生創業精神」，而忽略「企業家怎麼去建構能力來執行創業精神」之執行層面之議題。

第三，以流程觀點來檢視創業精神的研究模式中，大多以單向線性的觀點來敘述創業精神過程，如圖 2-14（Baron & Shane，2008 及 Christian & Julien，2000 等）。



圖 2-14 創業精神過程

資料來源：Baron & Shane (2008)

而如同第一點所述，設計產業之創業精神過程可能是以非線性的方式進行，像創業者是先有了創業動機決定創業後，再辨識或確認機會的存在。此外，在實際創設新事業階段的同時很可能跟聚集重要資源是同步的，又或許在建立成功的事業的同時，因拓展之需要，必須回到聚集資源的階段。亦有學者贊同此說法，他們認為創業是沒有特定流程的，而創業活動的發生是難以預測且無特定順序的。學者 Reynolds & Paul 更對此進行實證研究，而結果顯示創業活動之發生並無特定順序、而各創業個案所存在之差異非常大，以長期來看，創業行為並未具有一致的活動（陳姿香，2008 引用自 Reynolds & White，1997）。此外，創業精神過程除了是以非線性之方式展開外，其還含有累積性之特點是現有研究模式所忽略的。

第四，多數創業精神研究模式皆將創業團隊視為創業過程中極為重要的構面，這是因為創業團隊的經驗、技能及社會網絡，往往能夠影響新事業是否取得創設資金等方面的關鍵因素之一。因此，在創業團隊或夥伴的選擇上，許多學者認為應將重點放在以能夠提供互補性的團員為主（Baron & Shane，2008）。然而，在設計產業中，設計公司的規模一般上處於大者恆大，小者恆小的局勢⁴，因此，對於新創社之設計公司而言，在最初之時，皆以小規模發展為主，並以精簡的人力來維持公司之運作。另一方面，設計產業主要是以銷售創意設計為主，因而對於創業資金的需求相較於其他科技產業或製造產業的需求較為低，所以設計產業不像其他產業，須仰賴創設團隊之資歷以獲取資金，又，部份的設計公司在創設初期，是以企業家個人（如：個人工作室）為主，來進行創業活動。由以上兩大點可推知，創業團隊在設計產業之創設過程中，相較於其他產業，較偏向於輔助性因素，而非必要性之因素。此外，在擇員方面，相較於互補性，其較著重於選擇理念、風格相似者。

第五，以設計產業之特性來說，其中一個創業障礙既為其產品價值難以被計算和衡量，創作者之產品價值主要取決於其聲譽（Caves，2003），是故，如何提升公司或設計師的知名度不管是在創業過程或公司經營中都是一個極為重要之環節，所以設計公司會一直透過參與展覽、比賽及創意市集活動來增加其曝光度，以便提高其知名度，更甚者藉由各種比賽來獲得聲譽，以提高自己的產品價值。言而總之，設計公司之創業者需在創業初期就開始涉入各種提升聲譽的活動，所以對設計產業之創業研究來說，聲譽的取得可謂重要的研究構面之一。

⁴林榮泰及王銘顯（2008）在《台灣設計產業發展現況與願景之探討》研究中提出，設計產業組織結構以有限公司及獨資式的個人工作室為最多，一般規模不大。其次是股份有限公司之形式，其營收規模則比前兩項形式來的更大。

最後，由中介者（intermediaries）和自由工作者，經由非正式互動所形成之重疊性網絡（overlapping networks），也是設計產業之一大特性。重疊性網絡意指創業者或設計師所擁有之社會網絡是具有重疊性質的，換句話說，在這個設計圈內的人際網絡是很小的，彼此之間都會有共同認識的人，一般設計創業者亦可透過這個重疊性網絡來取得工作或資源，在設計產業來說是一重要的網絡通路特性。一般創業研究模式，未考量到產業的特殊性質，進而未將其列入研究構面當中，最終形成現有理論與實務間之落差所在。為此，本研究根據以上的限制，擬定出新的研究架構。



第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究檢視了有關創業精神模式之相關文獻與研究，並提出現有文獻應用至設計產業創業精神之研究中的理論限制，試圖將設計產業所擁有之獨特特性納入研究架構中，以彌補現有文獻上之不足，發展出另一屬於設計產業之創業精神研究架構。本研究將研究架構分成三大區塊，分別是：環境構面、企業家構面及創業行為過程構面，發展出設計產業之創業精神研究架構如下：

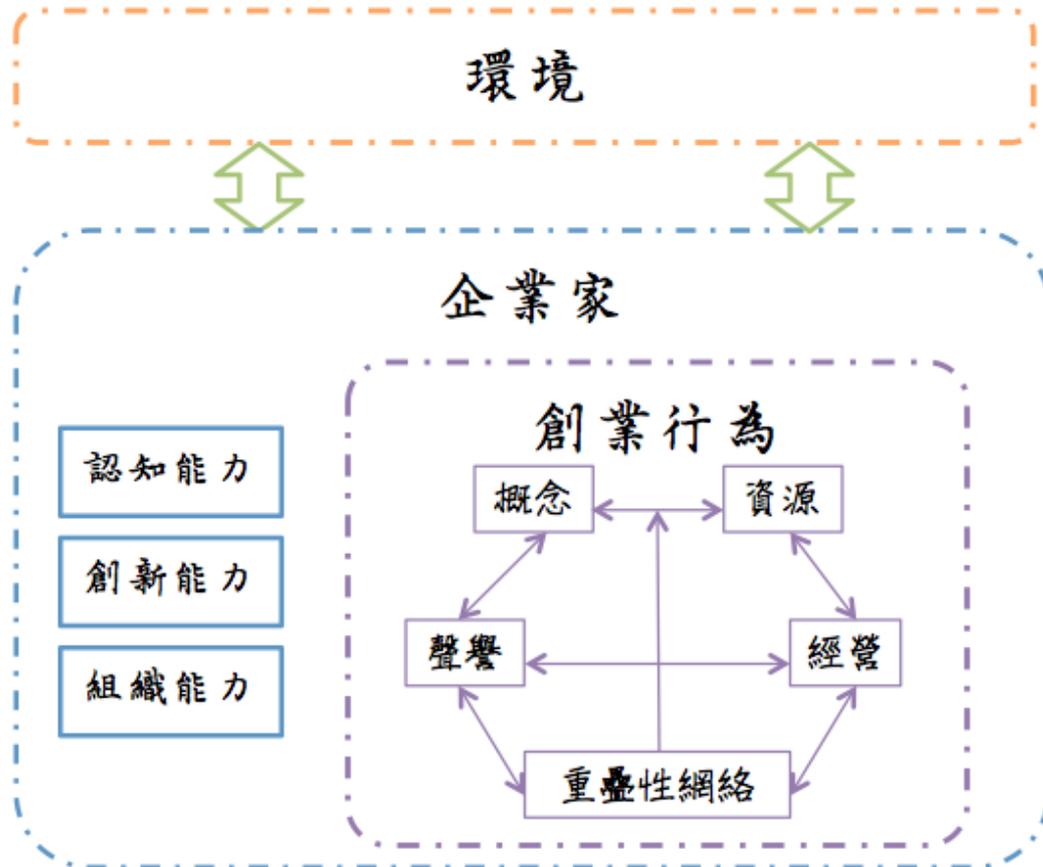


圖 3-1 設計產業之創業精神研究架構

資料來源：本研究整理

首先以環境構面來說，整個創業精神過程與環境是緊密關聯的，其中整個環境對於創業的支持態度與提供資源的程度，都影響著人們創業的決定及表現（劉常勇、謝如梅，2006）。眾多研究學者（William，1997、Christian & Julien，2000、劉常勇與謝如梅，2006、Baron & Shane，2008）亦一再的強調了環境的影響性是不容忽視的。環境中所存在的風險與不確定性，對創業過程中的任何一個環節都會帶來衝擊（劉常勇及謝如梅，2006）。在文獻回顧中，我們得知設計產業之特性在於其環境中存在大量的風險與不確定性，因此，對於研究設計產業之創業精神來說，環境絕對是不可忽視的重要影響構面。在環境

此一構面中，本研究主要是在探討社會文化（生活形態）、政府政策以及產業特性與結構對設計產業創業精神之影響。

首先，以社會文化來說，目前人們生活形態的改變、一般價值觀及生活素質的改變，正是設計產業創業精神的泉源。正因人們喜歡追求稀少獨特之物，且願意支付額外的錢來購買，使設計產業創造價值的能力提升，進而構成設計產業創業精神之蓬勃。此外，以往消費者所注重的是「量」的概念，以價格為考量重點，但隨著台灣人民普遍生活水平提高，並試圖不斷的改變其生活素質，願意花錢來購買一種生活形態，而逐漸走向「質」的概念，在這樣的需求之下，品質是大家所追求的，亦是構成設計產業創業精神豐盛之因素。話雖如此，不同消費客群之消費習性與決策點均有所不同，亦會影響其消費行為，本研究以瞭解不同消費客群對設計商品之態度，來瞭解目前設計產業創業者正面臨怎樣的銷售市場狀況，以及去瞭解他們如何應付目前的市場狀態。

其次，以政府政策來說，台灣政府正積極推展文化創意產業，而設計產業亦是其計劃中扶植產業之一。以設計產業來說，經濟部於2009年推出為期五年之《設計產業發展旗艦計畫》，其中包含：〈台灣設計產業翱翔計畫〉、〈2011臺北世界設計大會暨設計年推動計畫〉、〈裝修松山菸廠暨台灣創意設計中心進駐計畫〉、〈創意生活產業發展計畫〉及〈商業設計發展計畫〉。此外，政府仍積極投入產業輔導系統以及資金的建製工作，以試圖塑造一個適於設計產業發展之環境，對設計產業創業精神來說，亦是有正面之效果，舉例來說設計產業之特性，聲譽、曝光度及知名度是這個產業非常重要之因素，而世界設計大會的推展，則有助於台灣設計業曝光於世界舞台上，透過設計大會這個平台，將自己展示出去與國際接軌。類似之政策對設計產業企業精神之過程來說，有助於企業家們發掘機會，並為此創造更多價值。

最後，以設計產業之產業特性與結構來說，設計產業特有之產業特性與結構將影響創業者之創業精神中的一些決策行為。比方說，設計產業為一高度消費者導向之產業，因消費者之喜好有所不一且轉換速度快，往往難以預測市場之需求為何，促成此產業高度風險及不確定性。在此特性下，創業者往往為了成功的將自己的設計商品拓展到市面上，會採用獨特的手段來降低風險，而這些手段即形成設計業者之創業精神的獨特之處。因此，本研究先瞭解設計創業者在產業特性與產業結構中面臨何種狀態，再來瞭解他們如何回應這些環境議題，則有助於我們瞭解設計產業之創業精神獨特之處。

總而言之，在研究設計產業之創業精神時，環境對整個過程是具有一定程度的影響性，而企業家本身即是兩者之間的協調者，企業家會因應環境的改變而改變創業精神之過程。為此，本研究試圖瞭解設計產業創業精神發生之背景，

以瞭解當時的環境對整個過程的影響為何，企業家與環境之間的應對互動又是怎樣，並試圖找出可供後人借鑒之應對方式。

在探討設計產業之特性時，我們知道設計產業的產出是高附加價值的創意，在探討創業精神之相關文獻時也已證實設計產業是個充滿創業精神的產業。一般來說，我們會形容一個人具有創業精神並不是因為他擁有某些特質，而是因為他實際落實某件事情，並為此而創造價值，因此，在研究設計產業之創業精神時，本研究特別著重於企業家本身之能力。在創業精神的整個過程中，企業家是整個過程的靈魂推手，過程之成功在於企業家本身之能力所在。本研究將企業家能力分為：認知能力、創新能力及組織能力⁵。必須強調的是，此三種能力之間是具有重疊性質的，將它們區分開來則有助於我們研究設計產業之創業精神。

本研究引用 Lambooy (2002) 對各能力之特質定義，並將適於設計產業之創業精神研究構面歸納入各能力之中來做探討。以下分別對各能力進行闡述：

1. 認知能力 (cognitive competencies)

認知能力的特質為人們對於學習與開發之渴望以及選擇及利用資訊與知識之能力 (Lambooy, 2002)。從上述特質可得知，企業家之認知能力主要涵蓋其知識、經驗及學習等構面因素。認知能力對創新能力來說是必要存在的，必須要有一定的知識經驗及認知基礎才能促使創新的產生，因此兩能力之間是具有重疊性質的。以創業精神之研究來看，認知能力是促成企業家能辨識或發掘機會的能力，更在整個創業精神的過程中擔任解決問題之靈魂角色。就像學者 Saravathy (2004) 所說，我們試圖將焦點放在企業家如何運用其經驗背景、知識及學習能力來克服過程中的障礙，並去瞭解他們如何透過學習來增強其能力，以達到成功。在認知能力這一構面中，我們試圖去瞭解企業家以往的教育背景、相關工作背景經驗及人生經驗這些構成認知能力的重要因素。

2. 創新能力 (innovative competencies)

創新能力的特質包括人們對於改變的接收度、探索新機會的意願及透過開發新產品、新過程及新組織形態來適應新外在力量的意願。經濟學家 Schumpeter (1934) 對創新的定義中談到：「創新是利用資源將各種生產要素重新組合」，而重新組合這個動作就涉及到了組織能力的部份，因此，創新能力跟組織能力亦是有相交之處的。對創業精神來說，創新能力更是重要，創新可被視為創業精神的核心，是創造價值的部份。管理大師 Drucker (1985) 更認

⁵Lambooy, J.G. (2002) 在其有關知識與城市經濟發展的研究中指出，企業家的能力可分為：認知 (cognitive)、創新 (Innovative) 及組織 (organisational) 能力。此三種能力是促使他們在進化過程 (evolutionary process) 中能成功競爭之因素。

為創業精神就是創新的過程。因此，瞭解企業家創新能力來源，亦可幫助我們瞭解整個創精神的過程。以設計產業來說，我們可以透過瞭解他們的創意靈感來源，來設法探知他們的創新能力之所在。

3. 組織能力 (organizational competencies)

不管是在內部或外部，在管理知識、關係、生產過程或交易過程中，組織能力是讓這些過程結構化的重要能力。依照《漢典》，「組織」以定義上來說，是代表著有目的、有系統的將事物集合起來。對創新精神來說，組織能力是將新概念帶入市場時，有系統的將各活動執行的一種能力，像是聚集資源及分配資源等活動都需要組織能力來完成。在創業精神的過程中，組織能力不單只是運用在企業創設部份，還包括了其管理層面的部份，其中範圍包含：所選擇的進入形態、行銷策略、企業文化之建立、資源管理（人力、財務）、組織學習的模式以及理念等。本研究主要以經營管理層面的角度來探討設計產業之企業家如何運用及建構出組織能力。

這三個能力，對創業精神整個過程中均有著不一樣的影響，不同能力在不同階段的影響力也不相同，而這些能力會隨著過程的演進而變化增強。企業家會在過程中不斷的學習，然後再回饋到自己的不同能力中，然後又在藉由所學習到的能力運用到執行的過程中，整個過程是個動態循環的過程。

最後一個區塊即是體現創業精神之創業行為過程，許多學者以創業過程來探討這一塊內容並發展出創業研究架構。本研究續以創業研究架構之理論為根基，發展出屬於設計產業特有之創業行為架構。在理論限制中本研究提及，創業過程之驅動往往來自於機會的辨識，而往往設計產業之創業過程的驅動是源自於企業家本身之熱忱及理念。是故，企業家本身秉持著對設計之熱忱進而想要將自己的設計概念推廣到市場中，即是設計產業創業精神之開始，而在此過程中企業家將會以主動或被動的方式去發掘機會，可能是在與同業交流中或接受專案工作時發掘到機會，而我們也不否定，有些設計產業之創業精神是始於企業家本身產生新概念（機會）從而決定創業，而有關這一點，亦是本研究在理論限制中所提出之主張，即對創業精神或創業活動來說，它們的過程是非線性的，也沒有既定的模式。

此外，在創業過程之研究構面的選擇上，本研究根據先前所提出之理論限制以及以往創業文獻中所提及之重要構面，發展出設計產業之創業精神過程中幾個關鍵活動構面，如：概念、資源、聲譽、重疊性網絡及經營型態五大構面。換言之，在設計創業者將設計創意概念市場化之過程即是其創業精神之表現，而在此過程中，企業家如何運用或建構其能力來執行或建構這五大構面（概念、資源、聲譽、重疊性網絡及經營型態）即是本研究之研究重點。為此，本研究必須重申的是，各構面之間的關係是互相關聯的，企業家推展這些構面並非具

有階段性或線性概念，整個行為過程是一種累積性的概念，各構面之間會隨著企業家執行的成果逐步累積，並增強企業家執行之能力，繼而持續循環。

3.2 研究範圍

台灣創意中心將設計產業分成兩大範疇，即主要範疇和關聯範疇，此一範疇之界定於學術界被廣泛地運用⁶，因此本研究亦以其為設計產業範疇之界定的依據。然，台創中心所定義之設計產業範圍過於廣泛，為能作更詳細且更精專之探討，必須從中再選擇細分類別，又，考量到設計創業者在產品設計與服務設計間可互相跨界流動，因此本研究選擇聚焦於「主要範疇」此一類別中進行研究，其包涵了產品設計與服務設計。當中產品設計之主要內容涵括工業產品設計、電腦輔助設計、包裝設計、流行時尚設計以及工藝產品設計；而服務設計則涵括 CIS 企業識別系統設計、品牌形象設計、平面視覺設計、廣告設計及網頁多媒體設計等。

另，本研究選定以台北縣市之設計公司為訪談對象。原因在於目前設計產業仍是以台北市場最為活絡，不管是廠商家數或是總銷售額的佔比，都比其它縣市來得高，此外，亦考量到研究者所在之地理區域、資源及能力上之限制，是故，本研究擬定以臺北縣市之設計公司為訪談對象，進行訪談邀約。

此外，有關創業精神之定義亦缺乏統一認定，本研究綜合各學者對創業精神之定義，結合設計產業之特性，將設計產業之創業精神定義為「秉持著一股熱忱將創意構想轉化為機會並將機會實現，以持續不斷的創新來創造生活便利及提升生活品質等價值之行為過程」，並強調該行為過程是個具累積循環性之過程，企業家運用其能力展開該行為過程，並在每一次的過程中累積新的知識能力，並將之運用至下一次的創業精神行為當中，而這樣的一種能力累積循環過程，即是本研究的研究重點所在。

3.3 研究設計

本研究主要是在探討設計產業創業精神之特殊性，進而擬構出設計產業之創業精神的總體輪廓，因此，本研究主要採用的是質性研究方法。本研究主要採取深度訪談設計產業創業者來蒐集資料，然後以紮根理論為基礎將資料分析編碼，最後再綜合統整出研究結果。

⁶如：黃智彥、賴杉桂等人所著之〈台灣設計產業創業育成輔導資源與環境需求調查研究〉（*中小企業發展季刊*，第 20 期，頁 121—146。）、林榮泰和王銘顯所著之〈台灣設計產業發展現況與願景之探討〉（*藝術學報*，第 82 期，頁 49—70。）等文中可見。

3.2.1 深度訪談法

訪談就是被引導的談話（conversation），深度訪談則是誘導研究受訪者詮釋自己的經驗，是對特殊的主題或經驗的深度探索（Charmaz，2006），其也被稱為質化訪談（Qualitative interview），乃質性研究中常被用來蒐集資料的重要方法。深度訪談可分為不同等級之結構，其中包涵結構式、半結構式及非結構式，為有效獲得研究資料，事先規劃訪談問題實有其必要性（張文智，1999），而為求在訪談過程中能具有充分的彈性調和空間，往往半結構式的訪談方法是最佳的選擇，又，因此本研究為求結構與彈性兼具，選擇採用半結構式的訪談方式，事先擬列出一系列開放性問題為依據作為訪談的方式，問卷設計請參見附錄一。

本研究最初以台創中心所發行之《設計產業工商名錄》所登記的公司為訪談對象，後來為擴增訪談來源，亦將業者所推薦之相關設計公司列入訪談對象。因地理區域上之限制，本研究訪談對象是以臺北市設計公司為主，並預計訪談 30 家設計公司。本研究先以電子信件寄發邀請函，待公司回覆確認許可後，先行提供訪問大綱以供受訪者參考，並於訪談前，事先以公司網站及報章雜誌報導等管道瞭解公司概况，同時提供受訪者填寫企業家創業初期營運資料問卷並於訪談期間回收問卷，為尊重受訪者的隱私，本研究將以代碼之方式來呈現訪談資料。

訪談時間約為 1-3 小時，為求訪談內容不致疏漏，現場備有錄音筆及筆記兩種方式同步紀錄訪談內容。每結束一個訪談個案後，即著手處理逐字稿之繕打工作，並將資料作一初步整理編碼，以利後續資料分析統整之用。在經歷數次訪談後，經由整理編碼找出不足之處，再修訂訪談大綱以供後續訪談之用。個案內容整理以紮根理論為基礎，探討設計創業者創業歷程、相關能力之建構及如何應對環境等議題，最後則是對各現象進行統整分析。

3.2.2 資料分析

在質性研究中，紮根理論被視為是最具科學的（簡民倫，2006），同時也是最為廣泛使用的一種方法，其主要是透過有系統且不失彈性的蒐集及分析資料，藉此建構出「紮根」於資料上的理論（Charmaz，2006）。換言之，紮根理論是以系統化方式，對現象加以分析、編碼以及歸納，並建構出理論的研究方法，其中，編碼指的是將分割分段後的資料歸入不同的範疇，然後將之命名的一個過程。透過編碼的過程能讓研究者分析性的解釋資料，以更瞭解資料的意義，是連結資料與理論發展的關鍵。

本研究依照 Strauss 與 Corbin（1998）所提出之三種資料編碼方式，對所蒐集之逐字稿資料進行編碼。首先是開放編碼（open coding）的階段，在最初的

編碼過程中，本研究以逐行分析（line-by-line analysis）的方式將資料歸入不同的類別中，企圖將大量的資料濃縮成數個類別。其次為主軸編碼（axial coding）的階段，主要目的在於將類別與次類別加以連結，指明類別的面向（dimension）與屬性（properties）並將前階段經分解之資料重組，以形成對現象更精確的解釋。最後，選擇編碼（selective coding）階段，是一個統整（integrating）與精鍊（refining）理論的過程。本研究依據欲探討之主題，進行各概念之統整，並整理出各項研究發現。

3.2.3 個案公司資料總匯

本研究一共訪談了 26 家設計公司及 30 位設計創業家。其中，有一位受訪者創辦了兩家設計公司，因此，個案公司資料總數為 27 家。本研究將個案公司統計資料整理如下所示：

	群組	數目	百分比
公司成立時間	1-5	10	47.62%
	6-10	5	23.81%
	11-15	1	4.76%
	16-20	3	14.29%
	20 年以上	2	9.52%
	總數	21*	100%
創業初期人數 (包含創業家)	1-5	16	76.19%
	6-10	4	19.05%
	11-15	0	0
	16 為以上	1	4.76%
	總數	21*	100%
目前人數 (包含創業家)	1-5	10	50%
	6-10	3	15%
	11-15	2	10%
	16-20	3	15%
	21 位以上	2	10%
	總數	20**	100%
創業資本額	1-250 萬台幣	15	75%
	251-500 萬	3	15%
	501-750 萬	0	0
	751-1000 萬	2	10%
	1001 萬以上	0	0
	總數	20**	100%
目前資本額	1-250 萬台幣	12	57.14%
	251-500 萬	5	23.81%
	501-750 萬	0	0
	751-1000 萬	3	14.29%

	1001 萬以上	1	4.76%
	總數	21*	100%
註*：遺失 6 筆資料為受訪者未填寫。			
註**：遺失 7 筆資料為受訪者未填寫。			

表 3-1 個案公司資料匯總表

資料來源：本研究整理，2012

根據表 3-1 資料所示，本研究受訪個案公司的成立時間，多介於 1 至 10 年間，佔有 71.43%，其餘為經營 10 年以上之設計公司，佔有 28.57%，此比例與目前設計產業之趨勢相似。近一半比例的受訪設計公司經營年數在 5 年內，正經歷初創階段，此階段中的個案公司必須經歷嚴酷的市場考驗，才能在產業中存活。另外，此階段之創業者對企業經營及市場掌握仍處於摸索的階段，需透過大量的學習來增進其面對環境變化的能力，因此，利用這些個案來瞭解設計業者如何建構能力及發揮創業精神是極具參考價值的。

