

# 文化創意產業的價值創造形塑之初探

楊燕枝

國立政治大學科技管理研究所

吳思華

國立政治大學商學院

## 摘要

過去關於企業的價值經營研究多以製造業及服務業為主，對於藝術品的相關研究相對較少，本研究針對文化創意產業的價值經營進行探討，並以產品的創造力、顧客關係、價值創造網路、產品價值資訊的散播為主要觀察因素，試圖剖析文化創意產業的價值創造構型。本研究以個案研究方法，針對國內首家上興櫃之企業－琉園公司為對象，來探索工藝產業的價值經營模式，並提出文化創意產業的價值共創循環與價值經營模式。研究發現藝術品的價值受風尚與社會趨勢影響甚深，因此價值網路的資訊階流為顧客期望價值的主要決定因素之一，而消費者間的理性沈溺、理性跟風以及從眾行為恰促成了市場需求量的最大驅動因素。本文最後並歸納整理文化創意產業的技術重點與價值經營模式之關係。

關鍵字：顧客資本、資訊階流、價值共創、顧客價值

## **Configuring Value for Cultural and Creative Industry**

Yann-Jy Yang

National ChengChi University

Se-Hwa Wu

National ChengChi University

## Abstract

This study explores the determinants in creating value in the cultural and creative industry by case study research. Originality of artistry, customer relationship, and value creating networks, and the information flow of the products are critical factors in the value creating actions. The superior customers, like connoisseurs, can play the initiator of information cascades to change the customer-desired value and the customer-received value, and they can attract more collectors to follow up. Moreover, superior customers can support the enabling extrinsic motivations to push the artists through the advanced artistry creating. In this study, we firstly proposed a value co-creating cycle to describe the value co-creating action in cultural and creative industry. Secondly, we mentioned that ratiom addiction, ratiom herding, and herd behaviors are the main value drivers of culture and creative products. This study also explored the interactions between the enterprises in this industry, and finds that the more competitive actions were focused on getting the recognition of connoisseurs. Finally, we attributed the value creating of the culture and creative industry to three types of value configurations.

Keywords: Customer capital, Information cascade, Value co-creating, Customer value

## 壹、研究動機與目的

廠商的競爭能力可以從顧客對其產品所認同的價值觀察出，Porter (1985)為最早提出廠商價值經營相關論點的學者，其針對廠商的價值經營提出價值鏈理論，並成為該廠商價值經營的核心理論。雖然 Wernerfelt (1984)、Barney (1991)等學者相繼提出資源基礎觀(Resource-Based View, RBV)的論點，而逐漸發展成為主張強調核心能耐(Prahalad & Hamel, 1990)的後波特時代(post-Porterian)，但由於價值鏈理論對於許多產業，如機械、化工、石化、民生用品等傳統製造業可以良好解釋該價值創造的過程，至今仍是最被廣泛接受的價值經營理論。

即便如此，價值鏈對於服務業卻無法完全適用。由於服務業具有產品無實體性(intangible)、消費與製造不可分割(simultaneous production and consumption)、不可儲存(perishable)、無法完全標準(heterogeneous)等特性(Parasuraman, Valarie, & Leonard, 1985)，因此對於強調進料後勤、生產作業、出料後勤等成本的價值鏈理論無法完全適用；為此，Stabell and Fjeldstad (1998)針對服務業的技術特性，如技術密集、中介技術等提出價值店與價值網路等觀念來解釋。然而，上述理論仍無法完全適用於文化創意產業。

對於文化產業的相關研究並不多(Beyers, 2002; Deszcz, 2002; McNicholas, 2004; Power, 2002; Rhodes, 2000; Elsbach & Kramer, 2003; Shorthose, 2004; Wijnberg & Gemser, 2000)，大多著重於探討創意的產生、守門人機制、教育的影響、性別問題等(Beyers, 2002; Deszcz, 2002; McNicholas, 2004; Power, 2002; Rhodes, 2000; Elsbach & Kramer, 2003)，對於文化產業經營手法的研究則相當少。由於精緻工藝品的生產規模受到技術上的限制，因此對於追求經濟規模的價值鏈有適用程度上的問題；在價值店方面，由於精緻工藝產業並非以解決顧客的問題為主，因此價值店的適用程度亦相當有限；同時，精緻工藝業並非以中介顧客為主，因此對於價值網路的適用性也相當低。另一方面，精緻工藝業因具有能表現出獨特的無形文化價值，因此產品的價值會依顧客不同而有不同的認知與體驗；因此除價值鏈、價值店、價值網路等價值經營構型外，消費者的資訊來源所造成的從眾行爲(herd behavior)，在創意產品價值上的經營相當重要(Caves, 2000)。此外，工藝品的價值係與產品的創意、創作人的技能、時尚趨勢有密切關係(Crossland & Smith, 2002)，因此，前述理論尚無法適用於解釋此產品的價值分析。本研究即是針對此不足之處，探索工藝產品如何利用顧客、利害關係人及競爭者等產業網路成員，來提升其產品價值。期能瞭解精緻工藝業者與顧客在產品價值的互動關係，產品口碑提升方式，以及業者之間如何透過競爭來保持或提升其產品與品牌的價值。

本研究以我國第一家成功上興櫃的文化創意產業企業－琉園公司為研究對象，該公司以其精緻玻璃藝品而享譽大中華圈，對於研究我國文化創意產業的相關議題實具有代表性。本研究試圖以琉園的產品資訊在產業網路內的傳播方式為主要觀察標的，來探討文化創意產業的價值經營模式。

## 貳、文獻探討

### 一、文化創意產業

#### (一)文化創意產業的定義與範疇

隨著行政院將「文化創意產業」納入國家整體經濟發展計畫中，文化創意產業成爲近幾年政府及民間極力發展的重要產業之一。但文化創意產業究竟所指爲何？根據滕人傑(2004)的整理，部分國家或組織如聯合國教育科學文化組織(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO)、英國、紐西蘭、加拿大、香港、韓國、以及我國等，均對「文化產業」或「文化內容產業」等名詞曾給予簡單的定義。各國或組織所定義的詞彙雖略有所出入，但可歸納出均是強調以文化、個人創意、技藝、才華等的結合，經由智慧財產權的保障與應用後，得以創造出的經濟活動，如我國文化創意產業推動辦公室(2003)<sup>註1</sup>則解釋「文化創意產業」爲「凡源自創意或文化累積，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升之產業均屬之」。而英國則定義爲「以個人創意、技藝、天賦爲原始構想，經由智慧財產權的發明與探索，所形成之具有創造財富與工作機會潛力的產業」。

