

## 台灣中小企業轉型之探討—以創意手工藝品業為例

### Exploration of Transformation of Taiwanese Mid- to Small-Cap Firms — With the Creative Handicraft Industry as An Example

范惟翔<sup>1</sup> 許格嘉<sup>2</sup>

#### 摘要

家族企業在台灣整理經濟發展過程當中，一直以來都是扮演著舉足輕重的角色，屢屢創造出台灣的經濟奇蹟。根據調查台灣約百分之九十七為中小企業，其中又以家族企業占絕大多數，近年來台灣的中小企業紛赴外地投資或進行整體轉型，且有逐年增加的趨勢，面對投資環境日趨惡劣，人工成本，原料成本日益高漲的問題，中小企業該何去何從？故本研究以家族企業經營與轉型背景為主體，探討其轉型之關鍵因素。其次，當企業面臨重大挑戰時，所採取的對應策略。試著以個案的分析與探討，經由對實際企業的探討結果，來了解企業轉型除了對手工藝產業經營策略提供建議與參考外，也提供後續研究者未來可延伸探討的問題與方向。

**關鍵詞：**中小企業、家族企業、轉型、變革、策略

#### Abstract

In the process of overall economic development in Taiwan, family firms have always played a significant role, and helped to create the economic miracle of Taiwan. According to studies, in Taiwan approximately 97% of all firms are mid- to small-cap firms, of which family firms are the majority. In recent years, many Taiwanese mid- to small-cap firms have gone abroad for investment or engaged in overall transformation, and these trends are increasing yearly. How should mid- to small-cap firms face the deteriorating investment environment and problems of increasingly expensive human resources and raw materials? Thus, this study uses the operation of family firms and the background for their transformation as the topic to explore key factors in their transformation. Furthermore, this study explores the coping strategies for firms when they face major challenges. This study attempts to use case analysis and exploration, through results from exploring actual firms, to understand corporate transformations. Other than providing suggestions and references for the management strategies of the handicraft industry, it also provides future studies with possible issues and directions for further exploration.

**Keywords :** Transformation, Mid- to Small-cap Firms, Change, Strategy, Family Firms

<sup>1</sup>南華大學企業管理系副教授

<sup>2</sup>南華大學企業管理系管理科學碩士生/楓林手藝行經理

## 1. 緒論

台灣從早期民國五十年代至八十年代，創意模式以家族事業佔有極高的比例；以當時手工藝品業來說，大都以出口貿易為主要的經營型態，在當時台灣的手工藝業，產品的技術與品質深受國內外肯定；機械式的生產方式讓產量大幅提昇，再輔以傳統性人力代工增加品質的穩定，為手工藝市場帶來了龐大的商機。然而，民國約 65 年，面對國外其他外來產品(例如：中國大陸)市場的競爭，以及消費市場的需求轉變，使得原本產品的銷售由高品質、中低價格，逐漸轉換成低品質、低價格的需求導向；生產導向也漸漸轉型，成為顧客導向，也因此而改變了企業本身傳統的經營模式，使得手工藝市場不得不做出重大的經營變革，從外銷為主的型態轉變成以內銷為主要銷售的市場導向。

企業變革，是影響企業能否穩健存續最重要的因素，變革的時間點、方向與方式，都是影響企業變革成功與否的關鍵因素。變革時必須考慮的因素，大致上可區分為外在與內在兩方面。有研究證實新式的產品行銷，會有高達 41% 的失敗率(依據美國產品管理發展協會〈PDMA〉調查顯示)，因此，可知若是企業體本身任意改變經營策略，忽略企業變革所帶來的風險，是其主要失敗的原因。

## 2. 研究動機

隨著全球化時代的來臨，各種企業所面臨的挑戰與競爭亦隨之提高，如何在瞬息萬變的局勢下再創企業新生命，是許多企業當下所面對的難題，在經歷了 2001 年全球經濟不景氣的逆境過後，傳統企業產業已經無法應付快速變遷的大環境，加上我國政府過去對於中小企業政策上的種種限制，造成目前台灣當地許多的中小企業逐漸失去原有的競爭優勢；而為了面對更強大的挑戰與掌握市場的商機，中小企業紛紛須從「創新」此一層面來思考未來的走向，因此「轉型」對中小企業來說是企業再造的第一步，亦是決定企業生存與否的關鍵，由此可知，涵蓋台灣 97.8% 企業總數及 76.93% 就業人口的中小企業，轉型成功與否將對台灣未來經濟影響相當大。