在員工人數方面，受訪個案公司在創業初期以 1 至 5 人為主，達 76.19%，而絕大部份受訪公司之創業人數在 10 人以內，總共佔有 95.24%。此數據與個案公司受訪時期的員工人數相比，可觀察出仍有一半的受訪公司將人數維持在 1 至 5 人之間，雖然其它受訪公司的員工人數有漸漸增加的趨勢，但仍有 90% 的受訪公司將員工人數維持在 20 人以內，體現出台灣設計產業多屬於中小型的企業型態，而此類典型案例更有助於讓我們瞭解在人力資源有限的情況下，企業家該如何擇賢適所，達到人力最大的彈性，以維持企業穩定運作。

最後，在創業資本額方面，有將近 90% 的受訪公司創業資本額在 500 萬以內，並有 75% 的受訪公司之創業資本額在 250 萬以內。與受訪時期的資本額相比，可發現其變動不大，仍有 80.95% 的受訪公司之資本額維持在 500 萬以內。此現象可與目前設計產業之趨勢相互呼應，有學者提出設計產業的資本結構乃屬於小本經營為主，並有資金投入不足的趨勢（林榮泰、王銘顯，2008），一方面原因在於設計產業的資本進入門檻較低，另一方面則因創業家在有限的努力下無法獲得資金的資助。為此，小本經營及資金不足為大多數設計公司所面臨的現況，故，透過這些個案公司能讓我們瞭解到設計公司如何能運用最少的資源來發揮最大的效益，在有限的資源下，將利益極大化。

第四章 設計產業環境

4.1 設計相關政策

4.1.1 政策介紹

首先以政策面來說，台灣政府與設計產業之間的互動可追索到1980年代後期，推行了「全面提昇產品品質計畫」（1988-2003）、「全面提升工業設計能力計畫」（1989-2004）、「全面提升產品形象計畫」（1990-2005）及「品牌台灣發展計畫」（2006迄今）等計畫。前三者是為因應OEM至ODM之轉型而產生，後者為推廣ODM至OBM之轉型而成（林榮泰等人，2008）。

當中由經濟部工業局推行的「全面提升工業設計能力計畫」與設計產業最具相關性，其目的在於鼓勵業界提升自主設計與開發能力，以提高產業競爭力，其分為三期，每期以5年為一階段。1989年所剛開始的第一階段可分為4個子計畫，分別是：輔導開發、研究發展、宣傳推廣及人才培訓等⁷，但當時設計產業的政策層面是處於推廣各製造產業內之設計活動，也就是「產業設計」這一塊，而並非直接推廣「設計產業」這一塊。雖然如此，產業設計活動的蓬勃卻是今日設計產業蓬勃之推手，如浩漢設計陳文龍總經理所言：「產業設計越成熟，設計產業才會越成熟；產業設計不成熟，設計產業就不容易起來」（薛保瑕、孫華翔等人，2002），說明了產業設計與設計產業兩者之間的關係是緊密相聯且密不可分。此外，更有學者認為，在扶植設計產業前，應先振興一般產業內之設計能力⁸。

1994年，該計畫與「駐海外臺北設計中心營運計畫」合併，計畫名稱改成「全面提升產品設計能力計畫」，成為第二階段之起始。計畫主軸在於推廣層面，分為五項子計畫：廠商設計輔導、共通性應用技術建立及推廣、資訊建立與推廣、推廣與交流和規劃管理，其藉由與國外合作來提升台灣產業設計，以協助台灣產業轉型升級，在此一階段，政策最終目的仍在於協助一般產業的轉型，推展重點還是在產業設計這一塊。然而，台灣企業因面臨轉型之需求，意識到設計所帶來之附加價值，因此延伸了對設計的需求，使得設計產業近年來蓬勃發展。

該計畫到了第三階段時，政策從原本的聚焦於產業設計，而漸轉至振興設計產業上。此階段始於2000年，並於2003年更名為「創意設計發展計畫」，計畫之目的在於促進設計交流合作、加強培訓設計人才、加強全國對設計的認知、健全產業設計周邊環境和規劃管理。

⁷ 張光民（台創設計中心執行長），設計政策，台灣大百科全書：

<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=2479>

⁸ 余日新等人於《文化創意產業發展策略與願景》研究報告中，主張應從「產業設計」及「設計產業」來分析工業設計機會。

台灣政府與設計產業之正式互動，可說是從行政院經濟建設委員會（簡稱「經建會」）所推出的「挑戰2008－國家發展重點計畫」（2002-2007）開始。在該計畫內之「文化創意產業發展計畫」的執行下，於2003年成立「台灣創意設計中心」，並於隔年委託其負責執行「台灣設計產業起飛計畫」（2006-2009）。其是承接了前部份所述的「創意設計發展計畫」，並於2007年配合行政院所推出之「2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫」（2007-2009）產業發展套案，形成「台灣設計產業翱翔計畫」（2007-2011）。

其後，行政院推出「六大新興產業」（2009-2012），並延伸出「創意台灣－文化創意產業發展方案」（2009-2013），將「設計產業」列為六大旗艦計畫之重點發展計畫之一，稱之為「設計產業發展旗艦計畫」（2009-2013），該計畫延續了「台灣設計產業翱翔計畫」，另還包涵「2011臺北世界設計大會暨設計年推動計畫」、「裝修松山菸廠暨台灣創意設計中心進駐計畫」、「創意生活產業發展計畫」及「商業設計發展計畫」等五大重點計畫，是目前政府正積極推動的計畫之一。

「設計產業發展旗艦計畫」之發展策略如圖1所示，當中，具體的推行活動多以提供補貼方式之輔導補助計畫為主，而以舉辦輔導說明會、媒合交流會、座談會、設計博覽會及國際設計獎賽為輔來推動其政策之實施，在硬體設施上，則是以設計創意園區的打造為主。



圖 4-1 「設計產業發展旗艦計畫」之發展策略

資料來源：行政院：六大新興產業（2009）

4.1.2 政策分析

許多學者認為，政府以往所推行之政策是促成如今設計產業如此蓬勃發展的因素之一（黃智彥等人，2011、林榮泰、王銘顯，2008、余日新等人，2010、鄭俊彥，2004）。的確，從80年代至2000年，台灣設計產業這一段從覺醒到蓬勃的過程中，台灣政府扮演了奠定設計產業之基礎的主要推手，其所推行之政策對設計產業來說是具有成效的，並為設計產業奠定了良好基礎，例如：企業對設計概念之覺醒、豐富的設計相關人才及提升全民之設計意識等（鄭俊彥，2004）。

然而，在設計產業趨向蓬勃發展之際，台灣政府在振興設計產業所扮演的角色中，卻出現了許多負面的評價。許多學者開始提出政策上的不足之處，像是因受政黨輪替而導致之政策定位不明以及相關政策與規範不夠明確透明等（鄭俊彥，2004；黃智彥，2011）。

現時今日，設計產業在發展上面臨著國內市場趨於飽和、經營規模不大、資金投入不足、永續經營困難及設計人才資質缺乏等窘境，有待政府去協助企業解決（林榮泰、王銘顯，2008、余日新等人，2010），而以目前政府對設計產業之政策擬定來看，其鮮少以這些角度來著墨，而在這樣的情況下，形成了政府政策與產業現時發展之間的落差。有學者指出，目前設計業者對於創業育成之導入表示出迫切需求，而現有政策卻未能滿足所需，並建議政府應以不同設計次產業的屬性差異去適度調整，以滿足其所需之資源與輔導模式（黃智彥，2011）。

政府不管是在政策或是輔導機制中，與產業現況均存有落差，未能確切的滿足業界所需，在本研究之訪問案例中，就有不少受訪者表示，由於政府不了解廠商的需求，且提供輔導者並非該產業中的專家，因此產生政府與產業間的距離，如下：

「個人覺得有點摸不著邊。我認為若非自己曾走過這一段歷程，就不會明白在現階段中小企業最急迫的需求。」

訪談者C

「提供輔導之單位為財團法人，並不是行業中的專家，財團法人並不一定瞭解此行業。」

訪談者O

上述訪談內容指明，雖然政府提供許多振興產業之政策，但缺乏考量廠商真正所需，形成政府與產業互動關係中認知不同的差距，也因為如此，不同的認知差距導致政策的實施方向與內容對業者來說不是迫切需要的。

目前產業發展面臨最大的困境在於大環境問題，比如說：文化、市場、通路及制度等，因此許多受訪者均表示迫切希望政府能提供相關方面的協助。尤其是「環境塑造」這一塊，多數受訪者認為台灣政府應從自身及基礎設施做起，並著重於軟體層面而非只是表面光鮮亮麗的那一塊，也就是說，政府政策應由內到外由上往下，從營造國內文創特質開始，提升全民美學意識並培養相關產業環境，讓設計氛圍變成台灣獨有的生活模式，並將政策定位在「環境的塑造」上，而非只有補貼及優惠貸款的政策。

政府應更致力於去將台灣市場做大，讓國外有更多機會看到台灣，並協助業者走出世界，以解決台灣國內市場小且飽和之問題（訪談者K、訪談者F、訪談者C、訪談者D、訪談者M）。另，支持此一觀點的還有學者余日新等人，他們表示「制度環境整備」是發展設計產業旗艦計畫中相當重要的基石，並指出政府可效法瑞典之作法來調整政策方向與行動方針。

如前面所述，現階段台灣振興設計產業之政策多以補貼政策為主，對此有關補助案的實施，多數受訪者均表示，目前的補助政策僅能起錦上添花之效果，而受惠之對象亦備受質疑，對實際需要幫助的人缺乏實質幫助，他們所需要的是雪中送炭而不是錦上添花。

「因為政府在預算分配的時候，不管是採取甚麼策略，不管是媒合、出國等等之類的，我覺得他的目光是集中在錦上添花，他們要看到成績，所以他一定找容易看到成績的，或者是它其實已經有一個有中型偏大型規模的企業去補助，或者是去關注去注目它……就是政府過去以來一直對所謂的中小企業的忽視，台灣中小企業其實是比較多的，可是他們只關注大型企業。」

「我覺得補助不是讓他們存活而是補助一個它本身已活得下來的，你要讓他更好而不是你要去養它，已經survived的人就會想要往上或往外，應該要去補助他們，而不是他連survive都要你補助，所謂的產業他要能創造經濟價值才叫產業。」

訪談者F

「越有績效其實他越不缺錢，但他去申請就很容易成功，但是像我們這種，真的很急需要幫助的，卻往往獲取不到經費，就覺得這個就是一個問題這樣」

訪談者K

再者，由於政府政策之模糊及申請過程之繁瑣，大大的降低了業界接觸政府之意願。政府雖提供了不少補助與輔導計畫，但並非所有人都熟悉或知道如何申請運用，其中原因在於相關資訊不易取得、申請過程繁瑣及不確定性高等因素（黃智彥等人，2011）。其中，資訊取得之關鍵在於是否有時刻關注相關

平台、是否認識相關單位的「窗口」以及是否能快速的接收到資訊，由於補助專案所提供的報名時間不長，因此若能「預先」瞭解並做準備，相對來說是較具有優勢的，正因如此，補助專案的公平性往往受到質疑的，常被外界質疑有黑箱作業，進而降低了業者參與政府相關政策之意願。

「…有時他會主動來找你，就他打電話來得時候你就知道，欸，他可能有點就覺得你蠻有機會這樣。如果我們自己去提，公家單位真的是會這樣，就是也是那個心態，他不想出錯，如果找一家爛廠商最後驗收會不過關或甚麼的，所以他會找他信任或他曾經做過他覺得ok的他會繼續一直做，所以公家都是打那種安全牌。」

訪談者K

「政府給予的補助難以取得，不知道寫補助案的know-how，上課後亦無法寫出，若外聘專家則費用高。對於小型公司來說，是很困難的事情」

訪談者B

「像我剛講的設計案不公平的對待，因為我們去業界一趟人家就要給顧問費了，還有就是做政府的設計案標案沒有規劃可言，所以叫設計執行案，那承辦人員的規畫要夠清楚，不然標單不清楚又要別人做清楚，怎麼可能，這一開始的設定就怪了。標案寫越模糊，它的可能性就越大，那要去評這本身就是一種傷害啦。」

訪談者M

政府政策之推行，涉及兩方之互動與業者之參與，有了產業的參與及回饋，政策的實施才會有效果，但目前的補貼政策卻因上述種種原因，讓業者備受挫折進而降低了參與的意願，因此更加劇了政府與業界之間的距離。

管政府與業者之間的距離越來越遠，施策方向逐步偏離業者所需，但在某些層面上，政府所推行之活動政策仍是有益於產業發展的。除了補貼政策外，台灣政府也透過舉辦輔導說明會、媒合交流會、設計博覽會、國際設計獎賽及提供國際參展機會來推動其政策之實施，像是由台創中心所舉辦的《2011臺北世界設計大展》，均獲得業界熱烈支持與響應。許多業者認為台灣國內市場小且有飽和的傾向，藉由《2011臺北世界設計大展》這樣的平台，可打開國際通路的機會，讓消費者接觸到設計產品，使產品增加曝光度。此外，有不少業者對政府所提供的國際參展機會表示正面認可（訪談者C、訪談者E、訪談者K），他們認為到國外參展除了能增廣見聞，讓國內廠商能觀摩到國外的產品外，對於資訊的獲得、學習及拓展市場上是有極大的幫助。另一方面，外貿協會也提供了國外相關資訊、展覽訊息，或是採購案的支援以及讓國內廠商得到面談的

機會等，讓業者受惠良多。

然而，有些活動的舉辦是缺乏後續效益的，像是媒合會，受益的可能只是這次參加的業者，但廠商之間的媒合需求是常態的，而基於預算有限，不能持續一直辦這類型的活動，因此，政府必須基於長遠考量，設計出一個串聯產業的機制，以從根基解決問題。此外，針對政府所舉辦的各種扶植活動，亦有受訪者表示，深怕這樣的扶植只是短時間階段性的，而缺乏長遠計畫。

「我會怕可能設計之都或是設計大展，我們會被拉一下，然後之後就會被放手這樣，我會希望說，它是真的從由根本從基礎去做這一塊，那才會真的慢慢扶上來，那時才是會很扎實的，而不是就是曇花一現在表面的東西。」

訪談者K

除了缺乏活動後續效益的長遠計畫外，政府對資源的整合亦稍嫌不足，像是在育成創新這一塊。台灣國內不管是學校或是政府機構，都有提供很多的育成中心，其主要是以提供平台讓業者聚集互相切磋學習，並輔以諮詢之方式來協助業者，如：開辦相關課程、舉辦活動及展覽等，但各個中心都分散獨立運作且各自為政，有些中心因規模有限，資訊曝光度低，因此所取得之成果亦有限。若各中心能有某程度的合作和整合，在某層面來說，對資源的運用能產生綜效時能避免資源的浪費。

對設計業者來說，在資訊的搜尋上亦產生很大的困擾，其必須一個一個的去搜尋有哪些育成的地方，去消化眾多繁瑣的資訊，這不僅導致較高資訊搜尋成本，也降低了他們的意願，倘若有一平台能協助他們同時獲取各育成中心的資訊，統一讓他們能同時對眾多輔助案提出申請，便能降低他們資訊搜尋的負擔，也會提高他們的意願，政府能將文創相關領域的活動進行整合，如：將設計活動結合藝文表演活動、將設計與博物館及美術館等結合，將文創與藝術整合等，或是在主要觀光景點結合文創，讓設計能在更多領域被人看見。政府各單位應該彼此整合，避免資源分散並讓各活動能產生更多的綜效。

總的來說，在現階段設計產業與政府之間的互動來說，政府與業界的距離越拉越遠，政府所扮演之推動角色受到了業界的質疑，讓業者逐漸對政府失去信心，這也使得業者在與政府的互動關係中，均抱持著較負面與被動的態度，然而，設計業仍是個需要政府來扶植的一個新興產業，所以兩者應更積極的互動交流來瞭解彼此。其實，台灣政府也很積極的想要推展這一塊，但可能是方向錯誤及實際操作上之困難，阻礙了兩方之間的溝通互動，委實可惜。

4.2 社會文化與相關制度分析

4.2.1 社會文化

「文化」指的是「價值觀、道德以及影響行為及消費的指標」，它會影響一個人的消費行為，而一般民眾對設計產業的認知以及消費行為則是影響設計產業興落的因素之一（Kim, Sullivan, & Forney, 2007; Jennifer Yurchisin & Kim K.P. Johnson, 2010）。目前，整個台灣社會正逐步的改變，人們的生活型態、一般價值觀及生活素質都隨著世代的演進而逐步提升，像是近年來備受推崇的綠色環保概念，推動了人民環保意識的覺醒，進而帶動了環保設計商品的發展，這樣的演進以及意識的覺醒所產生之需求正是設計產業創業精神的泉源。

以現代台灣社會環境來看，人民擁有較優良之生活水準，並趨向於高知識水平，粉領族與單身族越來越多，且傾向於晚婚以及少子化，此類族群一般追求美之事物以及高品質的優良生活。話雖如此，根據訪談結果得知，許多設計業者認為台灣的全民美學意識仍有待提升，台灣設計產業仍處於需要教育消費者的階段。

有受訪者認為，消費者在生活素質上已維持一定的生活水平，並有能力去判斷一個商品是否能促進其生活品質或是否喜歡該產品所表現的生活型態，並願意支付多一點錢來購買該商品（訪談者 F、訪談者 R），此類族群以具設計教育背景或是對設計有興趣的消費者居多，他們對創新且新銳產品的接受度較高，追求時尚、獨特且具品質之商品，並崇尚特有的生活風格，往往是設計文創商品的目標客群。

然而，此類型之消費者佔總體消費者的比例並不高。因此，亦有許多受訪者表示，目前絕大部分的台灣消費民眾對設計的美學意識並不高，鮮少接觸到生活美學方面的薰陶，且消費民眾的消費習性多以實用性去做考量，因此造成大多數的消費者並不了解設計所帶來的附加價值為何，是故，也比較不願意多花錢去購買創意設計商品。如下所示：

「對台灣來說，現在大家對於設計還是不願意多花一點錢，（雖說）還是有些人會為設計多花一點錢，但這個族群比較會集中在願意逛誠品的人，而你說這種生活大部分的百分之70的人，其實是還沒有...」

訪談者 Z

「因為台灣的民眾都是以實用性為考量，他會覺得說你這個東西為甚麼會賣這麼貴…台灣人就是會用務實的層面去切入，但你也不能去反駁他，他純粹是一個主觀性的認知差異，但他不知道這個東西的價值…。那這跟外國就很不一樣，我去外國參展就是產品你往往不用刻意去介紹，民眾他自己會懂的…，他就是

也很尊重你的作品，那台灣會覺得就是好像在搞怪好像這東西不好用…。我會覺得說，在教育這一塊就希望能越來越好，就台灣一直在辦設計大展或是設計師週的原因。」

訪談者K

此外，設計業者在台灣消費市場中還面臨了一大問題即是，相較於國外設計品牌，台灣消費者對台灣設計品牌的接受度及認同度較低。雖說許多消費民眾已擁有足夠的消費能力及判斷能力並願意為提升其生活品質而多花一點錢來消費，但相較於國內設計品牌的相似商品，他們還是會選擇購買國外設計品牌的商品。有名受訪者即敘述了這樣的情況：

「台灣因為home market很小，反而是大家接受國外的品牌的接受度，比台灣的品牌來得高，相對一個price…，消費者不會很認同說，設計有甚麼了不起，那你要叫我說多花了這些錢去買一個台灣品牌有設計感，但功能是一樣的商品，why，我為甚麼要這麼做…」

訪談者Z

為解決以上之現象，許多設計業者藉由接觸許多平台，例如：設計展及創意市集等方式，作為跟民眾交流之管道，並藉此機會教育消費者，同時，亦有設計業者採自發性地組織與策劃相關展覽，設法吸引民眾參與，讓他們瞭解設計業者本身的作品進而產生認同感。設計業者們以此等方式期望讓設計美學潛移默化到民眾之中，以提高民眾的生活美學意識。

對此，筆者進一步認為每個人都會喜歡「美」與具有「品質」的東西，而消費者也會願意多花一點錢去購買具有品質與美感之商品，最主要的決策點則在於消費者為該設計商品所付出的成本是否能為他帶來同比例或更多的效益。在台灣，有能力且願意多花錢去購買具品質及設計感商品的消費民眾不在少數，但可能是消費者對台灣設計商品的認識與認知上的不足，促成消費者較缺乏信心購買台灣設計產品，又或是，消費群眾對於「美」的認知有所不同，而造成設計產品所體現的價值感不足而不被消費者所採納。故，在設計業者極力透過許多平台來教育消費者之際，還必須以消費者的角度來思考，如何體現消費者所能認同的設計價值，設計出具實用性又具設計感之創意設計商品。

另一方面，傳統製造廠商對於設計的認知亦需要被重新建立。隨著台灣倡導企業轉型，從原有的代工時代加入設計元素轉型至 ODM 及 OBM 時代，相關科技產業均瞭解到設計所帶來之附加價值而紛紛加入轉型的行列，然而對某些傳統製造廠商來說，在實際的經營操作上他們仍抱持著保守的態度。一名受訪者即闡述了這樣的情形：

「我剛講的就是為甚麼很多製造業都會對設計的觀感不好，因為台灣的產業不懂設計可以為它做甚麼，所以台灣的產業都會比較保守一點，... 它不知道如果設計來幫他轉型之後，他的利潤可能會不一樣，賣一個耗材可能才十幾塊，但變成一個文創商品的時候它可能利潤是兩倍三倍別人會願意買的...」

訪談者 K

根據近幾年來各大專院校廣設設計相關科系的趨勢判斷，台灣社會普遍對於設計美學相關領域已有所注重，有越來越多的年輕設計師站上國際舞台，像是服裝設計師古又文等，並獲得國外獎項的肯定，再加上台灣政府設計年之推行，透過舉辦各種國際設計大展，讓民眾開始注意到設計產業這一塊的發展，但要注意的是台灣社會經常出現「一窩蜂」的現象，難保設計產業之熱絡可以長時間維繫下來，所以若無法從人民基礎打造一種美學優質的生活型態，這樣的現象很可能只是曇花一現難以持久。

4.2.2 相關制度

目前設計產業被歸納在文化創意產業之下，而文創產業之定義為「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」，由上述定義可得知智慧財產制度在設計產業中是非常重要的。一般人認為，設計產業可透過智慧財產的形成與運用來保護自己免受別人的侵害，並以塑造智慧財產的方式來創造財富，如：英國學者 Garnham (2005) 認為此產業具有公共財特性，其所產出之項目無法藉由價格機制完全私有化，因此突顯出智慧財產權的重要性；英國學者 Hesmondhalgh (2006) 亦認為必須利用智財之方式避免其他人隨意複製，透過人為手段來創造出產品的稀有性；然而，許多受訪者雖表示瞭解到智財保護的重要性，但卻認為台灣的智慧財產制度尚未建全，而缺乏實質的幫助，因此，鮮少著墨於這一塊。以下是眾多受訪者描述智財保護制度的現況。

「因為我們那時候申請專利須要經過審查，然後，其實美國的專利很簡單，美國會把所有的資料調出來，如果沒有一樣的，它一定會讓你準。這是很科學的，但是台灣是，我審查委員”覺得”很簡單，所以我不讓你準，就不準。那是個人主觀意識，難道要我做的很複雜你才會讓我準嗎？所以後來我就告中央標準局，告上行政法院，我解釋給它聽，他聽聽有道理，美國給我準，歐盟給我準，為什麼台灣不準？對阿，我說台灣不能自由心正阿，覺得太簡單就不準阿，...」
「沒意義，台灣現在專利申請註冊就有了，沒意義，我那時候是要審核的，是要審核的...，6~7年前是要審核的，現在不用了，沒意義... 很多人不懂專利，可以嚇唬他們，嚇唬那些廠商，他就不敢隨便使用。」

訪談者 A

「我花了很多的錢，我們申請很多專利，可是在台灣這個環境，專利是無謂的浪費，在台灣這個環境有些法律還是盡量不要碰。」

訪談者E

是故，多數受訪者在面對智財制度的問題時，一致地表示出心有余而力不足的態度，當中除了智財制度尚未建全的問題外，時間成本問題以及自己對相關方面的知識不足也是一大阻礙。

「那個費用還蠻高的，每個國家還有不同的套餐這樣，美國日本然後比較重要的多少錢那種，因為一個國家就要一個費用，然後每年又要去維持那個專利，對大公司來說那是一定的，像華碩那種是一定要負擔的，搞不好還有很多官司的訴訟費那很多他們在付，但是，我們就也還沒設想到，我們也知道這很重要，但是，現實層面上蠻難的。而且也聽太多那種，就算你申請了你還是沒辦法…，搞不好是這樣，法律其實很多那種，你很難去瞭解的地方。形式上的專利或甚麼上，因為專利又分很多種，那他其實很容易去轉移…，就是他只要改一點點地方，你就告不了，所以真的蠻難去掌控。」