在國際上，各國所定義的文化產業範疇也與其文化發展資源相關。如最早將創意產業(creative industries)納入國家產業政策中，並計畫性推動其發展的英國文化媒體運動局(Department for Culture, Media and Sport, DCMS)，1997年將創意產業分爲14項分類，廣告(Advertising)、建築(Architecture)、藝術品與古玩(Art and Antiques)、工藝品(craft)等等(Shorthose, 2004)；韓國的六大類中包含了其領先世界各國的動畫／漫畫、戲劇(電影電視)、遊戲、手機及網路內容、數位娛樂內容等，香港亦著重於廣告、時裝設計、出版等；新加坡也將媒體產業、流行音樂列入其五項分類中。而我國則比較接近英國的分類方式，經濟部文化創意產業推動辦公室(2003)在其「文化創意產業計畫」網頁中，明列我國文化創意產業範疇包括視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業等13項次產業。雖然僅英國與我國將工藝產業正面表列在選定項目中，但因文化創意產品內容的核心價值(core value)在於具有在地特殊性與國際

競爭力的本土文化藝術，而工藝品（如三義木雕、鶯歌陶瓷、琉園及琉璃工房的琉璃等）等往往最能表現出文化藝術，是文化藝術核心產業之一，因此也是我國正不遺餘力發展的重點項目。

## （二）文化創意產業的特質

文化創意產業與製造業在經濟特質上有相當大的差異，也使得其經濟運作模式不同於既有的產業經濟，如文化創意產業有不確定的需求量、創作者相當重視作品、需要眾多技能的集合運用、體驗性產品、區隔性產品 (Caves, 2000)。

由於多數文化創意產品的製作過程相當耗時，創作過程中創作人又無法得知消費者的評價，因此無法正確預測市場反應或需求量。另一方面，由於消費者購買文化產品的原因並非是基於生理或是物質上的需求，而是心理上的需求；或者是一種理性沈溺(rational addiction) (Caves, 2000)，也就是說，沈溺於此創意產品的消費往往是因為認為這樣的消費有助於對生活的享受能力。因此，消費者對產品的認知對於文化創意產品的購買決策是相當關鍵的。但因消費者在購買前對產品的評價是相當主觀的，而創作者往往對於作品投入過深，因此喪失能正確預測消費者反應的能力，而導致多數創作者無法盈餘甚至虧損連連的後果。

另一方面，由於文化創意產品大多數為體驗性產品(experience good) (Caves, 2000)，也就是消費者在未實際享受或欣賞產品之前，均無法確認其良窳，因此參考他人的口碑以做為購買決策是相當重要的，先前消費者的購買選擇會成為下一位消費者的購買參考依據。這種行為模仿或觀點傳染的從眾行為在文化創意產業中相當明顯，也會因資訊階流(information cascade) (Crossland & Smith, 2002)、明星效應等造成消費者的從眾行為、理性跟風(rational herding)(Devenow & Welch, 1996)行徑，使得多數消費者特別眷顧特定作品或特定品牌，因此，創意產業內另有項受到作者非常重視的性質，就是創作者的排名，此排名的差異會造成龐大的收入差異，而形成「差異租」(differential rent)的利潤來源。

創意產品亦有一無窮變化(infinite variety)的特性(Caves, 2000)，其指相同性質的創意產品，因其特性、風格等，使商品整體品質呈現多種變化，造成「水平性區隔」(horizontally differentiated)，也就是縱使商品在消費者眼中具有類似的性質，但因水平性區隔而不可能有完全相同的價值。在

此情形下，消費者擁有眾多的選擇，因此會投注較多的時間來篩選產品資訊，此時，先前消費者的評價僅只是參考資訊中的一小部分，甚至會被潛在消費者視為雜訊而忽略，此時，產品本身的價值必須經得起考驗，也就是產品的創造力表現。另一方面，此時專家的客觀評論會有良好的推薦效果，尤其是在視覺藝術產品上，因為專家挑選系統(expert selection system)擁有合法性(legitimacy)會較同儕挑選系統(peer selection system)及市場挑選系統(market selection system)為佳，且來得重要(Wijnberg & Gemser, 2000)，也就是有專家評鑑或競賽肯定的產品或企業比較容易吸引到大眾的目光與青睞。

### (三)文化創意產品的價值成長

影響創意品價值的因素主要為產品本身創造力的具體表現，其取決於產品的原創性、價值感、整體性三大要素(Sobel & Rothenberg, 1980)。首先，該產品的新穎設計、結構或概念，會呈現其原創性；其次，產品價值感會經由對事物的表達程度、連貫性、理解性、效果、以及對欣賞者視覺刺激或情感的影響而表達；再者，若能兼顧原創性與價值感，會使其產品創造力的表現發揮到極致。不過，縱使擁有這些條件，若無口碑來加以散播，市場仍無法擴張，企業也就無法獲利，因此，口碑是一個相當重要的關鍵因素。

如前所述，此類產品為一體驗性產品，權威人士的中肯評價往往會造成市場有利的迴響，經由專家的肯定或競賽的獲獎，該產品的身價往往會因而大幅成長，因此評論家或認證人在市場需求的促進扮演相當重要的角色，而消費者(customers)、評論家(critics)與認證人(certifiers)為三大創意產品的主要關係人(Caves, 2000)。再者，權威人士的影響力相當大，鑑賞家(cognoscenti)其所發表的相關資訊會如瀑布階段式地傳遞到投資者(investors)再到蒐藏家(collectors)，或直接由鑑賞家傳遞到蒐藏家，此一波波地傳遞，進而形成向上傾斜需求長龍的需求曲線(Crossland & Smith, 2002)。

## 二、價值經營

### (一)價值創造

傳統的價值創造(value creation)係以企業為價值創造者作為前提，在這種模式下，價值為企業單方面所創造，其中產品和服務是價值的基礎，因此相關研究著重於技術、產品及製程的創新。最為代表論述之一如 Porter 所提出的價值鏈(value chain)，其強調價值活動在於生產端為主的相關活動，如從進料、生產、出貨到服務的相關流程中。在此時期價值經營係以供應鏈與需求管理為主。