以我國中小企業來說，隨著世界貿易組織(WTO)全球化開放後，不論是批發與零售業、製造業或住宿與餐飲業等佔比率較多之企業，都面臨須「轉型」以改善企業經營績效與防止企業被趨勢所淹沒等現實問題。另外在中小企業「轉型」過程中，決策者所擬定之策略不僅牽動著企業之存亡，更決定著企業本身未來的走向，加上企業「轉型」過程中，無法準確預測出轉型之結果好壞、轉型之後對企業各部門所帶來之衝擊等問題。

## 3. 研究目的

基於上述，本研究以台灣地區中小企業為研究對象，探討產業轉型與方法策略，並分析其轉型之關鍵因素。產業必須結合創新與應用，來達到全面品質的效果，並提升企業競爭力，保持競爭優勢；然而 T 公司在面臨內、外市場重大改變之下，轉型成功且持續成長，本文歸納有下列三項，為此研究的探討目的：



1. 探討現階段手工藝品產業發展概況。
2. 面臨的挑戰與轉型關鍵因素探討。
3. 手工藝產業個案競爭力分析。

#### 4. 文獻探討與啟發

##### 4.1 中小企業定義

從台灣產業結構的橫切面來看，產業的結構少於20人的細小生產單位佔了所有生產單位的大部分，而多於200人的生產單位則只佔了一小部分，介於20人與199人間的生產單位所佔的比例則多於大型生產單位，但仍遠少於細小的生產單位，根據財政部財稅資料中心民國84年統計資料顯示：我國中小企業家數（民國83年）有1,135,020家佔全部企業家數1,161,147 家的97.75%。

至於我國的中小企業的定義甚多，依民國84年據經濟部中小企業處所認定之中小企業，系指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業：

1. 對於製造業，營造業，礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣六千萬元以下者。
2. 農林漁牧業，水電燃氣業，商業，運輸業，倉儲及通信業，金融保險不動產業，工商服務及個人服務業前一年營業額在新臺幣八千萬元以下者。
3. 或雇用員工數為：製造業，營造業，礦業及土石採取業經常雇用員工未滿200人者。農林漁牧業，水電燃氣業，商業，運輸業，倉儲及通信業，金融保險不動產業，工商服務及個人服務業經常雇用員工未滿50人者。

我國的中小企業家數多，規模小，呈底部較寬的金字塔狀，並以經營行銷活動較單純之外銷業務佔多數。

依據2005年7月修正之「中小企業認定標準」，製造業、營造業、礦業及土石採取業等三業，係以實收資本額在新台幣8千萬元以下者，或經常雇用員工數未滿200人者為中小企業；其餘行業則以前一年營業額在新台幣1億元以下者，或經常雇用員工數未滿50人者為中小企業。

綜合上述的描述，本研究將台灣企業發展的過程以表呈現。

表 1 台灣企業發展過程

年 代	經營重點與意涵	代表企業
1950	處於台灣經濟起飛的階段，中小企業與政府所經營的公共事業與民生企業並存。	新光、和泰
1960	隨著外貿改革，中小企業開始對外發展，並以出口為導向；大型企業則以國內市場做為發展的藍圖。	潤泰、台光
1970	大企業的形成大多由 1950 年代之中小企業蛻變而來。	台塑、新光等企業
1980-至今	台灣進入轉型階段，受到市場自由化與國際化的影響，企業必須朝多角化經營方式，以突破目前的窘境。	台塑、遠東、奇美等企業

資料來源：本研究整理



## 4.2 臺灣中小企業轉型之因素

由於中小企業在臺灣經濟成長的過程中，一直都扮演著極為重要的角色，實為臺灣經濟的命脈。但由於先天上環境資源的匱乏，加上日趨激烈的全球化競爭，中小企業的存活率往往都不及大企業。因此如何從中找出隱藏的衰敗原因，並套用適當的轉型策略方向儼然成為二十一世紀中小企業勢必面對的考驗。

李芄(2006)在臺灣中小企業的衰敗原因與轉換策略之研究中到，中小企業通常有外部與內部兩種衰敗問題，當面臨內部衰敗問題時較可能採取「營運性」轉換策略加以解決；而當面臨外部衰敗問題時，則較傾向採取「策略性」轉換策略解決。