訪談者 K

「之前有聽說過，可以去把一個品牌直接去申請你那個品牌的智慧財產權，申請了之後，你品牌的東西人家都不能模仿，之前我有跟我朋友討論過，可以去商標的申請，但是我沒有去弄，因為我還沒有詳細的了解他的資訊。」

訪談者L

為此，雖然有部份受訪者表示仍有申請專利，但在面對仿冒問題時，去使用其法律權利的人是少之又少，原因在於需要花費大量的時間與金錢在繁瑣的訴訟程序上，因而降低他們去執行權利的意願。反之，多數受訪者表示與其把時間與金錢放在訴訟上，倒不如將其投入到新產品的開發中，利用快速的創新來抑制仿冒的速度，並透過建立較高的設計門檻來杜絕其它人的仿冒，是更有利的作法。

「我們的底稿，有智慧財產權的保護，這個東西的根本出在，別人盜用你的東西，你也不能去告他，如果要去打官司，並不如去畫新的底稿，但是現在的消費者還是會有能力判斷的，選擇不處理是因為，處理會花很多錢，還會去破壞很多情緒，最後寧願花這些經歷去做別的事情。」

訪談者F

「之前有申請很多專利，那到後來想說把錢、力量集中朝向積極往前走的部分。」

那品牌每樣都是精心設計出來的，他切入門檻會很高，光那些模具要仿也要付錢、付出慘痛的代價，那等妳付出那麼多代價，那你的發展成本、仿冒成本和生產成本就高了，那你就一定要賣到那個價位了。我們剛的都是門檻的限制，再來，像這些發明我們得獎、也有申請專利，在德國也有申請，這樣也是防範被仿的。剛講第一個門檻，申請技術、模具投資、還有其他跟生產相關的成本，再來就是有專利保護、有得獎的肯定、有市場行銷通路的肯定，這在市面上已經形成被認知的一個項目了，被認知的就比較少有人去敢仿冒。」

訪談者E

「因應這種東西就是，把它被仿冒的東西就增加他的困難度或是擴大…，那今天仿的人就來不及仿，或是你要仿就只能仿一個，你不能仿那麼多，那別人就會知道你是仿的。台灣設計公司變成要換個策略去做，就變得很多這種問題會發生。」

「可能他copy了，那就說沒關係我在做下一個這樣。」

訪談者 K

另外，除了台灣國內的智財制度需要政府加強外，在國際智財方面，也亟需政府的支援。業者在面臨國際訴訟時，由於自身的規模及能力有限，往往需要政府的力量和支持，但目前政府却仍未著墨於這一塊的援助。若台灣政府要宣導台灣企業走出國外，這些支援制度的設置對廠商來說是極為重要的。

「智慧財產權這部分未來越來越必要，只是政府是否應採主動的方式，比方說他應該要教我們怎麼送證件，作註冊完後讓你去作展出。那你在送完這個證件之後，政府應幫你作後續的智慧財產權申請，這都是國外和大陸在做的，這才會讓你有對接的機會，這是政府做得到的。智慧財產權有時候會需要到國外打大的國際官司，這一定要靠政府的力量。政府應該要幫你做什麼，在哪裡都幫你登記完，或透過駐外單位給你支援，提供配套的support。」

訪談者D

目前，由於設計產業之發展尚未成熟，整個社會文化之塑造以及相關制度的建立尚未完善，因此，尚屬於需要政府投入大量資源打造基礎根基的階段，而這也是目前設計業者所期盼政府能給予幫助的方向。雖說，現在這樣的社會與制度對設計業者來說也許是非常不利的，但也只有在這樣的社會環境與制度下，逼迫設計業者必須能不斷的創新及教育民眾來提升自己的價值，以至於能在如此劣勢的環境下生存，這也是台灣中小企業能創造其競爭優勢的能力所在。

4.3 產業特性與產業結構分析

本研究在第三章已略述近幾年來設計產業內的競爭及發展狀況，因此，在這一小節中，本研究將以設計業者的角度去切入，瞭解目前設計產業的產業特性以及在產業結構中面臨怎麼樣的問題和如何應對各種問題。首先，本研究將藉由文獻分析所得出之產業市場特性，去瞭解設計業者如何去應對，另外，再從原物料供給到中游製造端再到下游的通路端，來去瞭解設計產業面臨何種狀態以及對各空間的運用為何。

4.3.1 產業特性

在文獻分析中，本研究已整理出設計產業所擁有之特性為何，對設計業者來說某部份之特性的影響較大，因此，在此一小節中，本研究將針對較具影響性之特性因素來做探討，其中像是「市場不確定性」及「高生產成本而再製成本低」。

首先，產業面臨最大的影響特性為「市場不確定性」之因素，在高度的需求不確定性的情況下造成設計產業面臨具有高風險的市場環境。其中造成市場不確定性的原因在於，設計業者無法預測消費者對於設計品的喜好反應，因此在無法預測需求的情況下，市場的不確定性高。然而，設計業者會因其所選擇的服務品項，而造成其受市場不確定性之影響的多寡，如下表所示：

專案式設計服務	創意設計商品
求不確定性低	需求不確定性高
險低	風險高

表 4-1 設計服務品項與需求不確定性及風險之關聯

資料來源：本研究整理

以專案式設計服務來說，設計公司每次所提供服務之對象為單一個體且多屬於企業型態，每個專案都有其特定之需求，設計公司必須完全迎合客戶公司的需求來提供設計服務。在這樣的情況下，設計公司可以透過不斷的跟客戶溝通協調來瞭解其需求為何，因此，在能夠瞭解客戶需求的情況下，需求不確定性被降低許多，相對來說失敗的風險也較低。專案式設計服務是針對既存的需求而提供能滿足需求之服務，設計服務因多次溝通協調而產生開發成功率較高，此外其投入成本較低也比較能確定收入，因此所面臨的投資風險較低。

另一方面，設計公司若選擇的是提供創意設計商品，銷售目標一般為廣大的消費群眾。其銷售模式一般為設計公司事先設計商品，經過製造量產後再將設計商品推銷出去。這類型的商品往往無法事先瞭解市場的需求為何，因此面

臨較高的市場不確定性，而產品失敗的風險也較高。此外，在需求不確定的情況下，設計業者必須自己預估產量為何，並且還需要有庫存空間來儲存商品，另外，還須做許多行銷推廣的活動來銷售產品，所需投入的成本較高，但資金回收的速度得視商品是否符合市場需求而定，產品失敗率也較高，因此，面臨較大的投資風險。

為此，許多設計業者在有限的資源下，會選擇從專案式設計服務開始著手進入設計產業，其較低的進入門檻，讓設計業者在家裡即能接案工作並開始累積資本，讓創業者面臨較低的需求不確定性及風險。然，也因為其較低的進入門檻，多數設計業者均提供同質性商品，因而，也造成了彼此之間的價格競爭，從而降低了他們的獲利。此外，專案式服務亦缺乏後續效益，缺乏讓公司永續發展的「根基」，這促成公司永續經營之困難。因此，某些設計公司在累積一定的經驗與資源後，會選擇往創意設計商品這一塊發展，發展創意商品的品牌，將設計商品做為品牌之「根」，拓展公司規模並形成永續經營（訪談者 A、訪談者 C）。

倘若設計業者在創業初期即選擇以提供創意設計商品之形式進入設計產業，那在面對較高的需求不確定性及風險時，他們亦可做出相關之決策來降低他們的風險。比方說，提供創意設計商品的其中一項風險來源是他們的投資成本較設計服務來得高，促成投資成本高之因素在於產品的開模成本、量產成本及庫存成本。因此，許多設計業者會選擇無須開模成本或開模成本較低以及庫存成本低的產品類別來進入創意設計商品市場，而這些往往是一些小樣單品且量產成本較低之商品，像是筆記本（訪談者 C、訪談者 B、訪談者 F、訪談者 H 等）。此外，在通路部份，則是找尋一些大型連鎖經銷商或代理商來幫忙處理行銷事務，藉由經銷商在行銷方面的知識與經驗，來瞭解市場需求以及一些行銷策略，以減少需求之不確定性，又或是經由授權於代理商，讓他們共同承擔銷售商品之風險。最後，設計業者還可透過不斷的擴展自己的產品線，來分散失敗作品的風險，與此同時，快速的創新亦能降低產品遭到模仿所帶來之風險（訪談者 F、訪談者 B、訪談者 I、訪談者 H 等）。

以上台灣設計業者在面臨需求不確定性及風險時所採用回應之方法，與現實理論中存有差異。根據組織理論中的權變理論（contingency approach）所述，組織必須依據其所面對之各種環境情境來設計其組織架構（Jones，2010；Pfeffer，1982），學者 Lawrence & Lorsch（1967）更指出，在面對高度不確定性時，組織在結構上應採取高度之分工以及整合來回應環境之不確定性。英國學者 Hesmondhalgh（2006）對文創產業之不確定性亦提出了 5 大回應之方式，當中有些作法是設計業者並未採取的，像是「集中、整合及知名度管理」，指的是透過水平整合、垂直整合、國際化、多部門及多媒體整合之方式讓企業形態規模化，以觸及更廣泛之消費者。另外還有「鬆綁對符號創作者的控制；嚴

密管理通路及行銷」之方法，是說有些創意無法接受科層組織的管理，因此為了降低管理創意帶來的高度風險，管理者選擇更嚴密的管控再製、通路及行銷等流通面向的策略。這些理論相較於前面所探討的設計產業之實際採用的應對方法，我們不難發現是有相當的差異。

筆者認為，台灣設計業者並未採取以上之回應方式的原因有二，其一為一般台灣設計公司的規模小，面臨著資金投資不足之問題，普遍上公司人數少，無法做到細緻分工的部份還必須一人同時分飾多角才能將工作完成，此外，公司在維持一般的擴充上就已面臨困難，更難做到集中整合規模化的程度，因此，促成理論間與實際運作上之不同。其二，多數設計公司之創業者為設計系背景，缺乏對行銷通路等之管理知識，且在有限的資源下，創業者較依賴外部之行銷通路經銷商，對通路之掌握度較不足，亦形成與理論具落差之處。

另外，設計產業還面臨著「高生產成本而再製成本低」的產業性質，這樣的性質為提供「創意設計商品」之公司帶來了「仿冒」之威脅，並有損其產品價值。一個創新產品的產生，需要設計師經歷長時間的發想、設計、改良、模具化及量產化，產品從設計到銷售之過程非常艱難且須投入大量的時間以及成本才能完成，產品上市後公司除需面臨較高之市場不確定性，設計業者還需承受產品失敗的風險。當產品成功獲得市場認可後，設計業者就能以較低之成本再量產該產品，然而，也因該「前製成本高而再製成本低」的特性，容易讓其它廠商直接捨去前端的開發成本，直接以模仿的方式模仿設計公司之暢銷產品去販售。針對設計業者面對「仿冒」之威脅所做出之回應，本研究已在 4.2.2 智財制度中已有提及，在此就不多做贅述。在此必須重申的是，雖然理論上智財權對設計業者來說是如此的重要，但實際上，設計業者可能因為自身的資源能力有限或相關制度的不完善，讓設計業者對智財制度的依賴度並不高。此外，為了抑制這種「仿冒」問題，設計業者更試圖改變設計產業「再製成本低」之特性，例如提高製造技術難度讓再製成本提高。此印證了本研​​究所述，產業環境與創業者之間是個動態的回應循環，環境影響著創業者的行為以及決策，而創業者亦會對環境做出回應，並改善自身的創業環境。

4.3.2 產業結構分析

4.3.2.1 原料供應商與製造商

由於中國近年來打開經濟大門，低廉的生產成本讓其冠上「世界工廠」之稱號，在面臨中國具成本優勢的競爭壓力下，台灣製造廠紛紛外移至大陸，減少國內製造的供給。對設計業者來說，不管是針對 B2B 或是 B2C 市場，其公司規模較小，所需之生產量也很小且對技術及品質要求高，因此，很多廠商也不願意接收他們的訂單，主要原因在於訂單的獲利較低以及設計業者的製作品質要求很高。有名受訪者描述了以上製造商對設計業者的觀感以及態度。

「台灣的廠商普遍有個問題點就是說，他遇到設計師他是懼怕的，很多廠商是說看到設計師的mail就刪掉，他不想接設計師這樣，因為設計師的東西不好做，然後要求又很高，然後重點是量又少」

訪談者 K

另一方面，隨著製造商的外移，也進而影響了源頭原物料的供給，舉例來說像是過去，台灣成衣廠非常蓬勃進而也帶動了紡織業，因此當時研發出許多創新的布料，而如今隨著成衣廠的外移、紡織業的沒落，台灣布料的供給亦漸漸開始下滑，現今若要找到好的布料必須到韓國或泰國等地去發掘（訪談者 F）。

除了台灣國內原物料及製造商的供給問題外，設計業者尚須克服廠商的品質以及品管問題。許多受訪者表示，未將製造外包至中國的原因除了公司需求量低的因素外，還有就是品質以及品管的問題。多數設計業者公司規模較小，創業者需一人兼數職，扮演校長兼撞錘的角色，因此可以進行品質控管的能力有限，若將製造外包至中國，除了會增加他們溝通協調的難度外，亦將增加他們品管的難度。於此同時，製造商在設計產業中還扮演了一個技術交流的角色，設計業者必須統合現有製造技術，設計出具有生產效益的產品，為此，在缺乏相關技術知識的狀態下，製造商往往是他們最佳的導師。此外，設計師若有創新的產品設計時需直接和製造商溝通製造及量產的可行性，藉由密切的溝通協調來達到製程或是產品的創新（訪談者 C、訪談者 I），所以多數業者仍選擇以國內的製造商為主。除了較易達到上述溝通協調及品管外，另一個原因則是能配合政府打出台灣製造“MIT”的美名為產品加值。

設計業者在創業初期所面臨的一大挑戰即是尋找「對」的製造廠商，在此過程中，往往需要經歷多次的磨合以及替換之後，才能尋找到合適的廠商。一名受訪者描述了目前設計業者在找廠商過程中所面臨的問題，如下：

「台灣設計產業的現況是比較分散的，單打獨鬥的，然後製造業這邊可能就是還沒有辦法就是接受你們新的idea或甚麼的。…今天我設計了一樣東西然後我不知道找誰那誰可以幫我做，然後每次我就去碰釘子一直碰碰碰最後才碰到願意幫我做的，」

訪談者 K

為了增加尋找到對的廠商的成功率，業者往往會藉由與同業交流的方式來交換廠商的資訊，以此為彼此介紹好的廠商，又或是在一些媒合會或展覽之中認識到製造商，透過與他們的交談來瞭解是否能進一步合作，但為了避免對某一製造商的過度依賴，業者會盡量跟多個製造商一起合作，並組成一個協力廠

商網絡，來分散製造的風險。此外，有些業者也會透過整合彼此需求的方式，來達到原料商「量」的需求，比方說，若要定製某一種布料得達到一定的量才能獲得，那此時同業有相關需求的朋友便會一起來分攤那筆量來獲得該布料，此亦是一種集結各自力量之方式，以增加他們對原料商的談判力（訪談者 F）。

但這樣的方式僅能替設計業者解決一些短期問題，而設計業者及製造商其實還面臨著一個更嚴峻的長期問題，即是製造技術之斷層。由於傳統產業的工作環境惡劣，因此許多年輕族群不願意投入到該產業中，製造業面臨人力斷層的現象。目前，工廠內的師傅多數都上了年紀，工廠面臨員工老化之現象，卻沒有年輕人願意來當學徒，造成技術傳承失敗。多數受訪者表示，以目前製造廠之狀態最多可在撐個十幾二十年，未來這些廠商若還未注入新血員工，可能將面臨倒閉的狀態（訪談者 F、訪談者 O 等），屆時，設計業者將須尋求外援，將製造外包至其它國家。目前，為求更低廉的製造成本，亦有設計業者將製造外包至中國，而他們的首選是到大陸設廠的台商。該類型的廠商採取的是台灣接案中國製造的方式，由於接案地點仍是在台灣，免去兩岸溝通協調之問題，且品質管控部份亦是由台灣廠商負責，因此，也降低了品質控管方面的擔憂。由於設計業者的規模以及管理能力有限，我們可以預測到未來在國內製造商的萎縮之下，這種合作模式將會被大量運用。

4.3.2.2 通路

除了製造端的考量，設計業者在創業初期面臨最嚴峻的考驗即是其行銷通路端。設計產業可說是處在一個完全競爭的市場，一個設計公司是否能存活在於市場能不能接受這個品牌，倘若消費者連該品牌都不認識更無法論及接受度，而通路正是一個接觸消費者的窗口，窗口越多公司曝光度就越高，讓更多人能認識導這個品牌並喜歡上他們的作品，因此，對初創公司來說首要任務之一就是找尋合適的通路。設計產業的通路在空間上，可以分成實體通路以及虛擬通路，又，實體的部份則可以細分成店面、展覽以及市集三個部份，而虛擬通路則是指網際網絡這一塊。設計業者所選擇的服務品項決定了其所服務的對象，這讓其所面臨的市場性質有所不一，因此，在通路的選擇上所注重的構面亦有所不同。

以提供「專案式設計服務」之公司來說，此類性質之設計公司主要是面臨 B2B 市場以及極少部份之 B2C 市場，每個專案所服務之對象為單一的企業或客戶，往往依靠的是業界的口碑以及獎項來打開曝光度，並主要以公司拜訪及業界口耳相傳之方式來發掘潛在客戶。他們通常會設立一家獨立辦公室兼展示廳的店面來接待客戶，並藉由在展示廳展示過去商品來體現其設計能力，讓客戶對他們有更深一層的認識，進而決定是否要合作，而對於一些較單純只提供設計服務之設計公司來說，他們並不需要有辦公室而採用住辦合一的方式在家裡

接案，這類公司內的設計業務及成功案例，是由它接觸到潛在客戶的窗口，而企業客戶是透過公司過去為其它客戶所設計的相似作品來瞭解該設計公司是否符合他們的需求。

在展覽方面，B2B 設計公司除了會參加設計相關的展覽外，還會選擇一些能接觸到潛在客戶的展覽，像是商展及貿易展等才能開發潛在客戶（訪談者 L）。在虛擬通路的部份，公司一般架設網站，是為了提供公司資訊以及展示作品之用。在此，必須瞭解到「專案式設計服務」公司一般是提供客戶所需之客制化設計商品，因此，彼此在設計過程中需要大量的溝通協調，才能確保設計公司所提供的設計服務能滿足客戶的需求，而這樣的溝通協調往往需要透過多次的面對面討論才有效果，是故，以網路平台作為溝通媒介之需求較低。

另一方面，以提供「創意設計商品」之公司來說，公司所面對的是 B2C 市場，換句話說其每項產品的銷售對象為普羅大眾之消費族群。設計公司因其規模與資金有限，難以投入大量的資金到廣告行銷中，所以其在通路上的抉擇即決定了其產品的普及度及曝光度。又，因資金上的限制，許多設計公司在草創時期為了節省租金成本，多數採用住辦合一之方式在家裡工作，或是選擇租金較便宜的地段來設立辦公室，又或是進駐到創意園區內。以實體通路來說，若要在合適的地點開設店面則需要大筆的資金，而設計公司在草創時期往往面臨資金不足之問題，形成店面開設之困難。此外，若採用自行開店，則產品的普及度以及曝光則將受限於地理區域上的限制，因此，他們亦會搭配其它通路商來販賣其產品。

「…在台北車站租個2坪大，站6個人就滿了，一個月租金要六萬塊…，那我們很深刻的經歷了。要改變，我們要授權，要放通路，要睡覺時都有人幫我們賣，再怎麼賣就只有兩家店，只有在臺北，中南部永遠就在寫信抱怨，我們甚麼時候才能買到…」

訪談者H

由於自營店面的成本較高，加上設計創業者的管理能力有限，因此，他們多數會選擇和實體通路商合作。在通路商的選擇上，他們會參考該通路是否符合產品的屬性，他們往往會要選擇符合產品風格的通路或是具文創氣息的通路商。然而，如今設計產業在通路上，卻面臨相關通路匱乏的狀態（訪談者 F、am 等），以至於在通路商的選擇上缺乏彈性，同時還面臨著同質商品的激烈競爭。

「台灣沒有市集、台灣通路快死光只剩大通路，沒有所謂的文創產品的通路，（設計業者）只能在主流帶著一點文化性的通路存活下來，在這種通路下競爭的是國外進口商品，進口商品的規模與成熟度不是我們可以比擬的。」

在面臨通路商匱乏的情況下，多數業者會選擇在大型連鎖通路商及百貨專櫃設點，藉由連鎖通路商多點的店面來提升產品的曝光及普及度。選擇大型連鎖通路商的功能除了能幫他們販賣產品外，亦能提供許多銷售資訊予設計業者。設計產業的創業者，許多都是設計本科生，對行銷方面的知識仍不足，而此時通路商能提供一些銷售知識給設計業者，以他們豐富的銷售經驗來協助設計業者一些有關行銷的建議。

「誠品也會給我們回饋，建議事項包括設計概念的傳達、明信片加入簡單介紹、可折起來變立體形式、品項增加到24項等，公司方面也自己準備壓克力展示架、以少量產方式來保有改版權以迎合顧客，並在誠品節日如旅行節、耶塔展等以折扣配合促銷活動。」

此外，設計業者亦可借助大型連鎖商的光環來推銷其產品，在創業初期當設計公司的知名度低的時候，消費者或許會因為不認識該品牌而不願意花額外的費用去購買該產品，此時，若在知名連鎖商內販賣該產品，可以借助他們的光環來替自己的產品背書，並進而吸引其它通路商前來合作（訪談者B、訪談者H）。同時，其也是其它零售商的鑑賞指標，若設計業者能通過審核，就代表其具備一定程度的優勢，進而能讓一些通路商主動找尋他們合作，免去設計業者一個一個去找通路商的繁瑣過程。然而，設計業者若要進駐到大型通路商內設櫃是非常難的事，除了需要通過通路商嚴格的審核外，還需配合其眾多的要求，並收取非常高的佣金費用。

除了連鎖通路商及專櫃百貨外，設計業者亦相當仰賴創意市集、創意園區以及參展來推廣及銷售其產品。目前，政府正積極打造各創意園區，像是在臺北，除了既有的華山創意園區，還有去年才完工的松山文創園區以及由忠泰建築文化藝術基金會所營運的中山創意基地等。各個創意園區的性質會有些不同，像是中山創意基地是以較便宜的租金提供辦公室給設計業者，並提供展覽空間，而華山創意園區則是提供一個銷售以及展演的空間。某種程度上，創意園區以及創意市集所提供的功能是相似的，即讓設計創業者能夠聚集在這些地方，彼此進行設計技術上的交流。為了接觸到更多的消費族群，設計業者往往會在各園區或市集之間流動，同時，結識到更多的同業好友形成自己的網絡。

另外，以創意市集來說，多數微型創業者是在這裡開始創業的，因為其所需之設立成本較低，而又能直接接觸到喜歡設計創意商品的消費族群，是個讓他們在創業初期獲得曝光的最佳地點。許多設計業者均表示，創意市集對設計業者來說，並不只是個銷售的平台，其更扮演著讓設計業者可以互相集結認識、

交流以及結盟的媒介平台（訪談者 F、訪談者 L、訪談者 H、訪談者 K 等）。獨立設計業者，可以在這裡認識並交換資訊，且還可以互相學習各種技術，彼此激發創意思維產生創意，各品牌之間還可進行策略聯盟，共同推出聯名作品或者整合資源拓展通路等（訪談者 F）。創意市集對許多手創或微型設計創業者來說，是個重要的培養育成場所，在那個地方創業者能獲得許多資源，像是資訊、合作夥伴、銷售經驗及累積對市場敏銳性，增強創業者適應市場的能力，提供設計創業者一個進入設計產業的門，他們能先在此測試市場的水溫及養兵修煉，為了迎合更大的市場挑戰而做準備。

「創意市集讓獨立創作者存活，變成團隊團體公司，市集扮演過度的橋…進入主要通路前要進獨立店家，獨立店家也少因為它也活不下來，你也沒有市集，若沒有那個東西去讓你累積個七年八年成為那個樣子，是我覺得很苦惱的事情…」