然而發展到 1990 年代後期，企業價值的經營逐漸重視利害關係人的影響性，如 Stabell and Fjeldstad (1998)認為除了價值鏈之外，另提出價值店(value shop)、價值網路(value network)的兩種價值經營構形。企業內部未必只採用單種價值經營形態，由於企業可能同時使用多種生產技術，因此可能採用混和的價值形態來經營公司及其產品的價值。其中，價值店係指經由解決顧客問題的價值經營型態，是一種在於發現問題與解決問題之間的密集技術活動，經由如此的活動過程得以提昇產品價值。在文化創意產業中，超級顧客訂製特殊創作時，也會形成價值店的價值創造效果(Stabell & Fjeldstad, 1998)。

此外，相關活動者也是價值創造的成員，隨著消費者、利害關係人的知識提升，在產品提供服務的過程中也會伴隨產生價值，此稱之為價值共產(value co-production) (Ramirez, 1999)或價值共創(value co-creating) (Prahalad & Ramaswamy, 2004)，也就是經由二個或更多的行動者所進行的價值共同提供活動(Ramirez, 1999)。Stähler (2002)的研究也指出價值主要來自於兩大群體：顧客與價值伙伴，他認為價值並非來自於現有產品，而是經由滿足顧客及外部伙伴的需要而創造出的；但並非所有的價值伙伴須主動地參與價值經營，可能是從其在其他企業的價值創造而獲利。

由此觀之，現代的價值經營已非是傳統由廠商單方面所創造的，其價值網路內的所有成員，顧客、伙伴等均可能是價值共創的成員之一。

### (二)顧客關係

在現今知識經濟時代中，知識資本(Intelligence capital)為知識密集產

業的重要投入因素之一，而其中顧客關係也成為企業知識資本中之關係資本的主要部份之一(Bontis, 2002)。消費者經驗可以成為企業在價值經營活動中的主要力量，如 Prahalad and Ramaswamy (2004)於《消費者王朝》一書中指出，「消費者對定義價值和創造價值的過程愈來愈投入，共創經驗成為價值的真正基礎。…消費者與企業的互動模式將形塑價值創造過程，挑戰現有做生意和創造價值的方式，開創無窮的新機會。」因此，與消費者的企業間的互動已成為產品／品牌價值創造網路中重要的一環，也就成為所謂的顧客資本。

由於消費者與企業間存在著資訊不對稱，會較不利於消費者，尤其在文化創意產業中，因為文化產品的「體驗性」而使得此現象特別明顯。因此產品技術與商業體系的資訊若不易取得，將無法增進與消費者間的溝通，因此宜建立機構與個人之間的互信基礎。

### (三)顧客價值(customer value)

顧客對產品獲認同的價值可分為顧客期許價值(customer-desired value)與顧客接收價值(customer-received value)，兩者有所不同，顧客期許價值指的是顧客想要從其所接收的產品／服務及提供的廠商所獲得的價值，顧客接收價值是指在實際體驗該產品／服務的互動下所獲得的價值(Flint & Woodruff, 2001)。若能使兩者的差距縮小，則可提高顧客的滿意度；再者，顧客期許價值會受到該產品／服務的其他顧客評價而改變(Flint & Woodruff, 2001)，因此，如何協調或改變此兩類顧客價值，使其相接近，為企業的經營努力方向之一。

此種顧客期許／接收價值的差距可以藉由品牌的烘托或產品口碑而改變，也就是藝術品價值的改變是一種資訊階流與需求長龍(Demand Queue)的動態結果：當產品價格上限未知時，資訊階流與需求長龍行為會對價值鏈中附加邊際價值(Marginal Value)的分布產生影響(Crossland & Smith, 2002)。該資訊階流會由鑑賞家傳遞到投資者及蒐藏家，潛在顧客因此產生對於上階層產品願意且能夠購買的需求長龍，並形成向上層產品傾斜需求長龍的需求曲線。縱使三類顧客所購買的產品等級並不盡相同，但在這種模式下，可以獲知精緻工藝的品牌價值係從鑑賞家也就是超級顧客的價值所建立起的。

超級顧客對於產品的價值創造相當重要，Kothandaraman and Wilson



(2001)即以超級顧客的價值(superior customer value)、核心能力(core capabilities)及廠商間關係(relationships)三個關鍵因素來建立價值創造網路(value-creating networks)的模型。除提供中肯評價的超級顧客類型，也有提供動力使企業核心能耐提升的類型，如在超級顧客訂製特級品的過程中，會提供生產者上階品的需求規格與靈感，繼而發展製作的核心能力，加上其口碑的宣傳，價值創造網路會因而更形堅固，也使得產品的價值得以增加，因此企業宜以創造超級顧客價值的目標為起點，再利用網路成員的核心能力創造價值、關係品質促進價值創造，並維持和改善核心能力。

### 三、競爭者關係

一般而言，企業間資源相似性高及市場共通性高的廠商會是主要的競爭對手(Chen, 1996)。競爭對手間往往不願成為先發動攻擊者，因為一旦發動攻擊，將是一場激烈的攻擊與防禦戰。因此，市場互賴會是影響推測競爭關係差異的最顯著因素，若競爭對手間有市場戶賴的因素存在，則這些企業就不具有競爭的動機，也因此不見得會採取經徵行為。尤其，動機為競爭行為的必需狀況，在廠商競爭預測中會較能力來得直接且重要(Chen & Miller, 1994)。

在無價格上限的精緻藝術產業上也是如此。一般而言，市面上並未見任何文化藝術業者發動任何激烈的競爭行為，反而彼此間的相互宣傳，以取得市場的流行與知名度，是常見的合作行為。因此文化產業的競爭理論應該是一種以互動、互助來取代競爭的模式。

### 四、產品創造力

藝術品的價值取決於三大面向，原創性、價值感、整體性(Sobel & Rothenberg, 1980)，此三要點決定了該藝術品的價值高低。藝術品的原創性是指該藝術品能否表現出新穎、新的設計、結構或概念；其次，藝術品的價值感，指該藝術品的藝術價值決定於高效果、視覺刺激、連貫性、理解性、情感的影響以及對事物的表達；再者，觀察藝術產品整體的創造潛力，該產品具備原創性與價值的程度。

縱使有此三決定要件，但藝術品的價值仍是非人人都能評鑑的，藝術品的價值主要是由該學門(field)的守門員(gatekeeper)來決定該作品是否值得被肯定、蒐藏與回憶(Csiksentmihalyi, 1996)，本個案中，精緻工藝品仍