主要內部衰敗原因為：「員工專業或技術能力不足」及「營運成本過高」；其相對應的營運性轉換策略則為：「提昇員工之執行力」、「縮減成本、降低支出」，及「重新檢討公司產品之品質與製程」。主要外部衰敗原因為：「日益增加之市場競爭」、「外部經濟環境改變或蕭條」、「產品在市場上之通路難以擴充」，及「產業性的經濟蕭條」，其相對應的策略性轉換策略則為：「高階主管能有效實施整體性管理」、「加強研發技術以提昇產品之創新」、「對任何物在變化，皆積極回應」，及「高階主管能有效洞察未來市場變化」。

## 4.3 文化產業定義

聯合國教科文組織(UNESCO)關於文化產業(Cultural Industries)的說明，通常是指：結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。從內容來看，文化產業也可以被視為創意產業(Creative Industries)；或在經濟領域中，稱之為未來性產業(Futureoriented Industries)；或在科技領域中，稱之為內容產業(Content Industries)。而文化產業的概念，通常包括印刷、出版、多媒體、視聽商品、電影、工藝與設計等，有些國家在文化產業的概念中亦包括建築、視覺藝術、表演藝術、運動、歌舞劇與音樂的製造、廣告與文化觀光。

台灣將文化產業的名稱命名為「文化創意產業」，乃是有別於一般對於「文化工業」，「文化工業」一般容易被定義為法蘭克福學派批判跨國文化消費品；而其他國家的「創意工業」，則太過偏重個人創意生成，以及盈收、就業與出品等文化輸出，與文化經濟面的考量。台灣以「文化創意產業」為名，可同時兼顧文化積累與經濟效益。

台灣於定義文化創意產業之時，除了探討「個人創意與文化積累」「透過智慧財產權的生成與運用」以外，尚須考量是否有潛力「創造財富與就業機會」，並「促進整體生活環境的提昇」。

因此，發展台灣文化創意產業的關鍵，在於具有國際競爭力的文化特殊性與創造力；此處所標榜的「文化特殊性」，強調的是在全球均質化的時代下，如何使多元化的本土文化藝術，能具備相當的國際識別性與競爭力；而「本土」一詞，應廣義地泛指在台灣這塊土地上所有發生、創造出來的，或與台灣有關的文化藝術、創意等，皆可屬於台灣的文化創意產業。



#### 4.4 國內手工藝產業的演進與現況

1959 年手工藝品業這個傳統的特殊產業，早在光復初期，政府面臨台灣國際收支巨額逆差，技術欠缺、資本不足的產經環境，採用「以農業培養工業，以工業發展台灣」為國家建設策略，以「技術上比較容易，資金需要較少，而收效則較快」之勞力密集輕工業為發展重點。1954 年於焉成立「南投縣工藝研究班」更改制為「南投縣工藝研習所」為台灣手工業立外發性需求之基礎。

1973 經過光復初期政府有計畫的積極推廣輔導手工業，台灣外銷工藝市場日漸擴展，創造台灣外銷工藝產業的鼎盛期。惟有感於國內手工業欠缺研究改良、創新設計，而僅限於代工生產，以廉價勞力賺取微薄利潤的產業發展危機，「南投縣工藝研習所」於民國 62 年改制為省屬的「台灣省手工業研究所」，擔負起協助業者加強研究發展、改進品質、增進外銷競爭力之任務。顯見當時政府對於創意產業的重視。

1999 民國七十年代中期開始，隨著台灣產經環境發展，政府實施匯率自由化政策，台幣大幅升值，人工成本急劇升高，致使手工業產品出口成長趨緩，並逐漸開始外移、產業規模急劇萎縮，過去曾為支持台灣經濟發展重要生產力之外銷工藝產業，在七十年代後期漸趨沒落。手工業研究所自民國八十年代起，旋即調整其業務內容，如：辦理工藝設計競賽、生活用品評選展、原住民工藝展、文化產業研討會等，皆是從文化層次推動工藝產業之發展。至民國八十八年，更成立「國立台灣工藝研究所」，隸屬於行政院文化建設委員會，更確立以「文化」為核心，定位台灣工藝之價值與方向。

2010 至今，國立台灣工藝近年來推動台灣工藝現代化創意產業發展及工藝文化美學推廣為重點，適值工藝產業朝向創意加值產業轉型之際，經各界協助努力下，略見雛形。為因應台灣工藝文化與產業發展，國立台灣工藝研究所更改制為「國立台灣工藝研究發展中心」，為日後的手工藝品產業確立了重要的地位。