訪談者 F

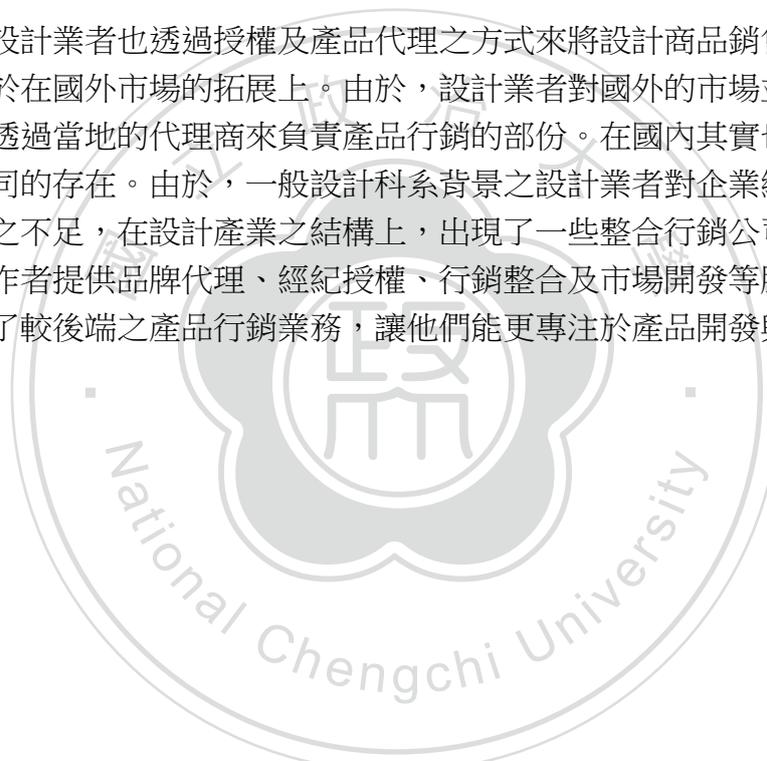
雖說園區或市集對設計創業者來說是至關重要的，但不少受訪者均表示目前某些園區或市集的狀態是令人擔憂的。以華山創 2 意園區來說，其篩選廠商進駐的機制，缺乏透明化的過程以及嚴謹的篩選標準，導致進駐廠商的品質參差不齊，影響園區整體的品質水準（訪談者 L）。另外，以市集的情況來說，進駐廠商的品質更是每況日下，有受訪者表示，某些廠商所提供的產品甚至是國外批發回來的，其產品品質不良，而較低廉的價格更打擊到其它進駐的設計公司，影響整體市集的市場（訪談者 L、訪談者 R）。

最後，以展覽空間來說，其對設計業者帶來的效益眾多。對設計業者來說，參展是個能讓其它產業看到自己的一個機會，來參展的人除了消費者外，亦包涵許多各界的廠商，像是代理商、製造商及通路商等，並獲得一些合作的機會。一般設計業者會尋求以代理及授權的方式，來將產品銷售出去，一方面能增廣產品的銷售普及度，另一方面能減輕設計業者在行銷通路上的負擔，讓自己更能專注於產品創新上，因此，設計業者會積極尋求到國外參展的機會，讓他們能認識到國外的代理商，從而將產品推廣到海外市場。除了代理機會外，參展也是個測試產品水溫的平台，透過與觀展人的交流互動，能瞭解產品是否符合市場需求，再將詢問度高的產品進行量產，因此，展覽對設計業者來說，扮演著一個重要的銷售平台，也是接觸到產品發展機會的主要平台。除此之外，展覽亦能提供廠商一個學習的空間，讓設計業者能瞭解到其它競爭者的作品以及一些設計趨勢，讓自己的產品有個比較的基礎從而改良。

對 B2C 業者來說，虛擬通路是非常重要的，它讓設計業者能以較低的成本來接觸到更廣大的消費民眾，並排除地理上的限制。對中小企業來說，網絡已成為他們主要對大眾的溝通管道，且透過網路的使用能讓他們獲得許多好處，

例如：獲得產品的回饋、增加銷售、快速回應客戶的要求及促進跟消費者、廠商及員工的溝通等（Baldwin、Lymer & Johnson，2001）。設計業者會採用與虛擬通路商合作之方式，將產品放在相關文創通路網站銷售，以達到增加產品的曝光及普及度來擴充原有的市場範圍。此外，設計業者還會建立自己的專屬品牌網站、社群網站及部落格等，透過這些部落格及社群來分享業者的心得或公司的最新資訊，來達到資訊釋放及溝通的目的，以建立自己的粉絲團，藉由提供粉絲優惠，來培養他們對該品牌的忠誠度，以穩定客源。設計業者會透過這些平台來跟消費者交流，瞭解消費者的需求或是對某一產品的感覺，其也可透過這些平台來為自己的新概念或新產品測試水溫，瞭解消費者的喜好，再做生產判斷。這些便捷的功能，以及所帶來之效果，讓許多設計業者非常用心的去經營他們的虛擬通路。

此外，設計業者也透過授權及產品代理之方式來將設計商品銷售出去，此種方式常用於在國外市場的拓展上。由於，設計業者對國外的市場並不瞭解，因此，可以透過當地的代理商來負責產品行銷的部份。在國內其實也有相似功能之代理公司的存在。由於，一般設計科系背景之設計業者對企業經營行銷之知識與能力之不足，在設計產業之結構上，出現了一些整合行銷公司，專門為創意設計工作者提供品牌代理、經紀授權、行銷整合及市場開發等服務，為設計業者解決了較後端之產品行銷業務，讓他們能更專注於產品開發與設計上。



4.4 小結

在這一章節主要探討了目前設計產業所面臨之各種環境議題，當中包括了政府政策、文化與相關制度以及產業之特性與結構。首先，以目前政府積極推動設計產業所提出之各種政策來說，政府推動政策之方向以及一些實際作為，對設計業者來說或許幫助不大。換句話說，政府所提供的輔導方向跟業界所需存有落差，業界想要的並不是目前政府所給的。設計業者普遍認為，政府的施策方向尚須改進，業界所需求的是一個更為根本的環境議題，而不是曇花一現的輔助政策。然而，業界並不否定政府所有的扶植政策，設計業者對某些政策的實施仍表示正面支持，像是世界設計大展的舉辦以及一些到國外參展的機會，這些政策能讓台灣設計登上國際舞台，幫助台灣設計業者拓展海外市場。另外，像是政府所舉辦的媒合會以及座談會等相關活動，雖然對參與者有所幫助，但這種幫助較屬於短暫性質，缺乏活動之後續效益，設計業者表示，他們想要的可能是一個更基礎且具長遠效果之輔助系統或制度，而非單次性質之活動。

對於政府現有的補貼政策方案，設計業者均表示其僅有錦上添花之效果，不管是在補助對象或是審核過程上，都令設計業者覺得當中缺乏公平性，因而降低了設計業者參與的意願。此外，較高的資訊搜尋成本、資訊不對稱以及申請過程之繁瑣等因素亦造成設計業者缺乏參與之意願。但是，亦有設計業者表示，只要堅持以正面積極之態度去瞭解及參與政府所提供之補助活動，雖然過程艱難但還是會得到回報（訪談者 H）。政府政策與設計業者之間是相輔相成的一個關係，政府雖積極地想要拓展設計產業之發展，但若缺乏設計業者之支持亦是枉然。倘若有個平台能確實傳達業者之心聲，而政府亦能針對相關之需求給予回應，則能讓彼此之間的互動更具成效。

對設計產業來說，最具影響的相關制度即是智慧財產權制度。智慧財產權制度是一個保障設計者權益之體系，亦是讓設計者創造財富之來源，然而現有智財制度較不健全並存有許多模糊地帶，讓設計業者之權益受損，受到保障之程度不高。部份業者雖然仍有為其設計或設計商品申請專利，但受到威脅時會付諸與法律行動的人卻相當少，其中原因除了法律制度之模糊問題外，亦在於訴訟時須耗時且耗成本。當然，除了法律制度缺乏完善之問題外，設計業者本身之能力問題，像是資金與相關知識的問題也是阻擾他們使用智財制度的因素。因此，在面臨「仿冒」威脅時，設計業者會選擇將產品製作門檻提高以增加仿冒之困難度，像是提升製作技術、成本或是提供系列性產品等，將產業中的「再製成本」提高來抑制仿冒商的模仿。

社會文化對設計產業之影響，可體現於人們之生活價值觀與消費型態中，有些消費者追求具品質之優質生活，對創新產品的接受度較高，並願意支付多一點的價格來購買喜愛之物，是許多創意設計商品的目標客群。然而，亦有消費者是以務實層面去考量產品並多為價格敏感者，或許是因為缺乏美學認知，

認為產品價值與價格不成正比，不願多付較高的價格來購買產品，因而，產生了消費者認知與設計業者認知上之不同，讓設計業者認為台灣的全民美學意識仍不足。此外，相較於國外設計品牌，台灣消費民眾一般對台灣設計品牌的接受度較低，是故，設計業者多藉由興辦各種設計展覽，藉以跟民眾的交流來讓民眾產生認同感，並將美學意識潛移默化到人民生活之中，以此提高人民對於美學的認知。除了美學認知外，部份傳統製造廠商對設計的認知亦是需要被加強的。對此筆者認為，設計業者跟消費者或傳統製造商之間認知的不同，並不全然只是要民眾或製造商去改變自己的認知，而設計業者本身亦需要去改變，到底問題是出在全民美學意識不足還是設計產品所體現的價值不足，是值得令人慎思的問題。

在產業特性上，設計產業面臨著高度不確定性及風險。然而，對提供不同品項之設計公司來說，由於對象以及需求預測能力之不同，受到不確定性之影響亦有所不同。每筆專案之服務對象為單一個體之「專案式設計服務」公司來說，其較能預測客戶之需求，對各價值鍊活動也較容易掌握，因此面臨較低的風險及不確定性；相對來說，服務大眾市場之「創意設計商品」公司，因需求不確定性高且難以掌握各價值鍊活動，因此面臨較高的風險及不確定性。設計公司可透過一些策略性決策來降低其不確定性及風險，但因受限於公司規模、資金限制以及創業家專業知識能力，因此，與理論所提及之回應行為是存有落差的。此外，設計產業亦具有高生產成本及低再製成本的特性，在此特性底下還延伸出仿冒之問題，為此，設計業者不惜以提高再製成本來抑制仿冒之問題，從而亦逐漸改變此產業「低再製成本」之特性。

在產業結構上，由於傳統製造上之外移以及相關文創通路之匱乏，設計業者普遍面臨沒人願意幫他們做也沒人幫他們賣的窘境。由於設計業者在規模上處於劣勢且對通路或製造商的選擇並不多，因此，不管是對製造商或是通路商來說，他們都具有較低的談判力，此外，設計業者還須面對大量同性質的競爭者與潛在競爭者，以其產業結構環境來看，設計產業屬於具有高度威脅之產業。在此必須提及的是相關通路商匱乏對提供不同品項之設計業者來說，會帶來不一樣的衝擊。以「專案式設計服務」公司來說，他們對實體通路商的需求不高，因此通路商對他們所帶來的威脅並不高；相對來說，提供「創意設計商品」之設計公司，因較仰賴實體通路商為他們鋪貨，而通路商的匱乏造成他們的選擇不多因此對設計業者來說是個不利之環境因素。

總結來說，設計產業所面對的產業環境是較嚴峻的。設計產業仍屬於新興產業，各政策制度發展及環境之塑造並未完善，缺乏輔助之根基。此外，設計產業還需面臨著匱乏的製造供應及通路資源，讓設計業者擁有較低之談判力，進而未能降低成本。在面臨消費市場中，願意多花較高價格來購買具有設計品質商品的消費族群可能還處於小眾市場，因而對產品需求之量不多，造成了設

計業者生產成本的提高，價格也隨著被拉高，而高價位之產品更讓消費者對其需求降低，如此一來，便形成一種惡性循環的狀態。在社會文化方面，日前因世界設計大展之舉辦，讓人民更能關注到台灣設計商品這一塊，但不同的消費族群對美學之認知有所不同，對於產品的價值判斷也有所差距。雖然人們普遍都喜歡美的事物，但由於認知上之不同，消費者會不會接受設計業者所設計之商品，願不願意購買或是否有能力購買，都是設計業者所需面對的挑戰。在面對這樣的文化環境下，設計業者必須透過不同的媒介來去接觸消費者，多與消費者交流，才能平衡彼此之間認知上之不同。



第五章 企業家與創業行為

5.1 企業家

企業家是執行創業精神之關鍵，早期之理論以心理路徑及社會路徑兩種面向來探討怎麼樣的人會成為企業家或甚麼樣的社會經歷會影響企業家執行創業精神。理論發展至今，越來越多的學者認為創業精神並不止於靜態的人格特質，亦包含動態的行為過程（Drucker，1985；Pitt & Kannemeyer，2000；毛曉鷗，2002 等），在此過程中，企業家會利用其認知以及相關能力來展開創業精神，並可透過學習來建構或增強各種能力，進而養成創業精神。學者 Lambooy（2002）提出，企業家的認知能力、創新能力以及組織能力有助於他們在創業發展過程中的成功。因此，本研究根據以上三種能力構面，來探討設計產業之企業家如何建構其能力來實現創業精神。

5.1.1 認知能力

認知過程是產生新概念、創意及確認機會的基礎，每個人的認知系統有所不同，因他們擁有不同的人生經驗及資訊，也因此產生出不同的概念（Baron & Shane，2008）。也有研究指出，一個人在某特定領域中越有經驗，他們越有可能在當中發現機會（Shepherd & DeTienne，2001）。企業家會透過經驗的累積以及學習的過程來獲得知識，並透過知識和資訊的運用來產生概念、創意及機會。因此，認知能力可視為一種透過學習並將資訊及經驗轉換成知識的過程，在此過程中除了從經驗中學習及保留資訊外，詮釋及整合資訊與知識也是很重要的。首先，我們可藉由瞭解創業家的教育背景、工作經驗以及人生經驗來瞭解這些構面如何影響創業者認知能力之建構。其後，我們再來瞭解在設計產業中，可運用何種方式來提升其認知能力。

5.1.1.1 教育背景

在此必須重申的是，設計產業之創業者並非全都具有設計相關背景，同時也包含許多非設計本科生，兩者間的教育背景及工作經歷雖有所不同，但却都能投入到設計產業之中，其因在於設計產業是知識力密集之產業，在此產業中創業者必須具備多元知識以及高度統合性來將創意、美學及技術整合起來方能運作。設計產業創業者除了自己所具備的知識技術外，還需學習其它領域的知識才能完整的執行創業精神。因此，儘管設計相關背景與非設計背景之創業者所具有的知識背景不同，但他們可以透過學習來建構出相關的認知能力，從而發揮出其在設計產業之創業精神。也因為設計本科創業者與非設計本科創業者的教育背景不同，所以他們建構能力之路徑也不相同。

以設計相關背景的創業者來說，他們在求學期間已累積相關美學創作及設計知識，因此掌握了相關設計技術能力，但却缺乏相關的經營管理知識，因此

在創業的過程中，首要之任務在於學習一些經營管理知識，像是：製造、鋪貨、定價及行銷等；以非設計相關背景之創業者來說，他們在求學期間的專業並非設計創作，但他們對設計美學深具熱忱，並將自身所學之專業知識運用到設計公司的經營管理中，然後再進而加強其相關設計技術以及製造知識，他們不一定擁有創業或經營管理知識，因此他們也必須學習一些經營管理知識。不管是前者或是後者，由於設計產業需要多元知識的整合，因此他們都必須在創業的過程中不斷的學習，來彌補知識或技術上之不足。

以訪談結果來看，設計相關背景與非設計相關背景之創業者在認知能力的建構上，除了路徑有些不同外，他們所利用之方式也會有所不同。設計相關背景之創業者多會主動參與設計師活動，並組成自己的設計師網絡共同分享資源與資訊，從而提升自己的認知能力；而非設計相關背景之創業者則較少涉足於這些設計師聯盟活動。如下所述：

設計相關背景：

「我們共享資源或是互相去支援這樣...學長阿或則是同學阿或是設計公司也就那幾間，那就是互相串聯串聯，就是就越來越多這樣，就變成個蠻大的。」

訪談者 K

「那像我們這年紀的朋友很多都自己成立公司，像朋友辦活動當講師都找我們，分享創業經驗，資源互相分享。那當他們有困難時，我們就把資源跟他分享。」

訪談者 B

非設計相關背景：

「我們從來不參加展覽的，也沒有參加協會活動...設計工作的這些人常加入活動，常加入協會...但是我們沒有阿，也是因為這樣子，很多的公司可以活下來。」

訪談者 A

設計相關背景之創業者會比較主動參與設計活動及形成自己的「設計圈」，原因在於他們在求學時期的好友同學可能也在設計產業內創業或工作，又或者他們因擁有相似的背景，比較容易產生認同感，透過彼此好友之網絡連結，形成資源與資訊共享的網絡系統，此網絡系統即是本研究所主張之「重疊性網絡」，重疊性網絡之形成則有助於提升創業者之認知能力。

5.1.1.2 工作經驗及創業經驗

創業者的工作經驗及創業經驗對創業者之認知能力影響也是直接相關的，創業者可以透過以往的工作經驗或創業經驗來類比或推演並將所累積之經驗知

識運用到現有的創業活動當中。以設計相關背景之創業者來說，他們往往缺乏經營管理知識，但若他們擁有相關工作經驗時，即可將以往工作公司的經驗及模式，複製到現有的創業過程當中，像是做事配合方式以及與同事或客戶相處方式。

此外，許多創業者是在以往的工作經驗中獲得並建立自己的專長與相關知識，在創業的過程中他們往往會選擇在自己專長的領域中創業，例如：創業者在印刷公司工作過可獲得印刷相關知識（排版、輸出、修理機器、換藥水、製版及模版），因此，在之後的創業中會選擇印刷相關領域，並將所習之技能運用到創業當中。也有創業者為了學習及獲取實務經驗而投入到公司上班，他們多為學習生產製造相關知識而進入公司上班，以瞭解台灣製造廠商現況並獲取一些實務經驗。

「我前期一直在耕耘設計這塊，可是完全沒有涉略到製造生產，那這是我們沒辦法突破的一個關鍵，所以工作室就先暫時收起來，這事情有跟大家討論，要補充自己不足，那大家就設定好目標到不同單位去。」

訪談者 N

創業者不管是在哪個領域具有工作經歷，他們都能累積到一些資源，像是人脈，而人脈是創業者獲得提升認知能力的一大來源。創業者若能認識到許多不同領域的朋友，就可經由討論、交談的過程中來交換資訊進而提升自己的認知能力。因此，工作經歷所給予創業者的影響，並不只是一些實務經驗還包含了層面更廣的人際網路。

另外，不少受訪者都具有多次的創業經驗，先前創業過程所帶來的經驗對現有的創業過程來說影響是極大的，他們會吸取先前創業失敗的教訓，重新擬定出更佳商業模式，避免重蹈覆轍。對某些具設計背景之創業者來說，他們可能在求學時期就以個人工作室的型態接案工作提供設計服務，並累積了許多相關資源與經驗，像是資金、客戶、技術能力及接待客戶的經驗等，對往後的創業過程來說是種優勢。

「我到大四畢業時接觸了很多外面廠商，這些廠商因為都有業務來往，就是學校畢業跟傳統業務來往，那廠商慢慢認識你、了解你，就會把案子丟給你。所以研究所就成立（設計公司），那廠商會慢慢把案子丟給你，又開始做，越學越多我就越碰越廣。」

訪談者 N

5.1.1.3 人生經驗

除了教育背景與工作或創業經驗外，人生經驗亦是累積知識的泉源。創業者一些留學經驗或到國外的經驗，除了能增廣見聞外，還能讓他們發現機會所在。人生經驗越多元，人們能獲取的資訊越多，就越能產生出新的概念，此外，人們可經由接觸多元文化，而形成不同的觀點及思考模式，並以更不一樣的角度來看待事情，從而發現出機會所在。一位受訪者即敘述了接觸多元文化，所帶來的影響：

「像我去烏干達回來的時候啊，在那邊可以看到第三世界，他們比我們窮很多，會看到他們如何運作生意，他們從非常小的資金開始來做，做的還滿成功的。我學到我作事情永遠不會說我資金不夠、永遠不會說用我現在的東西發展就好。我常聽到資金問題，但那是個藉口...」

訪談者 R

5.1.1.4 其它提升認知能力之方式

除了以上所述之構面（教育背景、工作經驗、創業經驗與人生經驗）能影響及建構出認知能力外，設計產業之創業者也會透過不同之管道來接受新資訊與知識，較屬於輔助性的管道有：閱讀報章雜誌、設計或管理相關書籍、網絡搜尋及觀察國外案例等，創業者能透過這些方式來掌握最新資訊及設計趨勢。此外，設計業者還可透過直接互動的方式來學習，像是上課、參加座談會、工作坊及展覽等方式，透過與老師、演講者及同業設計師的互動來瞭解新資訊或共同激發出新的想法。本研究將認知的來源及對象整理至下表：

既有經驗	輔助性媒介	互動學習媒介	對象
教育背景	報章雜誌	上課	同業
工作經驗	書籍	座談會	老師
創業經驗	網絡	展覽	不同領域之專家
人生經驗	國外案例	工作坊	消費者
		市集、園區	製造商
			通路商

表 5-1 認知能力的來源與對象

資料來源：本研究整理

以參加展覽來說，設計業者可以透過參加國內外的設計展覽、貿易展以及禮品展來瞭解同業資訊，在展覽中設計業者可經由觀察和跟同業比較來瞭解產品相關資訊及設計趨勢，此外，設計業者亦可經由展示自己的產品及與消費者互動來瞭解消費者的喜好並獲得市場資訊，這些參展經驗或與消費者互動之經驗，都能有效的增強設計創業者對市場的認知能力。如下所述：

「可以測試產品，觀察者就是在你的作品面前，你可以在外面觀察他，他對這個產品的評語是甚麼，他覺得好用或他會一直問你說哪裡可以買，那就代表說這些商品可能是成功的，那就是一個很好設計師跟民眾交流的一個過程...」

訪談者 K

此外，能帶來同等效果的還有參加創意市集，如前章（第四章）所述，創意市集是個讓設計創業者交流的平台，讓創業者能夠在裡面交換知識進而增強自己的認知能力。設計創業者群聚在創意市集或創意園區當中，彼此透過交談、交換技術知識及相關重要資訊，以達至資訊共享的網絡系統。為此，還顯示出了台灣設計產業之創業者具有彼此共享資源或互助之特性，而此特性在其它產業並不常見，可能之原因在於，此產業的公司規模普遍較小且能力有限，在彼此力量薄弱時，若相互抗衡競爭只會造成兩敗俱傷，因此他們較傾向於互助，彼此連結以壯大自己的勢力。一名受訪者即敘述了這樣的一個特性，如下：

「台灣設計圈其實還蠻小的，但是小就是大家都會認識，但我覺得跟其它行業不一樣，就是...有些行業可能會有點同儕相嫉阿，或者是競爭這樣，但我覺得我們還蠻互相照顧的...我們共享資源或是互相去支援這樣」

訪談者 K

有鑒於此，設計業者會透過正式與非正式的管道來交換資訊，非正式的管道即是透過平時的交談互動來交換資訊；而正式的管道則像是成立「工作坊」之形式，參與者藉由腦力激盪之方式來分享彼此的創新想法，參與者能對某個議題表示出不同的觀點，而其它參與者會針對該觀點給予回饋，在此過程中新的創意概念會被激發出來。如下所述：

「大家就像 workshop 那樣就是腦力激盪，或則是，腦力激盪後就是發表，每個設計師都會上台簡介他的 idea 或是對一些事情的看法的分析，那我們就會給他意見。那從這些 workshop 或是從自己的，回去的消化或體驗之後，很多創意我覺得就會從這邊發生。」

訪談者 K

另外，以設計業者的學習對象來說，他們除了可向同業學習外，還可透過跟製造商、通路商與客戶的交流來學習相關知識。設計業者要將自己的設計概念實體化，就需要製造商的配合，設計業者會跟製造商交換技術知識，製造商會將一些材質或製程技術告訴設計業者，讓設計業者瞭解以目前的製造技術是否能將其設計產品量產。又或者，設計業者可透過與製造商討論的過程，來發展出新的產品設計概念，透過彼此分享專業知識來研發出新的製程。

製造商可以增進設計業者有關產品生產方面的知識，而客戶及通路商則是可以給予設計業者有關市場面的知識，這些對設計業者來說都是很重要的認知能力。以通路商來說，他可以向設計業者分享其行銷經驗，幫助設計業者提升其有關行銷方面的知識，這對缺乏行銷管理知識的設計創業者來說，是非常有幫助的。另外，最能讓設計業者提升其認知能力的則是直接與客戶互動，設計業者能直接的從客戶端獲得產品的回饋，進而能激發創業者更具市場性的思維。