是取決於鑑賞家的評鑑結果，一般大眾僅有依據鑑賞家的意見或參考相關資訊來評斷該藝術品的價值。

根據以上文獻探討，精緻工藝品的超級顧客為鑑賞家，其價值有兩大方面：一為精緻工藝品資訊的發端者，產品經由鑑賞家的認同與資訊擴散，進而影響投資者以及蒐藏者的認知，使得精緻工藝品在顧客心目中的價值獲得定位，並達到藝術品創作者的宣傳效果，進而提高該類藝術品或企業品牌的價值；其二，鑑賞家為創作者的重要靈感來源之一，也就是價值店中的藝術品訂購過程中，會間接主導了商品的設計，且與創作者的互動行為會給予創作者一個創新的動機與技術突破的動力來源。因此，在藝術產業中，超級顧客的價值在產品價值經營活動扮演一個相當重要的角色。

### 參、研究方法與研究架構

本研究欲探索精緻工藝業的價值經營方法，而個案研究方法特別適用於新領域研究的理論建構，由於該個案研究方法係以挑選極端情況或極端類型之個案來作突現理論(emergent theory)的延伸理論，以便於清楚觀察(transparently observable)(Wisnhardt, 1989)，因此，本研究係以被譽為國內第一家文化創意產業公司的琉園(tittot)股份有限公司為研究對象，經由檔案資料、深度訪談法來觀察琉園的價值經營方式，及其與競爭對手—琉璃工房的互動情形。檔案資料包括琉園公司的相關出版品、專書、網路文章等等。

琉園(tittot)，顧名思義，是一家以玻璃為主的花園，創辦人王俠軍與王永山，一個感性藝術家的創意與堅持，一個理性金融專才的管理結合，在經歷了琉璃工房的時代財務的錯誤策略後，以完整的經營計畫重新成立此玻璃藝品製作公司(王梅，2002)，堅持創意與行銷分離的專業分工，成功於2003年上興櫃，開創「中國人的玻璃世界」，享有台灣的第一家文化創意產業企業之美譽。

本研究係以琉園公司的產品創造力、價值經營為主要觀察因素，觀察其產品創造力的原創性、價值性，顧客關係以及價值資訊的經營模式，並研究其價值網路運作情形。研究構念如圖1所示。

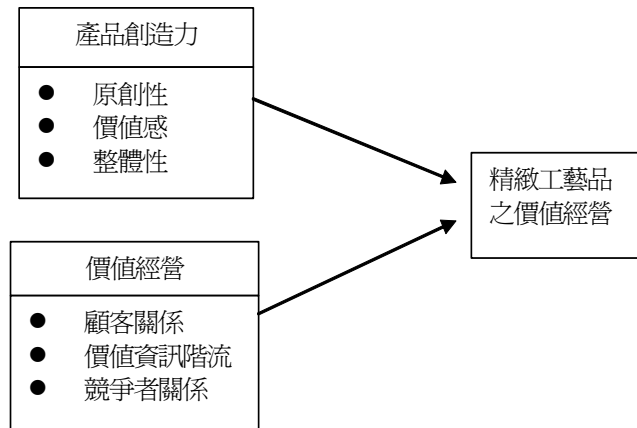


圖 1：研究架構圖

## 肆、琉園產品創造力分析

王俠軍為首位將玻璃工作室概念引進台灣，並成立玻璃工作室的首創者。其在幾十種琉璃製作方法中，選擇以高難度的「脫蠟鑄造」法來從事玻璃藝術創作，主要是該技術最能夠展現東方精緻、細膩及溫潤素樸的質感。目前全世界只有三家以脫蠟製造法生產玻璃藝品的企業：琉園、琉璃工房，與法國 Daum（張瓊慧，2003）。關於琉園公司的大事<sup>註2</sup>記載於附錄一。

琉園的原創性在於王俠軍對玻璃藝術的敏感、執著的創作，如他所說的「誠意是我的創作來源」（賴麗君，2000年），以致琉園的作品不僅是玻璃製品，而是具文化價值的藝術品。加上特意經營對文化、時尚的靈敏嗅覺，使得琉園的琉璃作品能展現不凡的品味，其產品的創造力分析如下表。

表 1：琉園的產品創造力分析

創造力三要件		琉園的具體表現
原創性	領先性	為建立領先優勢，琉園要求能具備足夠的專業知識與技術。
	獨特性	獨一無二的藝術品，脫蠟的過程中因為玻璃遇熱溶解後的液體流動與長時間徐冷過程中，造成每一個作品雖然外型一樣，但顏色與作品感受均有不同。
	稀有性	由於琉璃創作的失敗率高，而採取限量品的行銷手法，也因此造成稀有性，符合顧客對藝術品的期待。
價值感	文化性	琉園的創作均與中國文化息息相關。
	時尚性	要求將傳統藝術轉變為新鮮，有時代感。
	價值性	琉園的藝術創作鎖定世界舞台，除積極參加世界展覽活動之外，也努力創作使得作品獲得重要博物館的蒐藏，讓台灣的作品揚眉在世界舞台。
	意義性	琉園對每一件作品賦予一篇小品說明，藉以透過它將作品與人對話，每篇作品說明也延伸了產品的價值。
整體性	琉園的作品不但具備原創性外，也深具價值，這些與期許諾「打開華人的玻璃世界，並做出大膽的解放，而得以有所為而為。這些可以從附錄二的主要代表作品看出。	

資料來源：本研究整理

為達到上述三大創造力要件，琉園相當重視人的培育，董事長特別助理郭裕國博士提及生產設備時說到「其實，琉園作重要的生產設備（資產）中最重要的是人，…，每一個人訓練的成果都會展現在所有的作品上」。其中，琉園尤其重視對文化創意的培育，「以前，在台灣我們會每個月（對內）舉辦二次文化座談。」郭裕國回憶說。由此可知，琉園對於作品的創造力表現下了不少心力。

## 伍、琉園價值經營分析

在本個案中，琉園的玻璃製品為一種精緻的工藝產品，且具有藝術品

的特性，如產品價值為無形的，其會因消費者的不同而有認知上的價值差異，以致難以正確估計其價值；此外，產品價值取決於社會趨勢與創意，由於琉園產品具有審美價值且不易模仿，以及生產量少，而具有蒐藏價值等。

琉園的價值經營活動除了重視企業內部知識密集的價值鏈活動外，其顧客關係（價值商店）、價值資訊階流、同業關係等價值經營型態亦佔公司價值提升活動中相當重要的比重，以下分別探討之。