目前國內市面上所銷售的手工藝產品，大致上包含國產與進口，可分為純手工製品及機械式製品兩種，手藝類的製品與材料，從早期的簡單樣式產品演變成現在多樣式產品，數量多達上千種。其中又以家政及工藝類的產品占絕大多數，然而隨著消費者產品知覺的進步與要求一下，手藝品的市場始終不斷的有新產品的出現，更讓此項產業的發展維持多元化的方向。

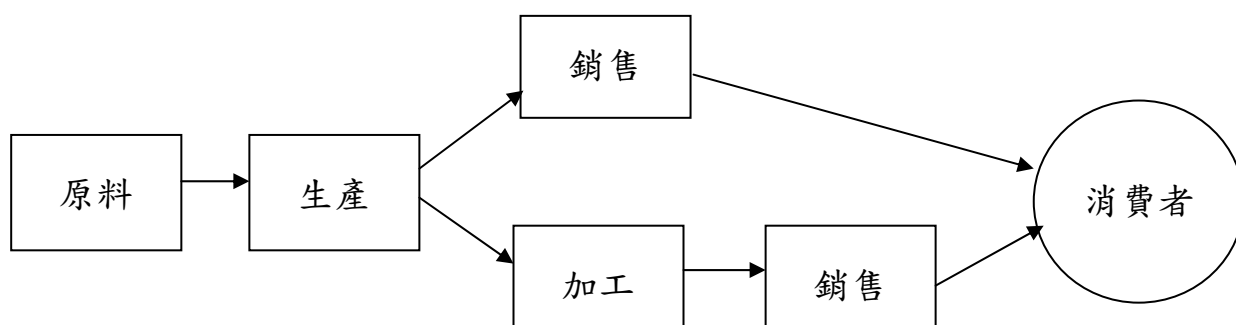


圖 1 手工藝產品供應鏈



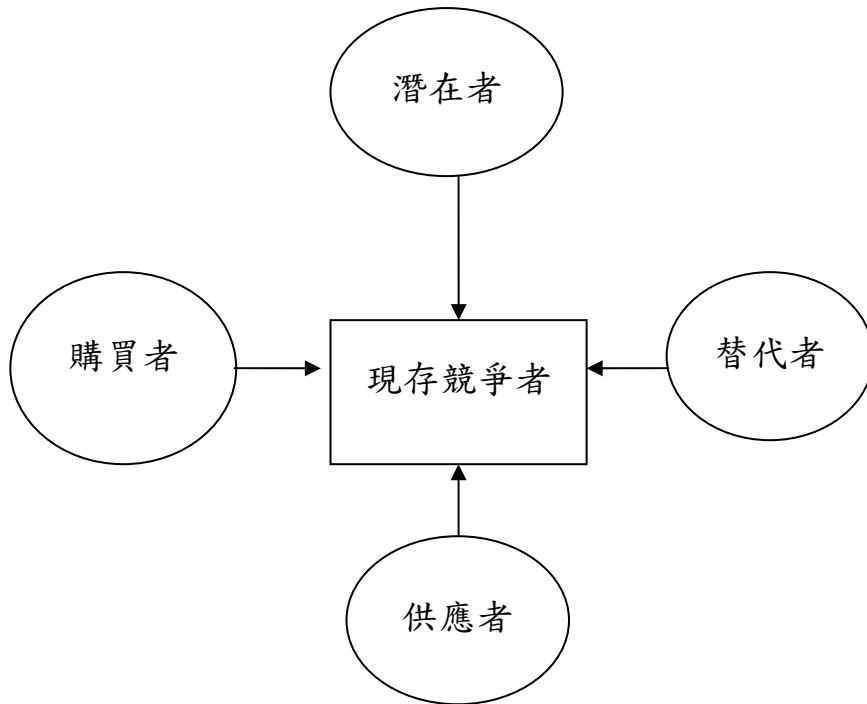


圖 2 手工藝產品面臨的競爭趨勢

資料來源：Porter (1980)

## 5. 個案研究

### 5.1 個案背景介紹

T 公司於 1971(民國 60)年成立，至今已有 40 年歷史，該公司為典型的家族企業，早期以生產塑膠人造花為主要營業項目，大部分朝向歐美地區外銷為主，少量的以銷售國內地區為輔，在營運方針上採用多角化經營，並善加利用各項資源；目前主要營業項目已經發展包含塑膠花、紙黏土生產、以及各項手工藝品材料買賣等。