5.1.1.5 認知能力之體現

認知能力在設計產業之創業精神中可體現於創業者將其概念轉換成具體設計商品並將產品量產售出之過程，而在此過程中，溝通能力與邏輯思考能力是極為重要的。認知是指「個人的感知、記憶和思考」（劉常勇及謝如梅，2006；Mitchell et al., 2002），當中，「思考」等同於邏輯思考能力，也就是合理的推演及歸納能力。此外，溝通能力是指「意思的傳達與瞭解」（Robbins, 1992），儘管創業家擁有再好的能力，若欠缺良好的表達能力將自己的概念與想法明確的傳達出去，那也是徒然，因此，許多業者認為，溝通能力在設計產業中為最重要，創業者必須具有良好的溝通能力來將自己的概念傳達出去，並透過不斷的跟創業夥伴、員工、製造商、通路商及客戶溝通來傳達彼此的想法、確認需求及問題所在。如下所述：

「...那我覺得我在那邊學到做事方式和配合方式，就是溝通方式。我覺得案子能成功，溝通非常重要，不是永遠有默契，問對問題很重要，對待客戶或同事的方式也是...大公司有很多團隊，溝通的確是能不能成功一個很重要的關鍵，當然跟運氣也有點關係，但是如果你堅持把東西做好也是有滿大影響的。」

訪談者 R

此外，溝通能力運用於詮釋產品上即可對應到設計業者「說故事」的能力，設計業者必須將自己的設計理念傳達出去，讓民眾瞭解自己的設計價值進而獲得他們的認同，他們才會購買自己的設計商品。說故事是把事情合理化之過程，透過把各事實連結串聯起來，協助人們釐清各種事情的因果關係，並透過自己的語言去詮釋一件事情，幫助聽者或讀者去瞭解一些現象與各事物的關係連結（洪蘭，2009）。設計業者可透過說故事的方式來包裝產品，讓設計產品具有更深一層的意義，消費者此時購買的不只是一個商品，還有商品背後的故事。就有受訪者敘述了故事性商品所帶來的附加價值，如下：

「...搭配文字、故事、活動，剛開始每個商品都有一個名字，因為要給他一個文字的感受，我們還會請他寫一篇文章，寫生活上的文章。像這個東西就是附加價值，買到這種感覺，看了心裡就會有些故事...因為不只是商品的感受，還

可能是一個小卡或一個 banner，或者有可能是一個生活經驗，不一定說一定要跟衣服畫上等號... 而是分享其他的東西，因為喜歡，價格界線就會比較低。」

訪談者 I

由於認知能力是存在於腦部中的心智活動，難以被人觀察，因此，需借助其它能力來體現，為此，溝通、詮釋及說故事的能力是極其重要的。設計業者必須具備一定的表達能力，來將其概念口語化、具體化，方能展現其能力所在。

5.1.2 創新能力

設計是一種創造性的整合活動，藉由新風格、新式樣或新符號圖像之創造，來提升產品之附加價值，並用以取得競爭優勢。隨著美學經濟時代的來臨，設計、創新及管理領域掀起一股將「設計」與「創新」結合之風潮，許多學者提出「設計思考」及「設計力創新」的概念，鼓吹業者透過設計來進行創新。為此，創新之來源不在只有源自科技導向及需求導向，亦包含設計導向之創新，是以風格、符號及意義的突破所驅動的創新（Verganti，2003）。為此，本研究所言之「創新能力」是指設計業者在新符號、風格及意義上之創新能力所在。

設計業者透過創意概念的產生來驅動創新過程，而這些創意概念大部份跟創業者的認知能力習習相關，設計業者會透過其認知能力來將資訊與知識經驗整合，萃取出各種創意概念，同時也透過觀察日常生活周圍的環境以及一些生活經驗來發想概念，並透過跟其他人討論的方式來產生出可行之概念以將之付諸於行動。為此，設計業者建構創新能力的行徑與建構認知能力的行徑大同小異，兩者皆是透過一些書籍媒介的攝取、展覽與工作坊等活動的參與以及一些觀察互動行為而產生。

創新能力的產生亦可來自有效的創意管理過程，為此，本研究整合各設計業者發展創意概念之過程，擬畫出他們的創意管理流程如下：

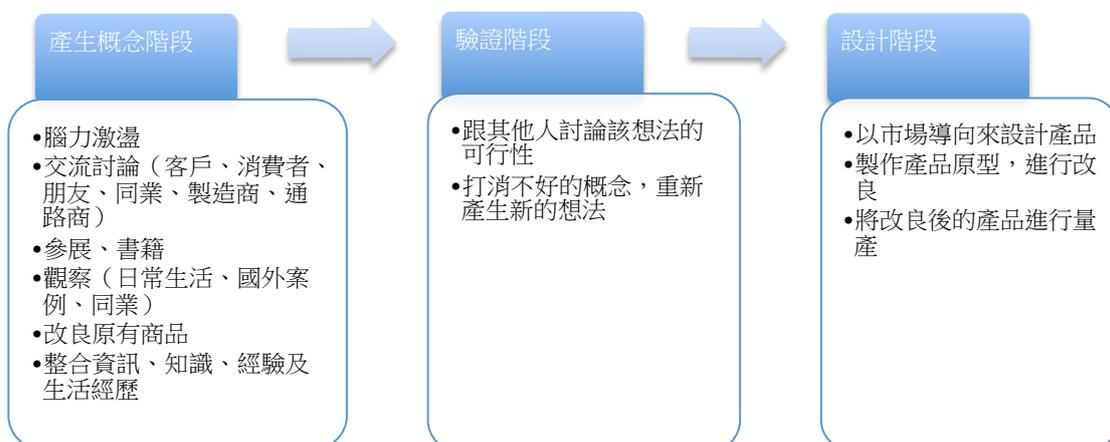


圖 5-1 創意管理流程

資料來源：本研究整理

在創意管理的過程中，設計業者會不斷的透過反復試驗來瞭解何種創意概念是比較具有可行性的，並透過不斷的篩選及改良來產生創新的商品，與此同時，經驗的累積即是增強其創新能力的一大要素。首先，創意概念的產生可來自於許多方向，設計業者可以從不同的角度來發想，亦可聚焦於某一主題上進行發想，創意主要來源是來自創業者所建構的認知能力當中。然而，創意的產生並不能將它視為就是創新的產生，許多東西是具有創意但未必是創新的，創新之商品必須具有市場性等後續效益之性質，因此，創意產生後必須經歷驗證階段，來確保該創意是具有價值且可行的。在此階段中，不好的創意會很快的被否定或被糾正形成新的概念，當新概念能被眾人認同以及被驗證是具有市場性且可行時，即會投入到設計階段，將概念具體化之過程。在設計階段中，設計業者必須考量市場性質、量產及銷售等問題，比方說：產品該運用何種材質及如何定價消費者才會接受及商品如何設計才能有助於量產等問題，然後製作出商品原型，將其進行改良再投入到大量生產之中，最後再交至客戶或消費者手中。

為此，不管是提供專案式設計服務或創意設計商品之設計創業者，他們建構創新能力的方式是極為相似的，他們必須透過反復的試驗來累積相關經驗並將之運用到下一次的創新過程當中，形成一種經驗及能力累積並循環之過程。

5.1.3 組織能力

「組織能力」是有目的、有系統的將事物集合起來之能力，為此本研究乃以經營管理之角度來探討設計業者如何在其創業精神中建構及運用組織能力來執行所有活動。設計產業之企業規模屬中小企業，企業規模小經營管理人員少為其特色之一，企業型態趨似專案式管理，創業者一人分飾多角扮演「校長兼撞鐘」的角色，獨自經營管理公司各價值鏈之活動，因此創業者的組織能力在企業的經營管理中是非常重要的。

然，對於初創者及設計相關背景之創業者來說，由於缺乏相關經營管理層面之知識，因此在經營上較缺乏有系統有架構的組織管理，且有別於其它產業之企業，設計產業之組織規模一般較小、公司內分工不細且所需管理的人員並不多，也因此無須特地建構出組織經營管理制度來管理公司。換另一個角度來說，設計業者因組織管理能力有限以及資源上的限制，會傾向於將員工規模控制在 6 人以內，以有效的控制管理公司的營運，並將精力專注在「設計」的活動上（訪談者 X）。為此，設計業者往往會採取較寬鬆的管理方式來管理其員工，讓員工擁有較高度的自主權，減少設計業者必須一直監督管理的負擔。

另外，創業者組織能力的強弱，決定於其是否具備良好邏輯思考能力，而良好的邏輯思考能力能讓創業者能有條理的組織所有事物。就有一名受訪者敘述了組織能力與邏輯思考能力之關聯，如下：

「組織力就是他的邏輯思考阿，就是他邏輯思考性要非常強，因為你會往上推往下推，會水平也會垂直思考，從那方向去排列組合，你可以得到最好的答案，那設計師其實就是一直在做這件事情。設計師做的東西都不是絕對的，他是經過排列組合找到對的位置才會被抓出來，可是如果設計師沒有邏輯思考力的話，他想到什麼就覺得是最好的，那東西就會很危險。那從設計師的思考去延伸，他你久了之後要會去帶人，那你是否有能力管理你的廠商和下游，這些就會跟你的設計思考很有關聯。」

訪談者 N

從以上訪談可得知，設計產業之企業家可透過邏輯思考訓練來增強能力並建構出良好的組織能力，將思考延伸以瞭解何種決策才是最佳解決方案，並發展出最佳的組織管理決策，從而增進自身的組織能力。

另外，組織能力涉及到「人」的層面，像是組織管理員工、客戶、經銷商及供應商，因此即使有相關知識，但在執行過程中仍會面臨相當大的變數阻礙，原因在於，每個人所面臨的情境都有所不同，所面對的人、事、物都變化莫測，因此，創業者難以完全複製其他人的作法來建構出該能力。故，設計業者最為強調建構能力的方式即是「做中學」之方式，較屬於後驗知識的部份，透過從經驗中學習，累積相關能力後在往後的執行過程中應驗其所學，並不斷的修正錯誤，來強化自己的應對能力。

「但是我還是覺得做了就會知道，我以前個性就這個樣子，與其在那邊紙上談兵，不如就先做，做了就會知道問題，會去修正，修正後又會再發現下一個問題。在這過程裡面就是一本教科書，那我一直相信是成功的模式是無法複製的，我覺得我會比較相信自己發生哪些事情來判斷，因為每個人的個性都不一樣。」

訪談者 N

5.1.4 小結

從以上對各能力之論述，我們不難發現所有能力都是以認知能力為基礎，在去做擴展延伸，本研究根據以上設計業者如何建構各能力之敘述以及各能力之關聯，重新擬劃出設計業者之能力建構圖，如下所示：

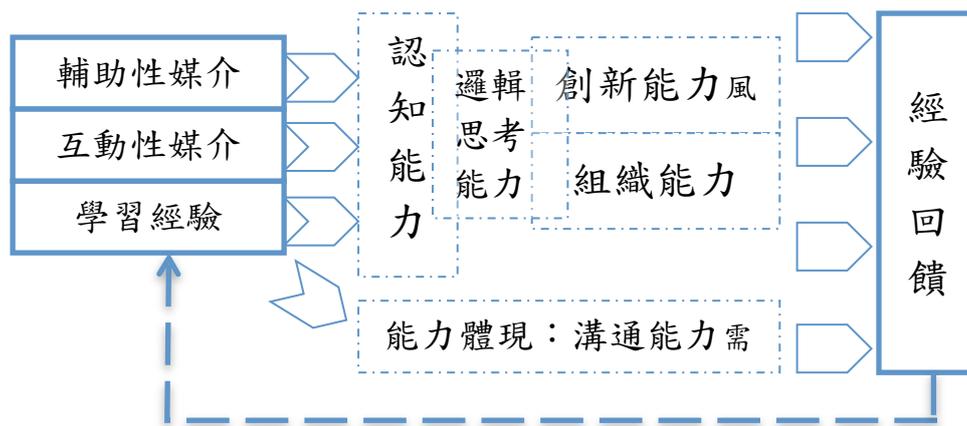


圖 5-2 能力建構圖

資料來源：本研究整理

創業者可經由輔助性媒介像是書籍、雜誌及網路資訊等及參與互動性媒介，像是上課、工作坊及展覽等藉由跟其它人的互動來學習獲得資訊，亦可經由過往之知識經驗來產生認知能力。認知能力是將所有資訊與經驗重新詮釋及整合以產生新知識的過程，在此過程中邏輯思考能力甚為重要。透過邏輯思考能力的運用，能讓創業者有條理有系統的去排列組合各種可能，去判斷及思考最佳方案為何，從而有助於創新能力及組織能力的產生。因此，對創新能力及組織能力來說，邏輯思考能力也是很重要的。

以創新能力來說，創新是藉由新概念的產生所驅動的一個價值創造活動，而新概念則源自於認知能力，創業者可運用腦力激盪等模式，透過邏輯思考、組織及整合資訊來產生新概念，並藉由溝通與分享新概念來驗證其可行性，最後再利用組織能力來將該新概念推到市場上。以組織能力來說，組織可視為是有條理有系統的去排列組合任何事物，當中需要邏輯能力來輔助組織能力的產生，意即創業者能運用其邏輯思考加上認知能力中的經驗判斷來產生組織能力。因此，邏輯能力對認知能力、創新能力及組織能力的運用來說，就像是個潤滑劑，能幫助各能力的產生及運用。

除了邏輯能力外，在運用各種能力的過程中，溝通能力也是非常重要的。對設計產業來說，如何將自己的想法概念傳達給其他人讓別人瞭解，是非常重要的事情，為此設計業者還必須具備說故事的能力等表達能力，來將自己的理念傳達出去。此外，在各能力的建構過程中，溝通亦是產生能力的要素之一，以認知能力及創新能力來說，創業者可透過與別人溝通來交換一些新的知識或促成新概念的產生。以各能力之執行層面來說，溝通能力則有助於各能力的執行，舉例來說，設計業者透過長時間與客戶溝通互動來瞭解彼此想法及需求為

何，以創造出客戶真正所需之商品有助與創新能力之執行；另外，設計業者透過長時間與製造商、員工及經銷商溝通以傳達正確的資訊讓活動準確執行則有助於組織能力之執行。由此得知，各能力之運用必須藉由溝通能力才能體現出來讓別人瞭解，然後亦可經由溝通協調之過程來獲得資訊之回饋，從而產生經驗再增強各能力之產生。

從以上敘述我們可得知，各能力之運用是相輔相成的，它們彼此間會有重疊之部份，對於創業精神的執行，設計創業者必須同時運用到各種能力來推展執行，並產生回饋從而增強能力，而此足以論證，創業精神就是一個循環累積的過程，創業者透過經驗、知識及能力的累積、循環以及回饋從而獲得能力之增強，以用來執行創業精神。如下所述：

「創業就是回頭重修的過程，把你從以前學的東西拿回來應驗，你是不是真的學到了，所以是重修的過程，你回頭皮包拿著要出去跑業務，如果你是業務的話...你就是要重頭自己做。」

訪談者 C

5.2 創業行為

每個人的創業經歷都不一樣，因此，其創業精神的體現也有所不同。然而，在設計產業中，有幾個關鍵活動是創業精神中無可獲缺的，即是：概念、資源、聲譽、重疊性網絡及經營型態五大構面。本研究透過對此五大關鍵活動的敘述來論述設計產業之創業精神。

5.2.1 概念

以宏觀的觀點來看，「概念」可被視為公司經營層面的創業概念，而以微觀來看，「概念」亦可被視為是每個設計服務案子或產品開發的概念。以創業概念來說，其與創業動機緊密相連，創業者有了創業動機後，即會產生創業概念。故，本研究所指的「創業概念」包含了創業動機、創業的方法及創業模式等。

每位設計產業之創業者形成創業概念的契機都有所不同，對具有設計背景之創業者而言，想要將自己的設計商品推到市場中販售，可能是他們在求學時期既有的夢想，又或者是在工作一段時間後想改變現狀，不想受公司約束，而打算自行創業自己掌握主導權。而對非設計背景之創業者而言，可能是他們原本就喜歡設計，雖未具有設計教育之背景，但却喜愛設計，他們可能在工作一段時間後，累積了相關資源，在某種契機下就開始創業，又或者是，原本已在某個領域中創業，然後在經營的過程中，發現「設計」所帶來的市場機會，進而將公司轉型成以設計為主的设计公司。

本研究經訪談發現，不管是何種契機所促成之創業概念，驅動創業行為的並非全是因為辨識到「機會」的存在，亦有受訪者是因為本身對設計具有熱忱，並秉持著一些設計理念而投入到設計產業當中(訪談者 L、訪談者 N、訪談者 E 等)。如此一來，也驗證了本研究在研究限制中之主張，驅動設計產業之創業精神的並不只有機會導向，同時還有理念導向。如下圖所示：

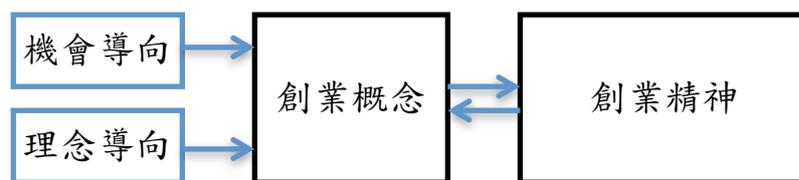


圖 5-3 創業精神驅動圖

資料來源：本研究整理

由上圖所示，創業者經由機會或理念來產生創業概念進而啟動創業精神，在進行創業的過程中，創業者會試著去瞭解市場所需，累積相關知識與經驗並訓練自己對市場的敏銳性，再根據自己的經驗去修正當初的創業概念並找到自己的定位。設計業者在創業的過程中，將可能發現機會的存在，從而影響及改變當初的創業概念。創業概念就如同一家公司的商業模式，在創業與經營的過程中，將會不斷的改變來迎合市場變化，因此，創業概念會隨著創業精神的展開而變動，無論是由機會導向或理念導向所驅動之創業概念，在展開創業精神的過程中，創業者還是會找到機會的存在或是建立起自己的理念，並在兩者之間找到平衡點，來產生新的概念以驅動創業精神之過程。

又，以微觀之觀點來看，設計服務之設計概念是經由與客戶溝通而產生，由於設計概念必須以符合客戶需求為主，客戶為求客制化，各案子之間的设计概念獨立性高，設計業者也無須創造出獨一風格的设计，因此，創新概念之產生全然是經由與客戶溝通後而為滿足其需求而生。相對的，創意設計商品之設計概念則可全權經由設計業者自行掌控，設計業者所銷售的是一種風格或符號上的創新，為此，其必須創造出具有自己獨特風格之設計，而產品風格與設計概念是可具有延續性的，相似概念之創作可變成系列化之商品。在设计創作方面，設計業者擁有較高的設計彈性，可依照自己的想法來設計商品，但，仍需考量市場面的問題。設計業者將設計概念具體化後，製造出產品原型，再透過與消費者交流來獲得改良的回饋，從而改善原設計概念。如此一來，創意設計商品的設計概念，趨似具有延續性及再進化之特性，所產生的設計概念還必選能體現出設計業者獨特之設計風格。

5.2.2 資源

設計業者在執行創業精神的過程中，需要投入資源才能獲得產出，為此創業者必須不斷的取得資源以投入到生產中才能獲得產出，是故，資源的取得是一累積循環性之活動，此活動會在創業精神中不斷重復累積，並投入到生產活動中以創造價值。在策略研究領域中，資源被視為企業取得競爭優勢的基礎（方至民，2010；Wernerfelt，1984），此觀點形成「資源基礎觀點」

（Resource Based View），意即企業可經由培養及累積獨特的資源與能力來形成企業之競爭優勢，從而讓企業能立足於該產業中並持續經營，因此，獲取資源對創業者來說是至關重要的。本研究所述之資源包含了財務資源及人力資源，主要是以瞭解設計業者如何取得這些資源及如何運用這些資源來執行創業精神。

5.2.2.1 財務資源

以財務資源來說，提供不同產品服務的設計公司對創業資金的需求有所不同，像是提供專案式設計服務的公司來說，創業者可以在家創業而無需投入太多的資金就可創業。一名受訪者敘述了這樣的狀況，如下：

「以設計公司來說，比如說兩人啊，2到5人這樣的設計公司來說，5人就蠻多的，我們比較佔優勢的是我們投入的成本比較少，比如說場地成本、設備成本比較少，因為設計最重要的是創意，你今天如果夠厲害的話，你拿一支筆跟一張紙，你就可以去跟客戶提案，雖然事實上可能不只這樣，我要講的是，你只要有紙跟筆，基本上就可以工作了。所以資金的部份對於像我們這種小的設計公司來說，其是壓力並不大…」

訪談者 X

對提供專案式設計服務的設計公司來說，雖然其較不具有資金壓力，但其收益的來源則完全倚賴所接受案子的多寡及大小來決定，設計創業者每設計一個案子就收取單次案件的设计費用，其每個設計所創造的價值就僅存於該單次設計案子當中。有受訪者認為，設計案是有限的，其所帶來的利潤也有限，且還認為單次的設計案缺乏後續產生利潤之效果，讓企業缺乏產生利潤之根基

（訪談者 M、訪談者 A）。雖說如此，相對於提供設計創意商品之設計公司來說，設計服務回收資金的速度較快，只要有穩定的案源即可產生穩定之收入，對資金需求的波動較小。

對提供設計創意商品的設計公司來說，雖然創業者也可選擇在家創業，無須負擔場地費用等成本，但其需自行承擔產品開發、開模量產、產品銷售及庫存等成本，且產品需求之不確定高，獲利回收期較久，因此對資金的需求較高。此外，對此類型之公司而言，創業初期是公司求生存之階段，公司能不能獲利仍是個未知數，公司需要開發許多商品來建立公司品牌，為此需要大量的資金

挹注。然而，一旦設計商品深受市場肯定，該設計產品就會為公司帶來較長久且穩定之收入。

在草創初期，設計創業者多會利用自己的儲蓄來創業，當然有些業者也免不了會去申請一些補助貸款，像是：青年創業貸款，來籌集資金。多數設計業者在經營的過程中，會偏向於穩定中求成長，就利用「錢滾錢」的方式，來進行再投資（訪談者 F、訪談者 I、訪談者 K）。在經營過程中，除了由內部產生資金外，設計業者仍會去申請許多政府補助案，來擴充資金來源。有許多業者表示，設計業者並不能過度倚賴政府的補助金來經營，設計公司本身還是必須要具備賺錢的能力，才是穩定資金來源的關鍵。

5.2.2.2 人力資源

在此小節中本研究將探討設計創業者如何建立及管理其人力資源，其中包含創業團隊及設計師的選擇。理論上，創業團隊的多元性越廣，就越能為公司帶來不同的專業知識與資源（Baron & Shane, 2008），因此，公司若能招入不同背景之員工則能為公司帶入更多元的技術與知識。然而，這個現象在設計產業中並不多見。從訪談中得知，許多設計背景之創業者都選擇跟具有相同背景的朋友合伙設立公司，比起技術互補性之考量，他們更傾向於尋找調性相同的合作夥伴，當然也有各朋友或是兄弟姊妹之間是不同技術專長的一起來合作創業，但最初合作的考量點仍著重於彼此個性風格合得來的因素構面上，而不同技術專長之考量則不是那麼重要。

以提供設計服務的設計公司來說，其公司運作較單純，對於某些簡單的商業設計案，只需一人就可進行接單、設計及交稿，並完成一個專案設計項目，整個過程無須再細緻分工就能完成，因此，設計公司無須組成多元的創業團隊，就能維持公司經營。也因如此，許多提供設計服務的設計公司，除了創業者本身外，是不另聘員工的，倘若公司有過多之案子無法自行接收，他們就會傾向於找自由工作者來幫忙或推薦給其它重疊性網絡中的好友。此外，由於該類型之設計公司，主要創造價值活動為設計，因此，倘若真要找一位員工進來，也會傾向於找相同調性且具有相似背景的設計人員進來，較不會去找另外領域的員工進來。

對於提供設計創意商品的设计公司來說，其公司運作較複雜，創業者除了須管理前端的設計活動，尚須管理後段生產及銷售的部份。然而，由於創業者資金有限，往往在創業初期也是一人分飾多角，並未為公司組成專業的創業團隊來運作，直到公司規模開始擴大時，組織開始進行分工，就會傾向於尋找多元技能及領域之員工進來。