### 一、顧客關係

琉園藉由與超級顧客關係的互動而成爲其核心技術提昇的主要動力，得以增加企業的核心能力，提高企業價值。如在接受慈濟證嚴上人的「娑婆三聖」訂單的過程中，琉園迎合對方的理想標準，努力去研發能表達純淨無暇、清淨且柔美俐落線條的核心製作技術（張瓊慧，2003），此種技術與以往的精細圖飾、特殊造型的設計風格與製作技術大異其趣。有了此一純淨琉璃製品的製作能耐，琉園也增添另一創新產品的藝術風格，進而製作或接受訂製「無心」、「教宗」半身塑像、「淨空菩提」等現代佛像作品。

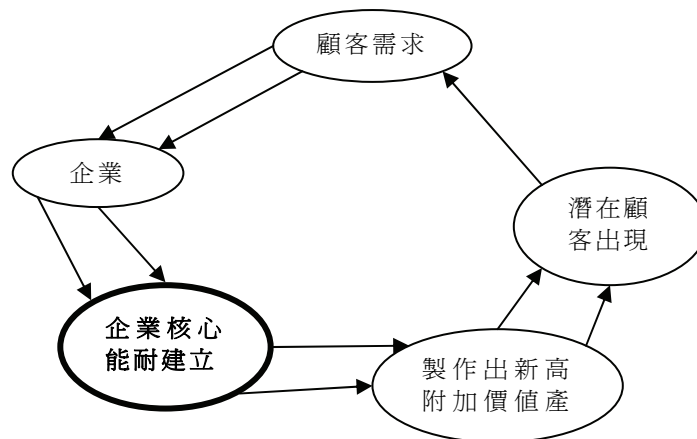


圖 2：價值共創循環示意圖

資料來源：本研究整理

此種與超級顧客價值共創活動的流動可以形成一個循環，如圖 2，顧

客創造其產品的需求標準傳達給企業，企業因此而發揮其創新能力，建立企業的自有核心能耐，並據此製作出新產品進而吸引潛在顧客，獲得新的顧客需求。若此循環可以一再發生，則企業建立許多其他企業難以仿效的核心能耐後，如 Prahalad & Hamel (1990)所言，企業若能長期在核心競爭力、核心產品、最終品等三個等級都成爲贏家，則可以鞏固其在產業中的領導地位。

## 二、價值資訊階流

琉園認爲每一個消費者都有不同的產品需求，「每個消費者要的都不一樣」，因此將產品大致分爲限量品、大眾品與客製品等三類。限量品分爲蒐藏品與販賣品之分，蒐藏品通常爲獨有品，琉園剛開始成立時是以此爲主要生產目標，因此有多件作品爲獨有品，且多由博物館或私人蒐藏；販賣品則由於設計與製作之考量而限量 999 件，而且會依販售的比例調升價格。大眾品是後來琉園將產品線擴大到系列作品，以及挑戰小作品佩飾等，如文鎮、佛像、杯皿、擺飾、設計、佩飾以及系列作品等供消費者選擇。至於客製品部分約佔琉園業務近 20%，在琉園知名度逐漸打開後，許多企業或顧客會因爲特殊活動、事件而邀請琉園設計，如：文化建設委員會、外貿協會、立法院、華視、聯合報、中國時報、TVBS、商業周刊、華航、宏碁、慈濟、法鼓山、統一、SWATCH、雷達錶、遠傳、泛亞、賓士汽車、國泰等企業團體創作的贈禮、獎座或活動紀念，都成爲擁有者特殊、無價、珍藏的專屬尊榮。

由於產品的區隔性，琉園的顧客大致可分爲三大類，其中主要爲華人高所得階層、送禮者爲主，且多爲重複購買者。三大類顧客爲蒐藏者，如博物館蒐藏者與個人蒐藏者；送禮者，是希望能購買具有獨特、典藏、精品、中國文化、作品意義、全球等級、代表台灣等產品需求的送禮者；以及對藝術品喜好的投資者。

在此情形下，琉園在價值資訊的經營上採用資訊階流策略，其資訊流傳如圖 3 所示，先取得鑑賞家的認同，而達到影響送禮者與蒐藏者的宣傳效果。如爲日本阪神大地震設計精神象徵物「浴火鳳凰」，並獲得於 Museum Park Alfabia 美術館前市民廣場永久陳列；另外，作品獲得多家國際博物館的蒐藏，如墨西哥 Museo Museum of Art and Crafts、英國第二大博物館 Victoria & Albert del Vidrio、美國康寧玻璃博物館、台北及北京中國歷史

博物館等蒐藏(王梅, 2002; 張瓊慧, 2003; 趙曼君, 2003; 陳家詡, 2003; 賴麗君, 2002)。

利用這些鑑賞家的蒐藏事實, 再運用現代資訊工具的資訊擴散, 以及產業網路(王俠軍成立中華玻璃藝術協會, 並舉辦多次玻璃展覽)的力量, 來提升公司形象, 並影響其在潛在顧客心目中的產品價值。以此策略, 不但得以強化公司的價值創造網路結構, 提升琉璃在一般消費者心中所認知的價值, 並促進社會流行趨勢的推動, 增加一般消費大眾之類的蒐藏家群眾, 也就是獲得理性跟風的效應。

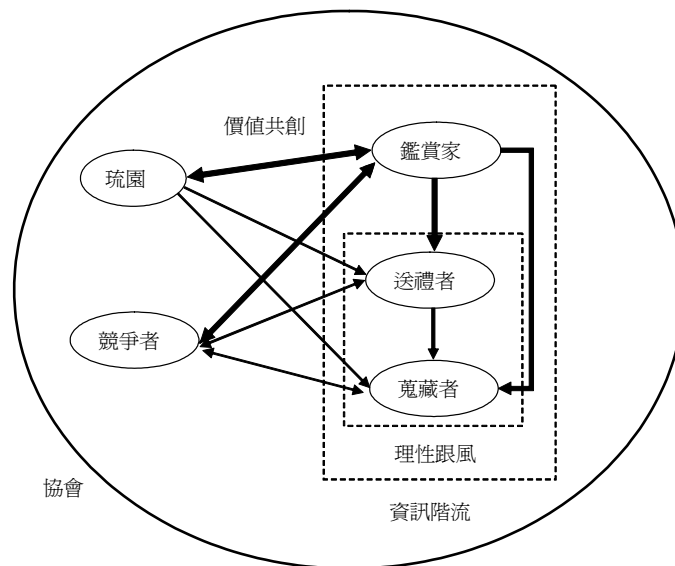


圖 3 琉璃價值資訊階流的傳遞關係

說明：箭頭代表資訊傳遞方向，粗細代表資訊交流量的多寡

資料來源：本研究整理

琉璃利用其所營造的價值網路成員進行各項資訊擴散活動, 如協會、競爭者等舉辦相關產品活動組合, 得以進行品牌的價值擴散。例如促成玻璃藝術協會舉辦相關活動與展覽、設立第一座華人水晶玻璃博物館, 藉展出國際大師的珍貴作品與琉璃的作品, 以及開設玻璃教室、玻璃咖啡館等, 來吸引顧客的參與。此外, 琉璃除參加國際重大展覽之外, 每年也在國內