1982 年為因應產量的增加與組織規模發展，依產品製造型態分類為生產、製造、加工、出口，並於台北、新竹、台中、嘉義、高雄設立五間分公司，當時員工人數合計約有一百多人。

1992 年因銷售市場需求下滑與外來低價替代品的取代之下，陸續縮減公司規模進行企業轉型，從生產導向轉型成顧客導向，從外銷導向轉型成內需導向；並前後結束北、中、南部地區分公司的營運，精簡剩下嘉義地區一個營業據點與一處微型加工廠。



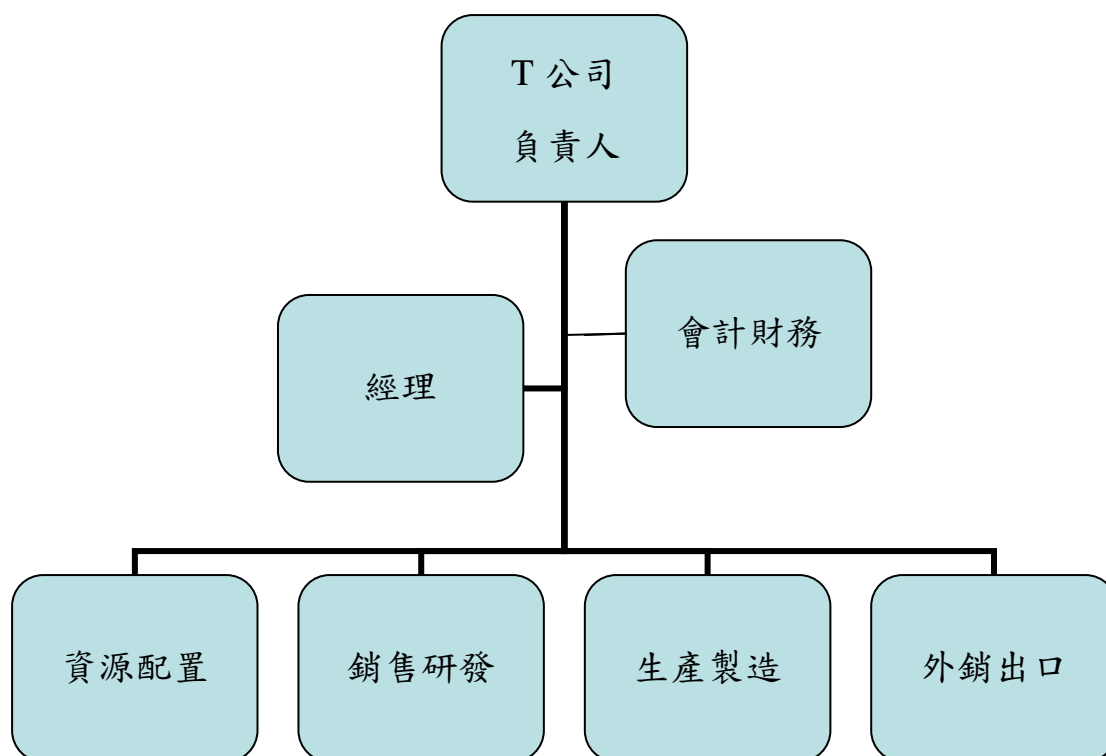


圖 3 組織架構圖

表 2 家族企業相關研究整理

學者	年代	內 容
Alcorn	1982	家族企業是一個以利益為導向的獨資、合夥貨公司組織。若部分股票公開上市，則該家族需同時擁有該組織的實際經營權。
陳榮貴	1984	同一家族成員，藉著持有或公司半數以上的股權控制企業的經營權，而且董事會三分之一以上的席位為同一家族所有，則此種企業就是所謂家族企業。
陳定國	1986	家族企業可由「所有權」、「經營權」及「員工心態行為」三個層面來界定家族企業。當一個企業的所有權二分之一以上集中於一個血緣密切之家族成員手中時，稱之為「所有權型」的家族企業；當一個企業的經理級以上職位有二分之一以上集中由一個血緣密切之家族成員擔任時，稱之為「經營權型」的家族企業；當一個企業的員工有絕對多數人的心態和行為都一致時，則稱之為「心態型」的家族企業。
Handler	1989	家族企業的定義有四種不同的切入構面： 1.所有權和經營權方面 2.子系統間的互相依賴或家族在企業中的涉入程度 3.世代間權力移轉方面 4.多重條件方面
許士軍、陳光中	1989	一群具有血緣或婚姻關係的人，共同籌設、創立及經營