無論是提供何種服務之設計公司，最重要的核心能力源自於設計師的設計能力，且設計師本身也是影響公司生產力之重要因素，為此，許多設計公司會傾向於先擴充自己的設計團隊，以提高公司的生產力及設計能力進而創造出企業競爭優勢為公司獲利，在資金獲利方面較穩定之際，隨著公司規模擴大公司業務過於繁雜，他們才會漸漸聘用各專業領域之員工。因此，在創業初期的人力資源決策方面，則專注於設計師的取得與聘用，設計公司往往會藉由參展，例如：新一代設計展及各種設計展等，來接觸及發掘具潛能之新銳設計師，又或者透過一些設計院校及網路徵才等管道來聘用設計師，為公司組成堅強的設計團隊以提高公司的生產力並獲得多元的設計能力為公司創造價值。然而，由於聘用專職的設計師會為公司帶來較高的人事負擔，設計公司還可選擇以締結契約之方式跟自由工作之個人設計師組成自己的設計團隊，以達到降低人事成本並取得設計多元性之效果。

5.2.3 聲譽

對於設計產業來說，聲譽的獲得及累積是企業重要的資產之一，對設計公司來說，每一個設計專案的完成或一項新產品成功上市，都是提升公司聲譽的重要來源，良好的聲譽能為公司帶來更多的客源並提升客戶的品牌忠誠度，為公司創造更高的附加價值。為此，設計公司於創業初期的首要任務即是增加公司的曝光率，並為公司累積良好的聲譽進而建立設計公司的品牌權益。

在公司曝光的部份，設計公司除了可運用各種實體或虛擬通路來為設計商品或設計服務曝光外，還可藉由參加各種設計展覽、設計賽事及一些策略聯盟的方式來增加公司產品及服務的曝光，協助設計品牌的推廣並提升設計品牌的知名度。對設計公司而言，其經營規模較小且資金有限，並不會使用高成本的廣告行銷手段來行銷其產品或服務，而是著重於口碑行銷的部份。尤其是對提供設計服務的設計公司而言，其競爭環境趨似於完全競爭市場，所提供的設計服務又具有經驗品之屬性，意即在購買前無法經由客觀的資訊來衡量服務的好壞，而必須親自體驗服務後才能判斷服務之品質，在此兩種特性之下，設計業者就必須倚賴口碑行銷來拓展其知名度。

為此，許多受訪者表示，取得聲譽的本質在於設計商品或服務的產品力，而此產品力包含了設計品質、服務品質及產品品質等元素，當自己的設計服務或設計商品做得好時，就會自然而然的產生口碑及知名度，並形成良好的聲譽及品牌形象。如下所述：

「沒有消費者是因為廣告打得很大然後一天到晚都知道這個名字，那他的東西你還不認可的時候，他就拼命買你的東西，不是嘛。應該說它的產品到了某個地位，或則是某一種接受度的時候，然後人家會漸漸累積這個品牌的意像，

然後你才開始去塑造這個品牌...，最重要的是產品力，當產品不具有產品力，品牌不會被記得，當產品力夠的時候，品牌是加分...」

訪談者 C

此外，口碑行銷所產生之效果在於，藉由其它客戶所接受的服務經驗來為該設計公司的服務品質背書，從而降低新客戶的風險。由此而言，「口碑」之形成並不一定要客戶間互相認識並真實的口耳相傳，設計公司也可以利用間接之方式，藉由跟大型客戶的合作案例來取得等同於背書之效果，以致設計業者能利用大型客戶的光環來吸引其它的客戶。由此得知，口碑行銷的一大作用在於「品質保證」與「品質肯定」從而降低新客戶的道德危機風險。此外，能為公司帶來同等效果的，還有就是參加設計比賽及取得專利，此兩種方式是透過第三方機構來給予產品或服務的認可。如下所述：

「有專利權的保護...，除了保護自己之外，這代表的另一面向也是品質保證，對未來開發海外市場有很大的幫助。」

訪談者 B

「譬如說我們有三件得到日本設計大獎...，日本設計大獎 G-Mark 帶點商業行為，但對你的產品是種加持...就是"加持"，對品牌的設計力、對產品的肯定啦，直接的效益無法去計算。我們的品牌商品都有申請專利，像這種經年累積的就是品牌權益...」

訪談者 E

然而，却有受訪者認為，參加比賽或取得專利所帶來的品質肯定對客戶的影響並非絕對的，受訪者指出，客戶不會因為該產品有得獎或是具有專利就選擇與該設計公司合作或購買該產品（訪談者 A、訪談者 C），而客戶的決策考量點仍在於設計產品本身的品質以及設計公司所提供的服務品質所決定，因此認為，口碑行銷所起的作用會比參加設計賽事所帶來的效果更高。

此外，對提供創意設計商品的設計公司來說，因所提供的產品為搜尋品，意即消費者在購買前，可透過資訊的搜尋及處理來觀察與比較產品並做出產品品質之判斷，設計業者較多利用各種虛擬通路、實體通路、經銷商、展覽及市集來達到產品之曝光。另外，設計業者還可透過設計品牌之間以聯盟之方式，互相合作共同推出聯名產品，彼此互相為設計品牌背書以及增加品牌曝光度。同樣地，提供創意設計商品之設計公司亦可透過與大型經銷商合作，並利用他們的光環來為產品背書，並逐漸建立品牌的知名度。

設計商品或品牌必須經由一定層度的曝光，才會被市場看見，讓消費者可藉由不同的管道取得商品相關資訊並進行比較，從而得到認可並為品牌建立聲

譽。雖說品牌之曝光固然重要，然，由先前所述，聲譽之本質在於創意商品之產品力，因此，設計業者必須建構出良好的產品力，對產品曝光及品牌塑造才有意義。是故，受訪者多認為，直接接觸消費者向他們展示自己的作品並進行交流，從而瞭解消費者的需求並讓消費者認識及認同自己產品，所帶來的效果將更優於參加設計比賽或取得專利之效果。如下所述：

「我們公司比較不參賽，我們是要實際的民眾對我們的認同或認識，這是比較具體的成績，就是你願意買我的東西就是給我的肯定，比我拿獎狀說大會給我的肯定還有用。」

訪談者 N

因此，對提供創意設計商品之設計公司而言，在累積聲譽方面，設計業者更傾向於將時間運用在與消費者交流上，從而獲得市場資訊並改良其產品以增強其產品力，藉由在產品市場中的實戰，來獲取消費者的肯定以建立聲譽。

由此而言，對於透過比賽或獲取專利所取得的聲譽效果，各設計業者所持看法不一，有些受訪者認為其效果不大，有些受訪者則認為其是有所幫助的。而筆者認為，存在效果差異的可能原因為，設計業者所提供的服務或產品屬性以及對象的不同所引起。如上所述，提供設計服務的設計公司，因所提供的服務較屬於經驗品，客戶在購買之前難以客觀的判斷服務之品質，倘若具有第三方機構的認證，即可為公司帶來一些正面效果，雖對客戶之購買決策並未具有絕對性的影響，但仍具有加分效果的存在。

對提供創意設計商品的設計公司而言，透過獎項與專利所取得聲譽效果的強弱，取決於產品的屬性以及消費者處理資訊的動機與能力等因素。以產品屬性來說，倘若設計商品的單價較低，像是屬於一些日常用品、文具用品及服飾商品等產品功能單純之商品類，消費者較容易透過其產品的資訊、外觀、品質及功能來判斷該產品是否符合自己的需求，若消費者喜歡該產品，即使沒有第三方機構的加持也會購買該產品，因此，對於此類設計商品而言，獎項或專利所帶來的聲譽效果較低。相對於一些耐用品來說，像是 3C 電子電器商品，產品功能較為複雜，消費者可能必須具備一些專業知識才能解讀產品資訊及判斷產品品質，當消費者不具有相關能力及知識時，獎項或專利所帶來的聲譽效果較強，而這也是本研究所提及之消費者處理資訊的動機與能力對獎項及專利所帶來的聲譽效果之影響所在。當消費者的動機及能力都較高時，表示其處理資訊的涉入程度較高，較可能採用中央路徑來處理資訊；反之，當兩個因素都較弱時，消費者的涉入程度則較低，其較可能採用周圍路徑來處理資訊，此時，獎項及專利所帶來的聲譽效果較大。

除了消費者外，獎項或專利所帶來的聲譽效果亦能彰顯於經銷商以及投資人上面，對於經銷商而言，尤其是國外的經銷商，它可能對產品有興趣，而想要將其代理到國外，倘若該產品是具有國際第三方機構的認證，則能為其降低一些風險。因此，獎項或專利所帶來的聲譽效果，在設計業者拓展海外市場時，市場面臨資訊不對稱且不確定性更高時，是較具有幫助的。對投資人而言亦是如此，當設計公司有了專利的保護或是獎項的肯定，或多或少能增加投資人對設計公司的信心，讓設計公司能吸引更多的資金挹注。

5.2.4 重疊性網絡

設計業者會跟所認識的同業、廠商或是客戶間形成一個重疊性網絡，此重疊性網絡具有資源分享之效果，像是彼此會互相傳達技術及資訊等資源。設計業者會從此網絡中，得到一些重要資訊，像是能透過彼此介紹認識一些廠商、又或是獲得客戶案源之介紹，因此對缺乏資源的設計業者來說，此重疊性網絡是非常重要的。

此外，必須注意的是，此重疊性網絡並非單純只指設計圈此同質性之網絡，亦包含各行各業之業者。設計業者可以透過市集、創意園區、參展及參加講座的方式，認識到各行各業之業者、一些自由工作者及一些中介者，形成自己的人際網絡，在此人際網絡中還可藉由相互介紹而認識更多的人，在彼此的人際網絡中形成重疊性網絡。

根據訪談結果得知，具有設計背景之創業者是比較重視且倚賴重疊性網絡的且在此網絡中含設計同質性較高，而對一些由其它領域轉型至設計公司的創業者來說則比較不倚賴重疊性網絡，且其網絡中多包含其它領域之業者同質性較低。原因在於許多設計相關背景之創業者在讀書時期即已累積其設計同質之重疊性網絡，且其創業規模較小，資源能力較貧乏，比較會投入到重疊性網絡中獲得相關資訊及資源。相對來說，由其它領域轉型至設計公司之創業者，它們多數是非設計相關背景，在轉型創業之前會認識的設計同行較少，重疊性網絡的組成同質性較低，且公司是以原有的模式進行內部轉型，創業者具有一定之資源與能力，因此也較不倚賴重疊性網絡。

5.2.5 經營型態

設計公司在經營的部份，因各設計公司所提供的服務或產品內容之不同，且各處於不同領域之產業，故，各設計公司在經營層面中具有多元的商業模式存在。雖說如此，本研究仍將各個案公司的經營模式進行概括性的整理與分析，歸納出幾種相似之路徑以及經營型態。

1. 創業本體型態：

首先，由設計公司的創業型態開始說起，目前台灣設計公司可分為兩大類，一是經由製造代工公司或行銷顧問公司轉型而成的轉型設計公司，另一類則是以設計公司型態創業的原創設計公司。以轉型設計公司來說，它可能原本是某個領域的製造代工廠，創業者在經營的過程中，發現運用「設計」可帶來較高的附加價值，而將其引進公司並漸漸轉型為設計代工製造商，進駐到設計產業，又或是，其可能原本是行銷顧問公司，隨著業務需求，公司業務擴充至提供產品設計及製造服務，形成設計到通路一條龍，提供企業全方位解決方案，進而跨足設計產業。

轉型設計公司的特點在於，公司之本體並非純設計公司，在公司轉型前，其已在別的領域中累積一定的經營經驗及資源，並具有其它領域的專業知識與技術，而公司的創辦者也以非設計教育背景者為多。若以製造代工公司為例，由製造代工公司轉型而致的設計公司往往較具有規模，原因在於，其公司本體因製造設備等固定成本的投入，導致公司所需的資本額較高，此外，公司需要獲取大量的訂單來達到規模經濟以降低其單位固定成本，因此，公司除了在製造方面會需要人力外，在業務方面亦需要人力的挹注，如此一來，形成其經營規模較大之原因。製造代工公司在轉型至設計代工公司時，即會組成自己的設計團隊，為客戶提供產品設計服務。此類型的設計公司相較於其它設計公司來說，其優勢在於具有產品製造方面的知識與技術，公司能利用設計來促進製造技術上的創新，又或者可利用製造相關的知識與技術來進行設計，在進行設計的過程中考量設計的可製造性，用以降低成本及提高設計效率。

此外，若以行銷顧問公司為例，由行銷顧問公司轉型而致的設計公司之規模則較小，行銷顧問公司除了提供諮詢服務外，部份業者還延伸其服務內容，提供客戶網站設計服務、活動展演設計服務及商品設計服務等，進而跨足至設計產業，有些業者會漸漸轉型至以「設計」導向為主，從活動設計或產品設計端到成品的展出或送出，提供客戶全方位的解決方案，為客戶解決行銷問題。此類型設計公司之創業者或許也不具備設計教育背景，但其可能透過一些設計課程或聘請一些設計師來增加公司內部的設計能力。

以原創設計公司來說，公司創業時的本體既為設計公司，而這樣的設計公司一切都是從零開始，公司沒有既有的人員、客戶或是已累積的資源。此類型之公司，因無須投入較高的固定成本，因此，創業時的資本額沒有設計代工公司來得高。此外，原創設計公司之創業者，多數具有設計教育背景，或是經由各種背景及設計背景者組合而成，來提供創意設計商品或設計服務，而公司規模之大小則需視其所提供之服務內容而定。

2. 服務內容：

本研究雖將設計公司所提供的服務內容分為兩大類，一是提供專案式設計服務，另一為提供創意設計商品，然而，同時提供兩種服務內容的設計公司亦不在少數。本研究在「財務資源」部份亦有所提及此兩種服務內容對財務資源需求之影響，故不再詳述，而在此必須重申的是，各服務內容對財務資源需求的高低將決定設計公司創業時所需的資本額大小，又，因提供專案式設計服務所需的資本額較低，形成較低的進入障礙，因此，多數設計公司會先以提供專案式設計服務來進入設計產業，然後在累積了相關資本後，再慢慢轉至提供創意設計商品，來開創自己的設計品牌。

乘上所述，創意設計商品的資本回收期較長，開發新產品又需要較多的資金投資，是故，創業者多以提供專案式設計服務來產生資金，用以維持公司之經營及新品項的開發與投資，因此，多數設計公司會同時提供兩種服務內容，以產生足夠的資金來維持公司營運及開創自有品牌。另外，不同產品屬性的開發成本會有所不同，因此對創業資本額的需求也有所不同，設計產業創業者在資本有限的情況下，會選擇一些開模成本及庫存成本較低的行業來進入設計產業。是故，亦有設計公司是直接以自有品牌起家，以提供創意設計商品的服務內容來進入設計產業。

另外，專案式設計服務與創意設計商品從投入到產出都具有不一樣的價值創造活動與流程，因此，設計公司因其所提供的服務內容之不同，促成其設計鏈之不同。以專案式服務設計來說，其設計鏈如下（圖 5-4）：

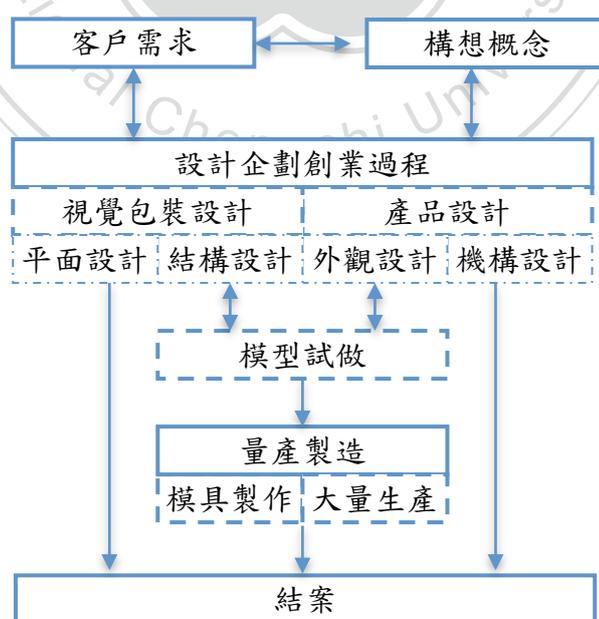


圖 5-4 專案式設計服務之設計鏈

資料來源：本研究整理

上圖所示為專案式設計服務之設計鏈，設計公司根據客戶需求來產生各種解決方案之構想與概念，在幾經與客戶溝通討論後，即會擬定出設計企劃來為客戶進行設計服務，此設計服務包含平面視覺設計、包裝設計及產品設計等。設計企劃之完成尚需經歷多次的與客戶溝通及修正，直到客戶滿意為止才算完成，此時，若設計服務是提供立體設計服務，例如：包裝設計與產品設計，設計企劃之部份還包含了模型試做的部份。倘若設計業者並未提供代客量產之業務，那在設計企劃完成後即可結案，然而，有許多設計業者會提供量產製造之服務，以提供客戶全方位的解決方案，其中包含模具製造、大量生產及品質管理等，待產品製作完成後，設計業者即可結案。

許多原創設計公司，即是以提供設計服務起家，在資金有限的情况下，他們可能無法擁有自己的製造廠，因此，他們多會跟其它製造廠組成聯盟之關係，當客戶需要設計業者代為大量生產時，他們就會找這些協力廠商來生產產品。與此型態相仿的是，由行銷顧問公司轉型而致的设计公司，他們多以提供專案式設計服務為主，而以協力廠商之方式來代客生產。此外，由 OEM 轉型至 ODM 的设计製造商，也是提供專案式设计服務的设计公司，因他們原本就具備製造廠，所以在幫客戶提供設計服務後，即可自己為客戶進行量產。

當設計公司的設計服務之業務發展已趨於成熟，並能為公司產生額外的盈餘時，許多設計業者就會開始開發屬於自己的創意設計商品，自創品牌。以創意設計商品來說，其設計鏈如下（圖 5-5）：

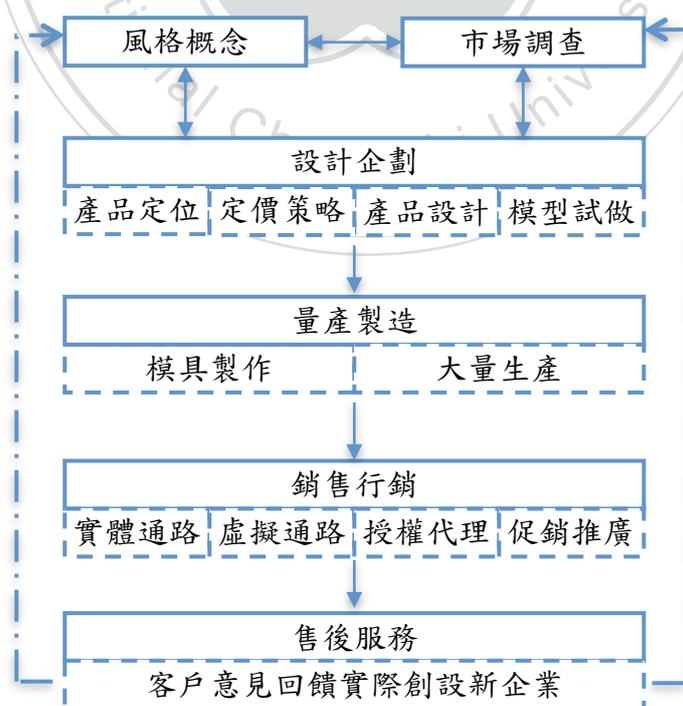


圖 5-5 創意設計商品之設計鏈

資料來源：本研究整理

承上圖所示，設計公司會根據其特有的風格及創作概念，納入市場性質的考量，而進行創意設計商品的設計開發企劃。與設計服務的設計企劃相異的是，設計服務的設計企劃必須完全符合客戶的需求，並根據客戶的想法來修正產品，但創意設計商品的设计企劃之主導權時掌握在设计業者本身手中，其能根據自己的風格概念來設計商品，為自己的產品定位並製作及修改。在確認模型之後，即可進行量產之動作，設計業者可採用外包或自製的方式來進行量產。隨後，設計業者還必須負責產品銷售部份之價值鏈活動，在此，其可透過授權及代理的方式，來給予第三方公司權利來替設計公司生產或銷售其產品。提供此類服務內容之設計業者，還必須擁有自己的通路系統來銷售其產品，並時刻維繫其與通路商及消費者之關係，以獲得相關市場資訊，並回饋到下一次的產品開發當中。

本研究在第四章亦有所述，提供創意設計商品的風險比專案式设计服務來得高且資金需求也較多，其設計鏈也較長，比專案式设计服務之設計鏈多出行銷與銷售之部份，然而，其設計產品所帶來的價值創造較高，相較於設計服務的一次性獲利，設計產品具有較長期的獲利收入。因此，也有許多提供設計服務之设计公司投入到创意設計商品的服務行列中，打造自己的設計品牌。

3. 發展路徑：

本研究發現，不同型態之設計公司在發展上，都會趨於往設計品牌方向發展，本研究根據訪談結果，歸納出设计公司服務內容之發展路徑如下：

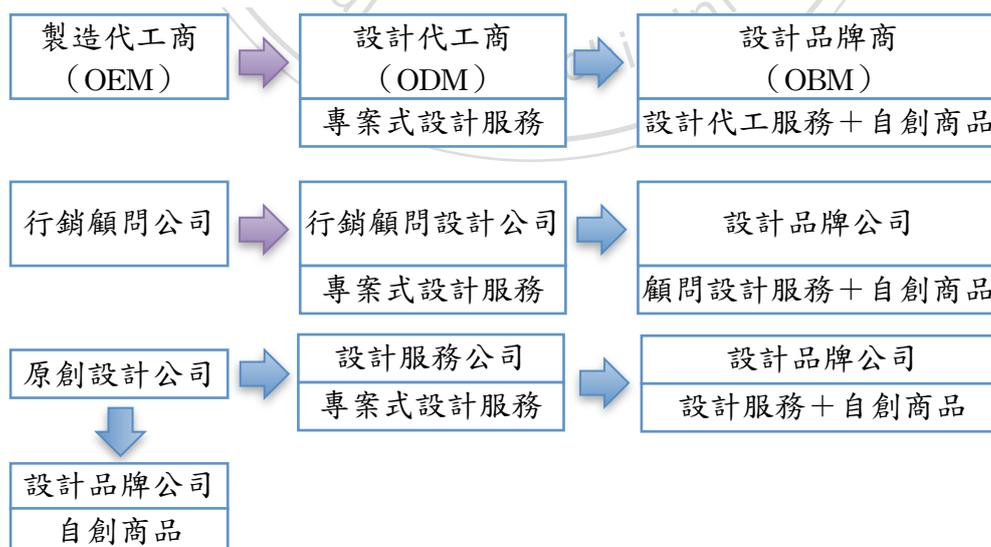


圖 5-6 设计公司之發展途徑

資料來源：本研究整理

由於專案式設計服務的進入障礙較低，許多設計業者會以此服務內容入足設計產業，為客戶提供專案式設計服務。待公司發展穩定後，設計業者具有多餘的資金供應，就會開始開創自己品牌的商品，為穩定資金來源，創業者會同時提供兩種服務內容，以原有的服務項目來創造資金，再慢慢轉換兩種服務內容之間的比例。然而，亦有原創設計公司是以設計品牌起家的，有些創業者也會提供專案式設計服務來增加資金來源。而，在此必須強調的是，未必是所有的設計公司都會轉向設計品牌發展，本研究在此僅歸納出各設計公司可能發展之路徑。

4. 價值鍊活動之管理：

在價值鍊活動管理層面，不同服務內容的設計鏈亦有所不同，設計公司也因規模上的差異以及創辦者的個人風格及理念之不同，在經營管理上各個設計公司都有不一樣的作法。設計公司在創業者有限的資源與能力下，往往會將許多價值鍊活動委外，像是生產及銷售等，而自己則專注在核心價值活動－設計。像是許多資金短缺且規模小的設計公司，公司內部僅負責設計活動，而生產製造的部份則會尋找協力廠商來合作，並以精簡的員工人數，來降低公司內部的經營管理負擔。像是設計背景之創業者，可能因能力有限且缺乏行銷知識，因此多將其設計產品授權於代理商代為銷售，而自己則專注在產品開發此一價值創造活動中。

此外，也有設計公司為了獲得設計創意的多元性，除了擁有自己的設計團隊外，還會與將部份設計業務委外給一些個人設計師，公司會跟許多公司外的設計師形成專案式合作網絡，充實公司內部之設計資源。由此可知，設計公司在有限的資源與能力下，多將其價值鍊活動委外，並以契約之方式來管理其價值鍊活動，盡可能的簡化其公司營運，以減少創業者的管理負擔。