舉辦巡迴大展，除展出琉園的重要創作外，也引介國外大師的作品和琉園其他設計師的新作品，以吸引政治人物和企業家的注目。

在本研究中發現文化創意產業的價值經營主要在於建立社會流行趨勢，以及提昇產品在消費者心目中的價值。資訊階流的擴散策略可以增進社會流行趨勢的建立，得以提高文化創意產業的價值及消費者認知的價值；消費者參與價值共產活動則是促成文化創意產業得以尋得核心能耐的重要管道。

## 伍、競爭者關係

在本個案中，由於琉園與琉璃工房有共同的創始人及雷同的經營目標，因此兩者為一組對偶的競爭對手，茲比較兩家公司的資源相似性及市場共同性，如表 2，兩家公司在資源相似性方面有高度的雷同，且在市場共通性方面也相當接近，發動競爭戰的可能性相當高，但由於兩家公司的產品的獨特性與動機低之因素，並未見該二家公司有採取任何激烈的競爭。

表 2：琉園與琉璃工房的資源相似性及市場共通性

比較項目	琉園	琉璃工房
資源相似性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 核心技術—脫蠟鑄造法</li> <li>2. 明星級代言人—王俠軍</li> <li>3. 行銷手法—展覽與專業經銷商、自有博物館</li> <li>4. 組織管理文化—正式化控制階段(Quinn &amp; Cameron, 1983)，導入功能式架構與專業分工的組織、穩定的製造、產品的品質與現金的正流量</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 核心技術—脫蠟鑄造法</li> <li>2. 明星級代言人—楊惠姍</li> <li>3. 行銷手法—展覽與專業經銷商</li> <li>4. 組織管理文化—集體性階段(Quinn &amp; Cameron, 1983)，為家庭式管理</li> </ol>



表 2：琉園與琉璃工房的資源相似性及市場共通性（續）

比較項目	琉園	琉璃工房
市場共通性	1. 產品訴求 (1)蒐藏品、企業贈禮與配飾，即單件品、限量品、量產品 (2)中國現代琉璃 2. 地理市場 (1)華人市場：台灣、新加坡、香港、中國大陸 (2)海外市場：日本、印度、沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國、歐洲、北美等	1. 產品訴求 (1)蒐藏品、企業贈禮與配飾，即單件品、限量品、量產品 (2)中國現代琉璃 2. 地理市場 (1)華人市場：台灣、新加坡、香港、中國大陸 (2)海外市場：日本、北美、歐洲等

資料來源：琉園的相關資料整理自訪談資料，以及王梅(2002)、張瓊慧(2003)之著作。琉璃工房的資料則整理於符芝瑛(1999)的著作。

由於精緻工藝產品具有藝術品的特質，也就是數量少、產品具有獨特性，且價格上限未知，產品售出價格越高代表其價值越高，因此不可能發動一般製造業與服務業的價格戰，其競爭模式應該是建立在如何提高產品的價值上，如爭取鑑賞家的認同。茲將雙方爭取獲得博物館典藏之記錄整理如表 3。由表 3 的資料可見，琉園在 2000 年後採取積極吸引鑑賞家的認同等活動，雙方爭取鑑賞家認同情勢較為明顯。

「進入海外市場主要透過經銷商，…除了自己的網站外，主要是參加展覽。」郭裕國解釋琉園的海外知名度經營方式。

表 3：琉園與琉璃工房作品獲博物館典藏之相關記錄

時間 (年)	琉園		琉璃工房	
	典藏地點	作品	典藏地點	作品
1995	日本淡路島本市美術館前市民廣場	浴火鳳凰	1.日本奈良藥師寺 2.中國大陸上海美術館	藥師琉璃光如來 三十六佛手
1996			中國香港徐氏藝術館	金佛手藥師琉璃光如來
1997	英國維多利亞工藝博物館	四季	美國國家婦女藝術館	大願
1998			1.中國大陸北京故宮博物院 2.英國維多利亞亞伯特博物館	天地之間、生生不息、大放光明 大放光明、並蒂圓滿
1999			1.中國大陸廣東美術館 2.中國大陸深圳關山月美術館	人間八仟億萬佛 大圓鏡智
2000	1. 中國大陸歷史博物館 2. 台灣歷史博物館 3. 墨西哥博物館	千禧龍 千禧龍 無邊	1. 中國大陸甘肅敦煌研究院 2. 墨西哥蒙特利市維多博物館	亙古之敦煌、千手千眼觀音 清泉映蘭
2001	美國康寧玻璃博物館	躍馬中原	美國寶爾博物館	大大願
2002	以 tittot 品牌之名，獲准於德國法蘭克福精品展永久樓層陳列，躋身世界知名水晶品牌之林。		瑞典史坦吉皇宮博物院 (Steninge Palace Museum) 展覽「花好月圓」、「自在」系列	

註：資料整理自財團法人中國文化藝術基金會<sup>註 3</sup>

「法蘭克福的 4~6 樓一年僅展出七天，琉園花 700 多萬元在裝潢上，…，(該形象店)直接銷售效果並不好，但琉園(因此)的曝光效果卻很好，(這樣)才有機會在去申請其他(的展示)點。」郭裕國提到有關進駐法蘭克福形象店說道。

由於藝術品的價值係以消費者認知的價值為實際價值，且取決於社會趨勢，若能與社會流行相吻合，則可獲得較多的一般消費者青睞。因此產品的獲利與否需建立在與社會趨勢相符合的設計上，因此產業內若能共同

演化以推動社會流行趨勢，對於企業而言，反而會較彼此競爭來得有利。在此產業特性下，雙方的競爭動機偏低。

根據以上研究，工藝等文化創意產業的競爭態勢觀察應從其爭取鑑賞家的認同等舉動進行觀察，如於各大展覽會場展出，或者是獲博物館、藝廊等典藏。而由於發動價格競爭戰可能會損及產品形象，因此此類產品以共同經營產品獲得社會認同所獲得的利益會較各自發動競爭戰為佳。故，並非市場共通性高、資源相似性接近的競爭廠商對於競爭者發動攻勢均會激烈回應，此種無法界定價值上限的文化創意產業並無法適用於上述理論。另一方面，發動鑑賞家的認同競爭攻勢時，反而會推動社會流行趨勢。

## 陸、討論

根據以上分析，文化創意產業的核心技術可以歸納為作品的創造力，而依據此創造力所發展出的價值創造形式，除了既有學者提出的價值鏈、價值店、價值網路外，價值資訊階流為文化藝術品最主要的價值經營模式。價值資訊階流利用產品的創造力吸引超級顧客的認同，再利用超級顧客的價值資訊階流散播企業聲譽，並以限量手法促成產品的稀有性與價值感；另一方面，由於消費者的理性沈溺、理性跟風與從眾行為，會使市場需求量擴大，進而達到同時提昇產品價與量的雙重效果。因此本研究將 Stabell and Fieldstad (1998)所提的價值創造型態研究修改為著重創造力技術的精緻工藝產業之價值經營模式如表 4。

表 4：精緻工藝產業的價值創造構形

價值創造構形	價值鏈	價值店	價值資訊階流
價值創造邏輯	創意轉換成產品	解決顧客問題	提高顧客認同價值
主要技術	長期連結技術	密集技術	創造力
主要活動類別	文化創意培育、設計、生產作業、出貨後勤、市場行銷與服務	擷取問題、解決問題、選擇方案、執行、調節並評估	口碑形塑以吸引超級顧客 ● 爭取鑑賞家的認同 ● 參加相關展示或競賽
主要互動關係邏輯	順序的	循環的、螺旋型的	順序的、階段式流傳

表 4：精緻工藝產業的價值創造構形（續）

主要活動互依關係	聯合活動的、有順序的	聯合經營的、有順序的、互惠的	聯合活動、互惠
關鍵成本驅動力	限量		
關鍵價值驅動力	稀有性	聲譽	聲譽
企業價值系統結構	鏈的連結	商店	與超級顧客關係的維持

資料來源：價值鏈與價值店之構形為修改自 Stabell and Hjelldstad (1998)，價值資訊階流構形為本研究所提出。

## 柒、結論

綜上所述，文化創意產業的價值經營有幾項特色：首先，鑑賞家（超級顧客）為文化創意企業的顧客資本，經由其對於作品的認同與資訊擴散，進而影響送禮者與蒐藏者的認知，改變作品在顧客心目中期許價值，為此一資訊的發端者；超級顧客同時可成為創作者的創作源頭之一，其與創作者間的互動會產生致能性的外生動機 (enabling extrinsic motivators)(Amabile, 1997)，促進創作者的創造力與技術突破的動力來源。因此，在藝術產業中，超級顧客的價值在產品價值經營活動扮演一個相當重要的角色。

其次，文化創意產業的價值共創活動可以形成一個循環，顧客提出產品期望價值後，企業為縮小顧客接收價值與期望價值的差距，而建立自有核心能耐，並製作出核心產品，進而吸引潛在顧客，獲得新顧客。

再者，文化創意產業的價值經營主要在於建立社會流行趨勢，以及提昇產品在消費者心目中的價值。資訊階流的擴散策略可以增進社會流行趨勢的建立，得以提高文化創意產業的價值及消費者認知的價值；消費者參與價值共創活動則是促成文化創意產業得以尋得核心能耐的重要管道。

文化創意產業的競爭主要表現在爭取鑑賞家的認同等舉動，此種產業以共同經營產品或社會認同所獲得的利益會較各自發動競爭戰為佳。

簡而言之，文化創意產業的價值經營主要在於建立社會流行趨勢，以

及提昇該文化產品在消費者心目中的價值。資訊階流的擴散策略及可以增進社會流行趨勢的建立，得以提高文化創意產業的價值及消費者認知的價值；消費者參與價值共產活動則是促成文化創意產業得以尋得核心能耐的重要管道。而該類產業競爭並不外顯，其以共同推同產品趨勢的競爭活動會較傳統促銷、降價等競爭戰來得有利。

## 註釋

註 1：文化創意產業推動辦公室，什麼是文化創意產業，文化創意產業專屬網站，取自：<http://www.cci.org.tw/portal/plan/what.asp>，2003 年。

註 2：琉園公司官方網頁，<http://www.glass.com.tw>。

註 3：琉園公司，案例 003 號：琉園，財團法人中國文化藝術基金會網頁，取自：[http://www.ncafroc.org.tw/news/index\\_news.asp?ser\\_no=61](http://www.ncafroc.org.tw/news/index_news.asp?ser_no=61)，2004 年。

琉璃工房，案例 039 號：琉璃工房，財團法人中國文化藝術基金會網頁，取自：[http://www.ncafroc.org.tw/news/index\\_news.asp?ser\\_no=186](http://www.ncafroc.org.tw/news/index_news.asp?ser_no=186)，2004 年。

## 附件

### 附錄一、琉園大事記

- 1987 年 王俠軍遠赴美國學習玻璃藝術創作，把台灣玻璃朝現代精緻與創意的領域發展。
- 1988 年 王俠軍在鶯歌的一個老廠房創立「琉璃工房」，邊創作邊傳授技藝
- 1994 年 王俠軍在北投創立「琉園」，致力打造現代東方的水晶玻璃藝術王國。
- 1999 年 成立「琉園水晶博物館」，為華人地區的第一座水晶博物館，以教育與分享玻璃於大眾，期許玻璃創作成為全民運動。
- 2000 年 於上海成立「大觀琉園」分公司。
- 2003 年 琉園(tittot)獲准掛牌上興櫃，成為文化創意產業的標竿。

## 附錄二、琉園主要代表作品

1. 「浴火鳳凰」為日本阪神地震週年精神象徵物，並獲永久陳列於震央淡路島洲本市 Museum Park Alfabia 美術館前市民廣場。
2. 「千禧龍一圓融」同時由兩案歷史博物館收藏。
3. 「躍馬中原」或歷史最悠久的美國康寧玻璃博物館。
4. 「世紀之音」為男高音多明哥、卡瑞拉斯及流行樂天后戴安娜蘿絲來台演唱會量身訂做的。
5. 「教宗」為顧客訂製，費時二年所完成，獻給教宗若望保祿二世之半身塑像。