5.3 小結

本研究經由五大構面－概念、資源、聲譽、重疊性網絡及經營型態，來論述設計產業之創業精神。經訪談得知，每位創業家的性格、經歷與所擁有的技術知識都會有不同，他們在設計產業的創業過程中，因不同的時代背景、不同的設計領域及不同的創業情境，形成其創業精神的體現之不同，然，在經歷艱困的創業歷程後，雖歷程不同但却有相似之體悟，許多創業者均認為，成功的模式是無法複製的，整個創業的過程就如同一本教科書，能從中學習到許多寶貴的經驗，而成功則是創業家一步一腳印慢慢累積慢慢堆砌而成。在此過程中，每位創業者都必須發展概念、資源、聲譽、重疊性網絡及經營此五大構面，才能成功的推展其創業精神過程，為此，本研究以此五大構面，來瞭解設計業者之創業精神。

以「概念」來說，設計產業之創業者可經由理念導向與機會導向來促成創業概念之產生，創業概念在創業精神之過程當中，會根據環境之變化來做調整，並且在理念導向與機會導向之間會產生平衡點。此外，以訪談者 C 角度來視概念之產生，即是指產品或服務之設計概念的產生，設計概念的來源與設計業者或是設計師的能力習習相關，設計師可經由多種途徑，像是書籍及設計展覽等方式，來攝取新的創意來源。設計公司因所提供的服務內容之不同，也會影響概念的來源以及對概念的掌控度，以提供設計服務之設計公司來說，概念多是經由與客戶洽談而產生，設計構想的執行與修正的掌握權是以客戶為主，設計師需根據客戶的喜好而調整其構想。反之，自創品牌的設計公司對產品風格概念的掌握度較高，設計師可依據自己的喜好與風格來產生設計產品的概念。設計概念或構想的產生，是每個設計公司的一大創造價值活動，因此，許多設計公司也會發展出相關「創意管理」流程，有效的管理設計概念或構想的品質，從而讓此價值活動形成公司的競爭優勢。

以「資源」面來說，獲取資源是所有創業公司的一大關鍵活動，公司必須有所投入才能有產出，而此投入則包含了人力資源的投入以及財務資源的投入。對於許多設計公司而言，為避免人事費用所造成的財務負擔，他們多以極精簡的人力在維持公司營運，甚至有許多設計公司的創業者並未額外組成創業團隊來經營公司，創業者自行打理公司一些活動，扮演者校長兼撞鐘的角色。維持精簡的人力，讓創業者在人事管理方面並無太大的負擔，而扁平化的運作方式也讓公司在經營上具有高度的彈性空間。以提供設計服務之設計公司來說，由於其公司運作較單純，且主要價值創造活動為設計，因此，在聘員方面也傾向於先找具有設計背景之設計人員進來，而較缺乏考量互補性技能之員工。反之，以提供創意設計商品之設計品牌公司來說，公司設計鏈較長，其價值創造活動除了設計之外，銷售與行銷也是關鍵，因此，會傾向於尋找多元領域之互補性員工進來。

在財務方面，也因設計公司的服務內容之不同而對財務需求有所不同，以設計服務之公司的財務壓力較低，而以創意設計商品之公司的財務壓力較高。設計服務之設計公司以案件計酬，在完成設計案子後即可回收報酬，對於每個案子所需投入的成本不高，也無須投入很多的固定成本，因此其財務壓力較低；創意設計商品的製作，需投入模具開模成本及庫存成本，每項產品的開發成本高，且在商品成功開發後，却未能確保收入，資本回收期長且面臨市場之不確定性之風險，因此，對於財務壓力較高。

另外，以「聲譽」面來說，設計的價值難以被人們估算，聲譽之累積對設計公司來說即是一種認證與加持，證明公司的設計是具有價值的，是被人們所認同的。以提供設計服務的設計公司來說，因所提供之設計服務具有經驗品之

屬性，因此，高度倚賴「口碑」所形成的聲譽效果，其次「獎項」與「專利」也對其聲譽效果有所加持。此外，對提供創意設計商品的設計公司而言，是否依賴「聲譽」的加持則尚須視其產品屬性而定，以日用品或單價較低的商品而言，「獎項」、「專利」或「口碑」所形成的聲譽效果較低，消費者因可自行判斷產品的品質並能根據自己的喜好來選定商品，因此，對產品聲譽之依賴程度不高；而對高單價或是數位商品而言，消費者對產品資訊的涉入程度低，則會傾向於利用周圍路徑，像是「獎項」、「專利」及「口碑」等資訊來判斷產品，因此，對設計公司來說具有較高的聲譽效果。

此外，在設計公司進入海外市場時，「聲譽」則是公司的加持利器，國外經銷商或是通路商會因設計公司具有一些認證而增加對設計公司的信心，此情況對投資人而言也是一樣的，「聲譽」亦可視為公司的資產，因此，設計公司若具有較高的「聲譽」，投資人對該公司也會具有較高的信心，而將資金投資到該設計公司中。

整體而言，不管是針對提供何種服務內容的設計公司，「聲譽」都能為設計公司帶來附加價值，而「口碑」即是不論對設計服務或是設計品牌公司打造聲譽的最佳利器，為設計公司產生無形的資產價值。

以「重疊性網路」而言，由於許多設計公司在創業時期面臨資源上的限制以及創業者能力上的有限，許多設計公司會與同業之間以及上下游之間形成重疊性網路以分享資源與資訊。經訪談結果得知，具有設計背景之創業者比較容易形成同質性之重疊性網路，他們多利用以往求學時期的人際關係來拓展重疊性網路，或是經由參展及市集擺攤之方式，認識到許多同業，必須互相幫忙分享資訊。而經由轉型而致的設計公司之創業者，多數具有非設計相關背景，在轉型之前可能認識的同業較少，因此，形成同質性的重疊性網絡較低，而公司因具有一定之經營規模與經驗，也較少會依賴重疊性網絡。

最後，以「經營型態」層面來說，在設計公司之創業本體可分為：轉型設計公司與原創設計公司此二類型。轉型設計公司之創業者較多不具備設計教育背景，創業者在經營的過程中，發現「設計」所帶來的機會，因此，開始由公司內部創業，逐漸將公司轉型為設計公司。此類型之設計公司相較於原創設計公司較具有資源，公司是在既有的人員與資源之下轉型，首要任務是增強公司內的設計能力，並給予員工教育，將公司轉至以設計為導向。而相較之下，原創設計公司則是從零開始，創業者多數具有設計教育背景或是由設計背景與其它領域者合伙創業，由各創業夥伴各持所長進行分工，慢慢穩固公司的營運。

另外，以服務內容來看，設計公司的服務內容可分為：設計服務及創意設計商品，亦有許多設計公司兼提供以上兩者服務內容。不同服務內容會促成公

司之設計鏈之不同（如圖 5-4 與圖 5-5），設計服務之設計鏈比創意設計商品之設計鏈來得短，其主要的產出為設計企劃案子，有些設計公司則包含代客量產之服務，因此在設計企劃完成後及產品完成量產後，該專案就結束；相較之下，創意設計商品在量產之後，還需負責產品的行銷與銷售活動，因此，設計鏈較長，公司的經營管理活動也較繁雜。

此外，設計業者之創業路徑雖各不相同，但卻又相似之發展路徑，其中，他們多以提供專案式設計服務入足設計產業，在經營成熟後，即會往設計品牌之路發展，提供自有品牌之創意設計商品。由於自創品牌的經營模式比設計服務公司的經營模式來得複雜，且風險較高，多數設計業者仍會保留其原有的專案式設計服務來產生足夠的資金維持公司營運，並採漸進式的方式慢慢調整公司內兩項服務內容的比例，來發展自有品牌。

另外，在價值鍊活動的管理方面，多數設計業者會將非核心之業務委外，像是生產製造與行銷等業務，而自己則專注在設計，此一核心價值創造活動上。多數的設計公司會簡化其公司的營運活動，以締結契約之方式來管理委外廠商或個體設計師，以降低創業者的管理負擔。總而言之，設計公司會傾向於精簡其營運活動，簡化商業模式，並強調以創新之設計來取勝。



第六章 結論與建議

6.1 研究結論與發現

本研究經文獻整理後，提出現有理論未能運用於設計產業之創業精神的理論限制如下：

1. 現有理論提出，創業精神多以機會導向所驅動，並將研究重點放在創業者如何辨識機會、評估機會以及發展機會的過程（William，1997、Shane & Venkataraman，2000、Schumpeter，1934、Drucker，1985 及 Baron & Shane，2008 等）。然，現實中設計產業之創業者却多以理念導向來啟動創業精神過程。
2. 現有的創業研究多以企業家之特質及動機等構面來探討其對創業精神之影響（劉常勇、謝如梅，2006、Baron & Shane，2008、陳姿香，2008 等），却鮮少以探討企業家如何建構其能力來推展創業精神的角度來探討企業家之創業精神。
3. 現有的研究模式多以線性過程之觀點來探討創業精神（Baron & Shane，2008 及 Christian & Julien，2000 等），然而實際上，創業精神乃透過非線性之方式展開，且還具有累積性之特點，是現有研究模式所忽略的。
4. 許多創業研究非常重視創業團隊之形成，並提出需以「互補性」作為擇員考量（Baron & Shane，2008）。然，有許多設計業者並未組成創業團隊即開始創業，且在經營團隊的選擇中，多以「理念」及「風格」之相似度為一大決策要點。
5. 現有的創業研究模式缺乏考量設計產業的特性，像是「聲譽」及「重疊性網絡」之特性。以前者來說，雖說「設計」的價值難以被計算及衡量，然而，設計業者可經由聲譽之累積，來確保及提升其設計之價值（Caves，2003），為其設計作一認證。另外，多數設計業者在創業時會形成自有的「重疊性網絡」，創業者會在此網絡中獲得重要的資訊與資源，來支援其創業活動。

承上所述，本研究考量了以上的限制，再將設計產業所擁有的獨特性納入研究架構中，發展出屬於設計產業之創業精神研究架構，如下：

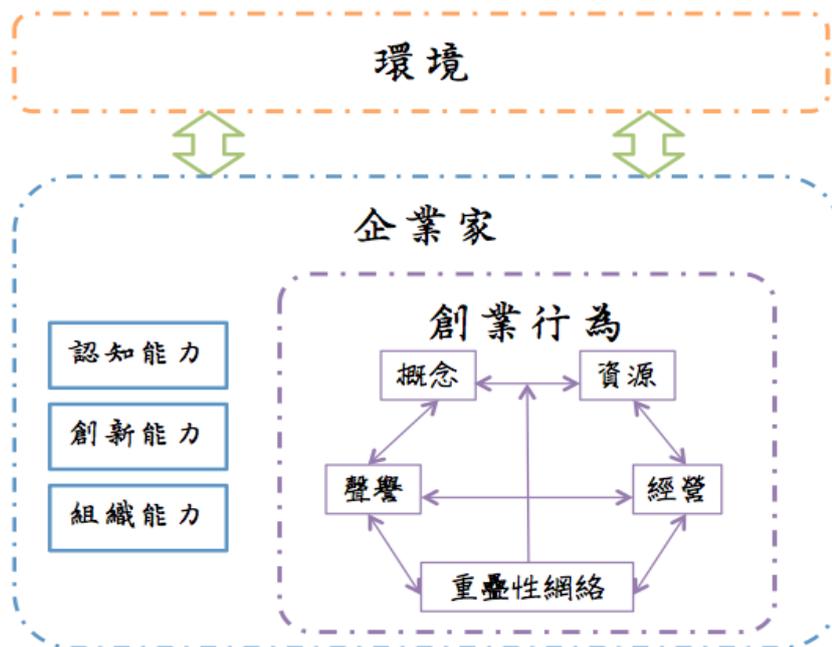


圖 3-1 設計產業之創業精神研究架構

資料來源：本研究整理

本研究透過訪談現有之設計公司，以瞭解各構面之間的現況及執行狀況來瞭解他們的創業精神之體現為何，經整理與分析後，研究發現及建議如下表所示：

環境構面	研究發現	建議
政府政策	<p>施策方向偏誤： 政策輔導方向與產業現況存有落差，未能滿足產業需求。</p> <p>輔導及補助案之問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> 輔導者或審核者缺乏業界經驗，導致認知上的差異。 設計業者對補助案的公平性存有質疑，像是補助對象及審核制度等問題。 補助標案設計不當，內容含糊且開放申請時間不長，申請者須在短時間內處理許多繁雜的書面文件，相當耗時耗力。 <p>展覽、媒合及座談會之問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府所舉辦的展覽及活動，缺乏後 	<ul style="list-style-type: none"> 業界所需要的是總體環境的塑造，像是營造國內文創氛圍、提升全民美學意識、基礎制度的建置以及提供業者更多到國外訪查及拓展市場的機會等，政府應多以此方向著墨。 應找尋具產業經驗者來提供輔導及審核，同時，將申請及審核制度透明化，將補助對象設定以「成長性」及「前瞻性」為考量，而非以既有的績效及規模來判

	<p>續效益。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各活動之間缺乏整合，各單位獨立運作，導致資訊及資源分散，無法發揮綜效。 	<p>斷。</p> <ul style="list-style-type: none"> 重新設計標案內容之標準，簡化申請程序及書面文件。 政府必須基於長遠考量，設計出能將產業串聯的機制，以從根基解決問題。
社會文化	<p>消費者的認知差異：</p> <ul style="list-style-type: none"> 設計業者普遍認為台灣消費民眾的美學意識尚淺，對於「設計」與「美」之主觀認知有所不同。 消費者對於台灣設計品牌的認識與認知上的不足，對台灣品牌較不具信心，接受度較低。 <p>廠商的認知差異：</p> <ul style="list-style-type: none"> 某些傳統製造商對於「設計」仍持有保守的態度，未能接受「設計」所帶來的轉型。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉由許多平台，例如：設計展及創意市集等，與民眾交流並藉此機會教育他們，讓他們瞭解設計作品進而產生對產品或品牌的認同感。 以消費者的角度來思考，如何體現消費者所能認同的設計價值，設計出其實用性又具設計感之創意設計商品。 設計師與製造商必須調整自己的認知，以符合經濟效益及價值最大化之原則來生產商品。
相關制度	<p>智慧財產權制度：</p> <ul style="list-style-type: none"> 設計業者雖認同智財的重要性，但却認為台灣智財制度並未健全，無法提供業者完善的幫助。 除了制度不健全的問題外，缺乏智財相關知識、時間以及龐大的開支亦形成阻礙他們申請專利之原因。 儘管設計業者具有專利的保護，但在面臨仿冒問題時，卻因時間、金錢及冗長的訴訟程序降低了他們執行權利的意願。 由於智財制度的不全，形成設計業者必須以快速的創新及提高製造技術來建立模仿障礙，以抵制仿冒問題。 	<ul style="list-style-type: none"> 健全智慧財產權制度，讓智財制度能發揮效果。 提供國外智財援助，讓國內企業能獲得國外智財的資訊，並透過相關單位給予相關方面的支援。

	<ul style="list-style-type: none"> 政府在國際智財方面的支援程度低。 	
產業特性	<p>市場不確定性及風險之特性：</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供「專案式設計服務」的設計公司面臨較低之需求不確定性及風險。 提供「創意設計商品」的設計公司面臨較高之需求不確定性及風險。 為降低提供「創意設計商品」所帶來的風險，設計業者多選擇無須開模或較低開模及庫存成本的產品類別來進入市場，而這些往往是一些小樣單品且量產成本較低之商品。 設計業者還可透過不斷的擴展自己的產品線，來分散失敗作品的風險。 <p>與文獻不同之處：</p> <ul style="list-style-type: none"> 未利用高度分工及整合來回應環境不確定性：設計業者因規模及資金上的限制，無法做到高度分工及整合的程度。 未能鬆綁對符號創作者的控制；嚴密管理通路及行銷：設計業者因規模及能力有限，往往將通路部份委外，因此對通路掌握度不足。 <p>高生產成本而再製成本低之特性：</p> <ul style="list-style-type: none"> 此特性帶來了「仿冒」之威脅，為了抑制「仿冒」問題，設計業者試圖改變設計產業「再製成本低」之特性，例如提高製造技術難度讓再製成本提高。 	
產業結構	<p>原料供應商與製造商：</p> <ul style="list-style-type: none"> 缺乏國內原料供應及製造商，設計業者面臨廠商外移的問題以及現有製造業者因其產量小且技術要求高而不願接單的問題。 未來將面臨製造技術斷層之問題，國內製造商缺乏人力供應，造成未 	<ul style="list-style-type: none"> 政府應提出相關輔導措施，來防範製造技術斷層之問題。

	<p>來技術斷層的問題。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 找到「對」的廠商形成關鍵問題，設計業者經由朋友介紹或網絡平台來接觸各廠商，並尋求格調相同之合作廠商。 • 設計業者會透過整合彼此需求的方式，來達到原料商「量」的需求。 <p>實體通路及虛擬通路：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 設計產業在通路上亦面臨匱乏的狀態，目前市場上具有文創氛圍的通路並不多。對提供「創意設計商品」之設計公司而言，因其需要通路來為他們鋪貨，而通路商的匱乏將造成他們的選擇不多，因此對設計業者來說是個不利之環境因素。 • 設計業者多於大型連鎖通路及百貨專櫃設點，並利用通路商的知名度來為產品加分。此外，大型通路商還可提供設計業者有關行銷方面的知識與建議。 • 對許多設計業者來說，創意市集或創意園區，是孕育設計業者的最佳聖地，能獲得許多資源，像是資訊、合作夥伴、銷售經驗及累積對市場敏銳性，增強創業者適應市場的能力。 • 設計業者多利用展覽來接觸到各地的合作者，像是國外代理商、通路商等，讓設計業者獲得更多的合作機會以及跨入海外市場的機會。 • 設計業者能運用網路來接觸到各地的消費者並與之互動交流，從而得到消費者的產品回饋及一些市場資訊，並能有效的拉近與消費者之間的距離。 • 設計產業結構上，逐漸出現一些整合行銷公司，專門為創意設計工作者提供品牌代理、經紀授權、行銷 	
--	---	--

	整合及市場開發等服務，讓設計業者能更專注於產品開發與設計上。	
--	--------------------------------	--

表 6-1 環境構面之研究發現與建議

資料來源：本研究整理

接下來，是關於企業家如何建構其能力之研究構面，經本研究整理，創業家建構其認知能力的來源與對象如下表所示：

既有經驗	輔助性媒介	互動學習媒介	對象
教育背景	報章雜誌	上課	同業
工作經驗	書籍	座談會	老師
創業經驗	網絡	展覽	不同領域之專家
人生經驗	國外案例	工作坊	消費者
		市集、園區	製造商
			通路商

表 5-1 認知能力的來源與對象

資料來源：本研究整理

另外，創新能力的產生，除了源自認知能力外，還可經由有效的創意管理過程來產生，本研究整合各設計業者發展創意概念之過程，擬畫出他們的創意管理流程如下：

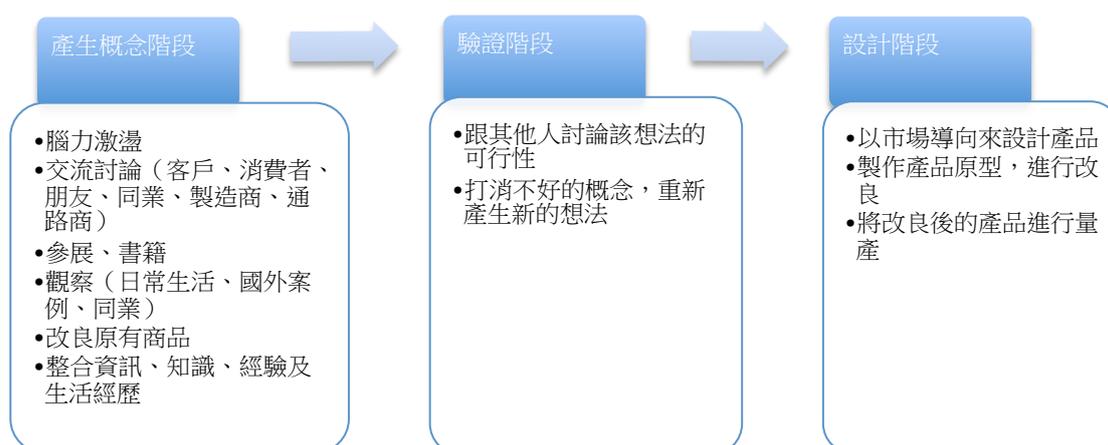


圖 5-1 創意管理流程

資料來源：本研究整理

此外，研究發現創業者組織能力的強弱，決定於其是否具備良好邏輯能力，讓創業者能有條理的組織所有事物。最後，本研究根據訪談結果得知設計業者

是如何建構各能力以及各能力之關聯為何，重新擬劃出設計業者之能力建構圖，如下所示：

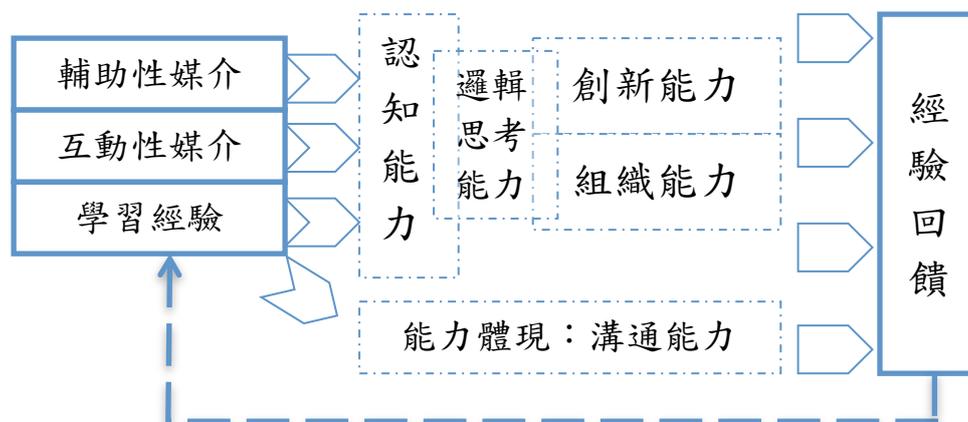


圖 5-2 能力建構圖

資料來源：本研究整理

在此本研究發現，除了基本的認知能力、創新能力及組織能力外，設計業者還特別強調了溝通能力及邏輯能力在設計產業之創業過程中扮演了重要的角色，尤其是溝通能力的部份。許多設計業者認為，再好的設計構想都需要經設計師良好的表達，別人才會理解，因此，在設計產業中，溝通能力尤其重要，它能將設計師所具備的其它能力經由口語化體現出來。

研究的最後一個構面，是企業家的創業行為構面，在此一構面中，本研究的研究發現如下表所示：

創業行為之五大構面	研究發現
概念	<ul style="list-style-type: none"> 設計產業之創業者可經由理念導向與機會導向來促成創業概念之產生，創業概念在創業精神之過程當中，會根據環境之變化來做調整，並且在理念導向與機會導向之間會產生平衡點。 設計公司會因所提供的服務內容之不同，而影響概念的來源以及對概念的掌控度：「專案式設計服務」對概念的掌握度低；「創意設計商品」對概念的掌握度高。
資源	<p>人力資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> 以極精簡的人力來經營公司，組成創業團隊的必要性低，公司以扁平化的運作方式來為此經營上的彈性，並採取較寬鬆自由的人員管理方式。 提供「專案式設計服務」之公司，傾向於尋找設計背景的員

	<p>工加入；而提供「創意設計商品」之公司，則較傾向於尋找多元領域之互補性員工進來。</p> <ul style="list-style-type: none"> 在擇員方面，重視員工的調性，傾向於尋找調性相同者進入公司。 <p>財務資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供不同產品服務的設計公司對創業資金的需求有所不同：「專案式設計服務」之資金需求低；「創意設計商品」之資金需求較高。
聲譽	<ul style="list-style-type: none"> 提供設計服務之設計公司，因所提供之設計服務具有經驗品之屬性，因此，高度倚賴「口碑」所形成的聲譽效果，其次「獎項」與「專利」也對其聲譽效果有所加持。 對提供創意設計商品的設計公司而言，是否倚賴「聲譽」的加持則尚須視其產品屬性及消費者的涉入程度而定。若產品屬大眾消費商品，像日用品等，或消費者的涉入程度高，較不倚賴聲譽效果；反之，若產品屬單價較高功能較複雜，像3C用品，或消費者的涉入程度低，則較倚賴聲譽效果。
重疊性網絡	<ul style="list-style-type: none"> 許多原創設計公司或是具設計背景之創業者，較易組成同質性重疊性網絡；而轉型之設計公司，則較多組成異質性重疊性網絡，且較少會倚賴重疊性網絡的幫助。
經營型態	<ul style="list-style-type: none"> 設計公司之創業本體可分為：轉型設計公司與原創設計公司此二類型。 以服務內容來看，亦可分為：設計服務及創意設計商品，亦有許多設計公司兼提供以上兩者服務內容。 設計業者多以提供專案式設計服務入足設計產業，在經營成熟後，即會往設計品牌之路發展，提供自有品牌之創意設計商品。 多數設計業者仍會保留其原有的專案式設計服務來產生足夠的資金維持公司營運，並採漸進式的方式慢慢調整公司內兩項服務內容的比例，來發展自有品牌。 多數設計業者會將非核心之業務委外，像是生產製造與行銷等業務，而自己則專注在設計，此一核心價值創造活動上，並簡化其公司的營運活動，以締結契約之方式來管理委外廠商或個體設計師，以降低創業者的管理負擔。