## 致 謝

本文撰寫期間，承蒙琉園公司的董事長特別助理兼發言人郭裕國博士接受訪談，並提供寶貴資料；本文初稿曾發表於 2004 年中華民國科技管理論文研討會，會中曾蒙許士軍老師及世新大學余致力老師兩位評論人提供寶貴的修改意見提供，特此致謝。

## 參考文獻

- 王梅，火與冰的行走：王俠軍剔透之路，2002 年，台北市：天下遠見出版社，頁 189-207。
- 杜明城譯，創造力 (Csilsmihalyi, M., 1999)，1999 年，初版，台北市：時報文化，頁 39-40。
- 張瓊慧，王俠軍與琉園，2003 年，台北市：中國時報企畫開發中心，頁 36-37、68-71、16、21-22。
- 符芝瑛，今生相隨：楊惠姍、張毅與琉璃工房，1999 年，台北市：天下遠見出版社，頁 143-179、302。
- 陳家詔，王俠軍的琉璃世界，書香遠傳，2 期第 12-15 頁，取自：  
<http://216.239.63.104/search?q=cache:vGvPsCHd4M0J:www.ntl.gov.tw/publish/bookboom/002/12.htm+%E7%90%89%E5%9C%92&hl=zh->

TW, 2003 年。

趙曼君，傳統工藝產業創意再造-琉園成功躍向國際舞台，經濟日報副刊，  
取自：<http://www.cci.org.tw/portal/newspaper/03/industry.asp>，2003  
年

滕人傑，國內文化創意產業生態初探—以新興之音樂與表演藝術、視覺藝  
術及工藝產業為例，台經院產經資料庫，取自：

[http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp?data\\_base\\_id=DB001](http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp?data_base_id=DB001)，2004 年。

賴麗君，透明的希望—王俠軍的玻璃藝術，慈濟月刊，慈濟傳播文化志業  
基金會，407 期，取自

<http://taipei.tzuchi.org.tw/monthly/407/407c10-2.htm>，2000 年。

賴麗君，從光和熱中掙脫—劉俠軍的玻璃世界，源雜誌，台灣綜合研究院，  
取自：[http://www.tri.org.tw/per/37th/37th\\_mag.html](http://www.tri.org.tw/per/37th/37th_mag.html)，2002 年。

顧淑馨譯，消費者王朝：與顧客共創價值（Prahalad, C. K. & Ramaswamy,  
Venkat 2004），2004 年，初版，台北市：天下雜誌，頁 58-90。

Amabile, Teresa M., Motivating Creativity in Organizations: On Doing What  
You Love and Loving What You Do, California Management Review,  
1997, Vol.40, No.1, pp.39-58.

Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of  
Management, 1991, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Beyers, W. B., Culture, services and regional development, The Service  
Industries Journal, 2002, Vol.22, pp.4-34.

Bontis, Nick, Managing Organizational Knowledge by Diagnosing  
Intellectual Capital, The Strategic Management of Intellectual Capital  
and Organizational Knowledge, OXFORD University Press, 2002,  
pp.621-642.

Caves, R. E., Creative Industries: Contracts between Art and Commerce,  
Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2000, pp.2-8,  
178-200.

Chen, M. -J. and D. Miller, Competitive Attack, Retaliation and Performance:  
An Expectancy-Valence Framework, Strategic Management Journal,  
1994, Vol.15, pp.85-102.

- Chen, M.-J., Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Toward a Theoretical integration, Academy of Management Review, 1996, Vol.21, pp.100-134.
- Crossland, P. and F. I. Smith, Value Creation in Fine Arts: A System Dynamics Model of Inverse Demand and Information Cascades, Strategic Management Journal, 2002, Vol.23, pp.417-434.
- Deszcz, J., Beyond the Disney spell, or escape into Pantoland, Folklore, 2002, Vol.113, pp.83-91.
- Devenow, A. and I. Welch, Rational Herding in Financial Economics, European Economic Review, 1996, Vol.40, pp.603-615
- Eisenhardt, M, K., Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 1989, Vol.14, pp.532-550.
- Elsbach, K. D. and R. M. Kramer, Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments, Academy of Management Journal, 2003, Vol.46, No.3, pp.283-301.
- Flint, D. J. and R. B. Woodruff, The Initiators of Changes in Customers' Desired Value, Industrial Marketing Management, 2001, Vol.30, pp.321-337.
- Kothandaraman, P. and D. T. Wilson, The Future of Competition: Value-Creating Networks, Industrial Marketing Management, 2001, Vol.30, pp.379-389.
- McNicholas, B. Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field, International Journal of Arts Management, 2004, Vol.7, pp.57-69.
- Parasuraman, A., Valarie A. Z., and B. L. Leonard, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985, Vol.49, Fall, pp.41-50.
- Porter, M., Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competers, 1980, New York: Free Press, pp.3-32.
- Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior



- Performance, 1985, New York: Free Press.
- Power, D., "Cultural industries" in Sweden: An assessment of their place in the Swedish economy, Economic Geography, 2002, Vol.78, pp.103-127.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990, May-June, pp.79-90.
- Quinn, R. E. and K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: some Preliminary Evidence, Management Science, 1983, Vol.37 pp.1141-1166.
- Ramirez, R. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research, Strategic Management Journal, 1999, Vol.20, pp.49-65.
- Rhodes, C., The Hollywood Novel: Gender and Lacanian Tragedy in Joan Didion's Play It as It Lays, Style, 2000, Vol.34, pp.132-143.
- Shorthose, J., A More Critical View of the Creative Industries: Production, Consumption and Resistance, Capital & Class, 2004, Vol.84, pp.1-9.
- Sobel, R. S. and A. Rothenberg, Artistic Creation as Stimulated by Superimposed Versus Separated Visual Images, Journal of Personality and Social Psychology, 1980, Vol.39, pp.951-961.
- Stabell, C. B. and O. D. Fjeldstad, Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks, Strategic Management Journal, 1998, Vol.19, pp.413-437.
- Stähler, P., Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing, International workshop on business models, Lausanne, UNIL, 2002, pp.1-12.
- From:  
[http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Draft\\_Staehler.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Draft_Staehler.pdf)
- Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 1984, Vol.5, pp.171-180.
- Wijnberg, N. M. and G. Gemser, Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts,

Organization Science, 2000, Vol.11, pp.323-329.

## 作者簡介

楊燕枝為國立政治大學科技管理研究所博士生，電子郵件為 yang@atissr.org。

吳思華為國立政治大學商學院教授，電子郵件為 sehwa@nccu.edu.tw。