表 6-2 創業行為之研究發現

資料來源：本研究整理

另外，本研究將各服務內容所產生的差異，整理至下表：

	專案式設計服務	創意設計商品
對象	B2B、B2C	B2C
需求	需求不確定性低	需求不確定性高
產業特性	風險低	風險低
通路	對通路依賴程度低	對通路依賴程度高
創意概念	對概念掌握度低	對概念掌握度高
人力資源	尋找相似背景者	尋找多元背景者
財務資源	資金需求低、回收期快—壓力低	資金需求高、回收期長—壓力高
行銷	高度依賴口碑行銷	依賴通路產品行銷
聲譽	口碑聲譽效果強	聲譽效果視產品屬性與消費者涉入程度而定

表 6-3 專案式設計服務與創意設計商品之差異

資料來源：本研究整理

6.2 研究限制

1. 本研究將研究範圍鎖定於「主要範疇」此一類別中進行研究，未能一併探討「關聯範疇」領域中的設計產業，且本研究之訪談對象也未能完全涵蓋主要範疇中各次領域之設計產業，委實可惜。
2. 本研究最初以台創中心所發行之《設計產業工商名錄》所登記的公司為訪談對象，後來為擴增訪談來源，亦將業者所推薦之相關設計公司列入訪談對象，尋找能配合訪談的新創企業，並未刻意挑選，乃本研究限制之一。
3. 能力之體現難以被具體化（口語化、文字化）以及辨識，尤其是組織能力的部份更難以被觀察及敘述，因而造成研究之困難。
4. 訪談結果受創業者意願及記憶限制，無法真實瞭解狀況。又或者，創業者本身並未瞭解其能力所在，沒意識到自己是如何建構或利用能力。
5. 本研究以公信單位（財稅中心及經濟部等）所提供之次級資料來對設計產業之概況進行探討，然，因各單位對設計產業的編碼之不同，或對資料收取的時間不同，而造成所提供的數據資料存有差異。此外，數據來源多以財稅中心為主，但廠商報稅資料只提供了稅務相關訊息，缺乏廠商特性之內容，導致觀察產業特性之困難。

6.3 後續研究

1. 創業精神之結果在於創造價值，此時績效即為衡量其成敗之指標，然，本研究僅以隨機之方式選擇新創設計公司，並未將設計公司的績效列入考量乃本研究不足之處，於此建議未來研究者，可將績效此一構面列為篩選訪談公司之指標。
2. 本研究僅針對部份設計次產業之創業精神作一概括性分析與敘述，然，設計產業包含了各種不同背景之次產業，而每個次產業所具有的特性會有些不同，導致不一樣的創業精神之體現，故，建議後續研究可持續逐一探討各次產業之創業精神的不同。
3. 本研究僅以初期之創業過程來探討創業精神，然，創業精神並不止於此，更包括後續經營之部份及組織內創業精神的部份，對此，本研究建議後續研究可提升研究之廣度，將後續之創業精神囊擴在內，以體現更完整之創業精神研究。
4. 本研究所建立的「設計產業之創業精神研究架構」為一以設計創業者能力為導向之研究架構，在創業行為的構面當中，並未能將所有創業活動之影響構面納入其中，未來研究若欲增加模式的嚴謹性與可靠性，可以量化之方式來重複驗證相關的重要影響構面，以使研究更趨於周嚴完善。

參考資料

中文文獻：

圖書：

1. 川添登 (1971)。**デザインとは何か(何謂設計)**。日本東京：角川書店。
引用於佐口七郎著 (1990)。**設計概論** (藝風堂出版社編輯部譯)。台北市：藝風堂出版社。
2. 方至民 (2010)。**策略管理：建立企業永續競爭力**。臺北：前程文化。
3. 佐口七郎著 (1990)。**設計概論** (藝風堂出版社編輯部譯)。台北市：藝風堂出版社。
4. 余日新、管中閔、陳建良、鄭健雄、林依磊 (2010)。**文化創意產業發展策略與願景**。委託研究報告 (編號：OOP-FB-098-002)。台北市：總統府編印。
5. 周敬煌 (1980)。**工業設計**。台北市：大陸書局
6. 麥可.克魯格 (2009)。**設計是甚麼？：保羅.蘭德給年輕人的第一堂啟蒙課** (吳莉君譯)。台北市：原點出版：大雁文化發行。
7. 彼得杜拉克 (2002)。**創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略** (三版) (蕭富峰、李田樹譯)。台北市：臉譜出版：城邦文化發行。
8. 張家誠、楊超閎合著，方雯玲編 (2004)。**設計時尚：看見 DIT 新潮流**。臺北：典藏藝術家庭。
9. Hesmondhalgh, D. (2006)。**文化創業** (廖珮君譯)。臺北：韋伯文化國際出版有限公司。
10. Caves (2003)。**文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合** (徐子超、仲曉玲譯)。臺北：典藏藝術家庭。
11. 伍忠賢 (1997)。**創業成真**。臺北：遠流出版。
12. 邊守仁 (2003)。**產品創新設計：工業設計專案的解構與重建**。臺北：全華科技圖書。
13. 經濟部中小企業處 (2011)。**2011 中小企業白皮書**。台北市：經濟部中小企業處。

學術論文：

1. 毛曉鷗 (2002)。**創業家精神之構成與體現**。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 古鋒源 (2004)。**以設計能力為基礎之創業模式探討**。國立成功大學工業設計學系碩士論文。
3. 林麗卿 (2007)。**我國中央政府文化創意產業補助政策合宜性之回應性評估**。南華大學出版事業管理研究所碩士論文。

4. 陳姿香（2008）。文化創意產業創業研究之理論性模式初論－以出版產業為例。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
5. 張文智（1999）。工業設計專案管理研究。國立台灣科技大學工程技術研究所設計學程碩士論文。
6. 楊舜慧（2002）。產業融合與創業模式之探討。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。簡民倫（2006）。工業設計工作流程中的暫時休息。實踐大學產品與建築設計研究所碩士論文。
7. 鄭俊彥（2004）。國家設計政策規劃執行之研究，銘傳大學碩士論文。

期刊論文：

1. 黃智彥、賴杉桂、黃振銘、拾已寰（2011）。台灣設計產業創業育成輔導資源與環境需求調查研究。中小企業發展季刊，第 20 期，pp.121-146。
2. 劉常勇、謝如梅（2006）。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創業管理研究，1(1)，1-43。
3. 林榮泰、王銘顯（2008）。台灣設計產業發展現況與願景之探討。藝術學報，第 82 期，pp.49-70。
4. 林榮泰、林伯賢（2009）。融合文化與美學促成文化創意設計新興產業之探討。藝術學報，第 85 期，pp.81-105。
5. 洪蘭（2009）。會「說故事」才有創造力。天下雜誌，428，160。
6. 吳榮義、盧建旭、陳明秀、黃崇哲、李素蓮（2003）。文化創意產業產值調查與推估研究報告。行政院文化建設委員會委託台灣經濟研究院之研究報告。
7. 薛保瑕、孫華翔等人（2002）。文化創意產業概況分析調查。經建會委託國藝會研究報告（編號：（91）055.606）。

年報：

1. 經濟部工業局（2005）。2005 台灣文化創意產業發展年報。臺北：經濟部工業局。
2. 經濟部工業局（2008）。2008 台灣文化創意產業發展年報。臺北：經濟部工業局。
3. 文建會，李仁芳總編（2010）。2009 台灣文化創意產業發展年報。臺北：文建會。
4. 文建會，李仁芳總編（2011）。2010 台灣文化創意產業發展年報。臺北：文建會。
5. 文建會，李仁芳總編（2011）。2011 台灣文化創意產業發展年報。臺北：文建會。

網路資訊：

1. 張光民。設計政策。台灣大百科全書。2012年2月8日，取自：
<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=2479>
2. 張光民。全面提升工業設計能力計畫。台灣大百科全書。2012年2月8日，取自：<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=2480>
3. 張光民。台灣設計產業起飛計畫。台灣大百科全書。2012年2月8日，取自：<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=2482>
4. 林榮泰（2007）。文化創意商品設計與創新經營模式之探討：以台藝大設計學院文化創意產學中心為例。國立台灣藝術大學設計學院工藝設計系，取自：http://portal2.ntua.edu.tw/~dc/files/F04_1.pdf
5. 文建會（2009）。創意台灣－文化創意產業發展方案。取自：
<http://www.ey.gov.tw/public/Attachment/951417245471.pdf>
6. 文化部（2010）。文化創意產業內容及範圍。2012年7月8日，取自
<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=find&id=264>
7. 台灣創意中心、文化創意產業育成網絡辦公室（2009）。文創產業概況。文化創意產業育成網絡計畫。2012年2月10日，取自：
<http://www.ccen.org.tw/03-1.html>
8. 台灣創意設計中心、經濟部工業局（2008）。台灣設計產業翱翔計畫成果暨說明。取自：
http://assist.nat.gov.tw/GIP/wSite/UpLoad/download/39790_45732638890.pdf
9. 行政院。2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫。取自：
<http://www.ey.gov.tw/np.asp?ctNode=445>
10. 行政院。六大新興產業。取自：
<http://www.ey.gov.tw/lp.asp?CtNode=2922&CtUnit=1177&BaseDSD=7&mp=1>
11. 行政院主計處（2011）。中華民國行業標準分類（第九次修定）。2012年2月8日，取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>
12. 財政部統計處（2007）。稅務行業標注分類（第六次修定）。2012年2月8日，取自：<http://www.mof.gov.tw/ct.asp?xItem=40492&ctNode=137&mp=1>
13. 財政部統計處。財政統計查詢。統計資料庫查詢。2012年4月11日，取自：
<http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=100&funid=defjspf2>
14. 經建會（2002）。挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）。取自：
www.cepd.gov.tw/dn.aspx?uid=917
15. 經濟部。台灣設計產業翱翔計畫。經濟部 101 年度功能別專案輔導計畫聯合說明會。取自：
<http://assist.nat.gov.tw/wSite/public/Attachment/f1323151258068.pdf>
16. 經濟部（2009）。設計產業發展旗艦計畫。取自：
<http://cci.culture.tw/cci/upload/law/20100604103516-35c401e3fe762a2925dc982616996b2f.pdf>

17. 經濟部。品牌台灣發展計畫。經濟部 100 年度功能別專案輔導計畫聯合說明會。取自：
<http://www.webcast.com.tw/moeaidb/pdf/A7.%E5%93%81%E7%89%8C%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%A8%88%E7%95%AB.pdf>
18. 經濟部（2009）。設計產業發展旗艦計畫（98-102）。取自：
<http://cci.culture.tw/cci/upload/law/20100604103516-35c401e3fe762a2925dc982616996b2f.pdf>
19. 臺北市政府（2012）。台北市年鑑 2011。2012 年 7 月 8 日，取自：
<http://yearbook.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=25437395&ctNode=52676&mp=100093>



英文文獻：

1. Acs, Z., & Audretsch, D. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA, US: MIT press.
2. Amason, A.C., Shrader, R.C., & Thompson, G.H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 125-148.
3. Ardichbilli, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, Vol.18, 105-124.
4. Baldwin, A., Lymer, A., & Johnson, R. (2001). *E-Commerce and V-Business : Business Model for Global Success* (Barnes, S., & Hunt, B. edited) Butterworth-Heinemann. pp.103
5. Baron, R. A., & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. (2nd ed.). Mason, OH, USA: Thomson South-Western.
6. Baron, R.A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People. *Journal of Business Venturing*, Vol.12, 275-294.
7. Bygrave, W.D., & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16 (1), 13-22.
8. Cantwell, J., & Mowery, D. (2009). Introduction. In Pratt, A.C., & Jeffcutt, P. (Eds.), *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*. London; New York: Routledge
9. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
10. Covin, J.G. & Slevin, D.P (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, Vol.10 (1), 75-87.
11. Christian, B., & Julien, P.A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business review*, Vol.16, 165-180.
12. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
13. Davidsson, P., Low, M.B., & Wright, M. (2001). Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-15.
14. Dollingers, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
15. Ericson, T. (2001). The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research: A few comments and some suggested extensions. *Academy of Management Review*, 26(1), 12-13.
16. Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.
17. Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The academy of management review*, Vol.10 (4), 696-706.
18. Hunnan, M., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. US: Harvard University Press.
19. Jones, G.J. (2010). *Organizational theory, design, and change*. (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

20. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.
21. Khilstrom, R. & Laffont, J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurship Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economic*, Vol.87, 719-748.
22. Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
23. Lambooy, J. (2002). Knowledge and urban economic development: an evolutionary perspective. *Urban Studies*, 39 (5/6), 1019-1035.
24. Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Boston, Graduate School of Business Administration: Harvard University.
25. Lindgren, M., & Packendorff, J. (2003). A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity. In Steyaert, C., & Hjorth, D. (eds.) *New movements in entrepreneurship*: pp. 86-102. Cheltenham: Edward Elgar.
26. Lee, K. P. (2004). Design methods for a cross-cultural collaborative design project. In J. Redmond, D. Durling, & A. de Bono (Eds.), *Proceedings of Design Research Society International Conference - Futureground* (Paper No.135), Melbourne: Monash University.
27. Leong, D., & Clark, H. (2003). Culture-based knowledge towards new design thinking and practice - A dialogue. *Design Issues*, 19 (3), 48-58.
28. Low, M.B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, Vol.14 (2), 139-161.
29. McMullen, J.S., & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneurs. *Academy of Management Review*, Vol.31, 132-152.
30. Moroz, P.W., & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a Process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University.
31. McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society* Princeton. NJ: Van Nostrand.
32. Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. and Smith, J.B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, 93-104.
33. Mill, J.S. (1948). *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Psychology*. London: John W. Parker.
34. Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organizational Theory*. Boston: Pitman.
35. Pitt, L.F., & Kannmeyer, R. (2000). The Role of Adaptation in Microenterprise Development: A Marketing Perspective. *Journal of Management*, Vol.5, No.2, 183-155.
36. Reynolds, P.D., & White, S.B. (1997). *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women and minorities*, London: Quorum Books.
37. Robbins, S.P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.
38. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
39. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

40. Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: the Social Science View*. New York: Oxford University Press.
41. Shane, S.A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. (New horizon in entrepreneurship series). Massachusetts, USA: Edward Elgar publishing limited.
42. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol.25, 217-226.
43. Schere, J. (1982). Tolerance of Ambiguity as a Discriminating Variable between Entrepreneurs and Managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol.42, 404-408.
44. Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. & Venkataraman, S. (2003). Three Views of Entrepreneurial Opportunity, in Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. (eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research*, 141-160.
45. Sarasvathy, S.D. (2004). The questions we ask and the question we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, Vol.19, 707-717.
46. Stevenson, H.H., & Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
47. Shepherd, D.A., & DeTienne, D.R. (2001). Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness. In W.D. Bygrave(Eds.) et al. *Frontiers of Entrepreneurship Research*(pp.138-148). Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
48. Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation*. (5th ed.). Singapore:McGraw-Hill.
49. Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 439-465.
50. Verganti, R. (2003). Design as brokering of languages: the role of designers in the innovation strategy of Italian firms. *Design Management Journal*, Vol.14 No.3, 34-42.
51. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5, 171-180.
52. William, P.J. (1997). Strategy as options on the future. *Sloan management review*. spring, 117-126.

訪談大綱(1)

1. 請教您個人生涯發展歷程（前工作經驗、創業動機、創業點子）？
2. 創業當下的環境有何影響（政策、市場、文化）？如何應對？
3. 設計風格創意來源為何？如何增加創作設計及相關設計技術的能力？是否有固定與本地設計師聚會討論？
4. 設計業者的創業過程，如何找人（創業團隊、設計師）、資金及建立人脈？如何推出產品（通路、定價）？尋找客源？
5. 商品上市的過程中遇到哪些障礙？如何克服？
6. 創業初期如何增加曝光度及知名度？
7. 如何平衡客戶意見及設計創意？
8. 設計物品及設計師之關連、設計風格。
9. 如何建立公司文化、組織學習？留才問題？
10. 你用何種方式維持妳/你之專業生涯與人脈網絡？

基本資料

企業家資料：

- ◆性別：男 女 E-mail:.....
- ◆教育程度 博士 碩士 大學 專科 高中職 其他.....
（是否具有設計學歷及課程教育：是 否）
- ◆年齡 20歲以下 20-24歲 25-29歲 30-34歲 35-39歲 40-44歲
45-49歲 50-54歲 55-59歲 60歲以上
- ◆創業時之年齡： 歲
- ◆居住地點：
台北市.....行政區 台北縣.....市/鎮 桃園縣.....市/鎮 其
他縣市..... 國外.....都市

事業資料：

- ◆成立時間： 年 月
- ◆目前全職員工人數： 人
- ◆目前資本額： 萬元（新台幣）
- ◆去年營業額： 萬元（新台幣）
- ◆目前主要營業項目：
- | | | | | | |
|-----|-------|---|-----|-------|---|
| (1) | 佔總營業額 | % | (2) | 佔總營業額 | % |
| (3) | 佔總營業額 | % | | | |
- ◆創業初期全職員工人數： 人；（行政人員） 人（設計師） 人
- ◆創業初期資本額 萬元（新台幣）

訪談大綱(2)

11. 請教您個人生涯發展歷程（前工作經驗、創業動機、創業點子）？
12. 您覺得您的性格對創業之影響為何？（ex: outgoing）
13. 創業當下的環境有何影響（政策、市場、文化）？如何應對？
14. 設計風格創意來源為何？如何增加創作設計及相關設計技術的能力？
15. 設計業者的創業過程，如何找人（創業團隊、設計師）、資金及建立人脈？如何推出產品（通路、定價）？尋找客源？
16. 商品上市的過程中遇到哪些障礙？如何克服？
17. 創業初期如何增加曝光度及知名度？
18. 如何產品／服務識別性（產品風格）？
19. 如何建構對市場（需求）的敏銳度？（設計產業需求無法預測）
20. 如何建構管理能力，組織策略為何？

基本資料

企業家資料：

- ◆性別：男 女 E-mail: _____
- ◆教育程度 博士 碩士 大學 專科 高中職 其他 _____
（是否具有設計學歷及課程教育：是 否）
- ◆年齡 20歲以下 20-24歲 25-29歲 30-34歲 35-39歲 40-44歲
45-49歲 50-54歲 55-59歲 60歲以上
- ◆創業時之年齡： _____ 歲
- ◆居住地點：
台北市 _____ 行政區 台北縣 _____ 市/鎮 桃園縣 _____ 市/鎮 其他縣市 _____ 國外 _____ 都市

事業資料：

- ◆成立時間： _____ 年 _____ 月
- ◆目前全職員工人數： _____ 人
- ◆目前資本額： _____ 萬元（新台幣）
- ◆去年營業額： _____ 萬元（新台幣）
- ◆目前主要營業項目：
(1) _____ 佔總營業額 _____ % (2) _____ 佔總營業額 _____ %
(3) _____ 佔總營業額 _____ %
- ◆創業初期全職員工人數： _____ 人；（行政人員） _____ 人（設計師） _____ 人
- ◆創業初期資本額 _____ 萬元（新台幣）

總經理	性別	教育程度	是否具設計相關學歷	現在年齡	創業時的年齡	居住地點	公司	成立時間	目前全職員工人數	目前資本額	去年營業額	目前主要營業項目	創業初期全職員工人數	創業初期資本額
訪談者A	男	高中職	N/A	55-59歲	25歲	台北市大安行政區	設計公司1	67年7月	20人	2500萬元	8400萬元	N/A	8人(行政人員6人,設計師2人)	100萬元
訪談者B	男	碩士	Yes	35-39歲	30歲	台北市大安行政區	設計公司2	94年9月	5人	50萬元	800萬元	產品佔70%；設計服務佔	1人	50萬元
訪談者C	女	大學	Yes	45-49歲	40歲	台北市	設計公司3	2004年4月	2人	300萬元	1,800萬元	贈品設計100%	4人(行政人員1人,設計師1人)	300萬元
訪談者D	男	碩士	No	50-54歲	35歲	台北市大安行政區	設計公司4	2001年3月	12	1000萬元	6000萬元	數位多媒體佔60；活動規劃與執行佔30%；媒體及製作物佔10%	20人(行政人員4人,設計師5人)	1000萬元
訪談者E	男	大學	N/A	55-59歲	29歲	台北市	設計公司5	2007年1月	10人	1000萬元	6000萬元	OEM佔70%；品牌佔30%	6人(行政人員5人,設計師1人)	500萬元
訪談者F	女	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者G	男	碩士	Yes	30-34歲	26歲	新北市蘆洲區	設計公司7	2005年9月	1	100萬元	200萬元	講師佔50%；課程設計佔25%；器材租金佔25%	1人	50萬元
訪談者H	男	大學	Yes	30-34歲	28歲	新北市泰山區	設計公司8	2008年8月	2人	125萬元	300萬元	文具禮品開發；授權	1人	20萬元
訪談者I	女	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者J	男	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者K	男	碩士	Yes	30-34歲	26歲	新北市汐止區	設計公司11	2008年7月	2人	120萬元	250萬元	商品外銷佔60%；接案佔25%；國內銷售佔15%	2人(行政人員1人,設計師1人)	120萬元
訪談者L	女	專科	Yes	30-34歲	29歲	新北市汐止區	設計公司12	2009年11月	1人	5萬元	40萬元	動物佔35%；飾品佔45%；髮飾佔20%	1人	2萬元
訪談者M	男	大學	Yes	35-39歲	26歲	台北市萬華區	設計公司13	2002年5月	4人	100萬元	500萬元	設計佔60%；製作佔40%	1人	零
								2008年4月	18人	600萬元	1900萬元	通路90%；客製化10%	3人(行政人員2人,設計師1人)	100萬元
訪談者N	男	碩士	Yes	35-39歲	26歲	台北市文山區	設計公司14	2008年7月	10人	350萬元	2000萬元	設計服務佔50%；品牌商品佔50%	5人(行政人員2人,設計師3人)	50萬元
訪談者O	女	大學	No	50-54歲	N/A	新北市新店區	設計公司15	1993年1月	26人	1000萬元	5000萬元	百貨公司佔60%；會場佈置佔20%；專櫃佔20%	4人	1000萬元
訪談者P	男	碩士	No	30-34歲	27歲	台北市中山區	設計公司16	1995年9月	20人	150萬元	2000萬元	N/A	3人	50萬元
訪談者Q	男	專科	N/A	40-44歲	27歲	台北市大安區	設計公司17	1992年	N/A	4萬元	N/A	N/A	1人	N/A
訪談者R	女	碩士	Yes	30-34歲	33歲	台北市中山區	設計公司18	2009年10月	2人	10萬元	50萬元	設計服務佔100%	2人	10萬元
訪談者S	女	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者T	男	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司20	1989年4月	43人	100萬元	2700萬元	髮型設計佔90%；美髮品販售佔10%	6人	100萬元
訪談者U	男	碩士	No	25-29歲	28歲	台北市中正區	設計公司21	2010年12月	2人	50萬元	80萬元	諮詢顧問佔50%；行銷服務佔30%；智財服務佔20%	2人	50萬元
訪談者V	男	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	設計公司22	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者W	男	碩士	Yes	35-39歲	33歲	台北市	設計公司23	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
訪談者X	男	碩士	N/A	40-44歲	36歲	台北市中山區	設計公司24	2009年3月	2人	50萬元	300萬元	N/A	2人	50萬元
訪談者Y	女	碩士	N/A	50-54歲	45歲	新北市新店區	設計公司25	2008年11月	6人	500萬元	250萬元	設計服務35%；品牌商品65%	6人(行政人員1人,設計師4人)	200萬元
訪談者Z	男	碩士	No	35-39歲	30歲	台北市中山區	設計公司26	2006年8月	15人	500萬元	2000萬元	有線耳機60%；無線藍牙40%	5人(行政人員1人,設計師2人)	500萬元