學者	年代	內容
		的企業，其共同的股數佔 50% 以上，或即使低於 50% 但仍掌握控制權；企業的高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。
陳泰和	2001	在一個廠商組織內，若其主要成員之間有親屬關係，就稱為家族企業。

資料來源：本研究整理

### 5.2 面臨的挑戰及轉型關鍵因素探討

人造塑膠花早期屬於一種精緻傳統生產與加工的行業，原料在經過機器生產之後，還要再經由人力的組裝與製成，才能算是一種成品。製作的過程來講，算是一個複雜的供應鏈，不單需要機器的生產，還需人力的加工過程，才可以完成一件整體的成品。然而在各項新產品不斷的推出，新樣式的花型設計、開發、生產、時間越來越長的劣勢之下，替代的廉價商品陸續出現，使得以傳統手工製作的產品，漸漸被取代。

消費者對於產品的喜新厭舊消費型態之下，更造成人造塑膠花的生命週期大都不長，在早期一個新樣式的人造花可以享有生產大於顧客的優勢存在，公司只需負責生產，沒有考慮到後續的銷售狀況，然而後期要面對的卻是生產過剩、顧客導向大於生產導向，極少有像早期的大量訂單，藉由顧客導向讓手工藝品的研發、生產，能夠以客製化的方式來生產新產品，不僅可以增加市占率更可以降低成本。

Christ Thomas 和 Andrea Williamson 兩位作者在「Putting Customers at the Center of CRM」文中指出，第三代電子化商業顧客關係管理，強調了個人化服務的提供，企業必須了解客戶要什麼開始(What)、客戶希望提供甚麼樣的服務或產品(How)、取得服務或產品的地點(Where)、和取的產品獲得到服務的時間(When)，都可以提供即時的資訊給未來企業轉型模式的參考，也因此從生產導向為主的模式，轉型成以顧客需求為主的顧客導向，見圖 4(黃貝玲，2001)。

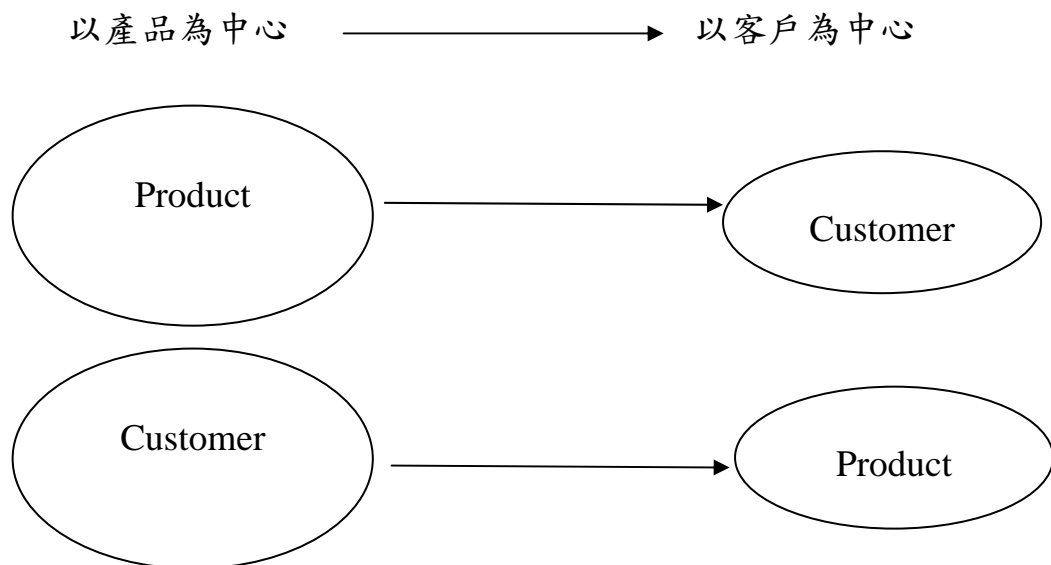


圖 4 現代企業商業模式轉換圖





現代的產業，必須結合創新與應用，來達到全面品質的效果，並提升企業競爭力，保持競爭優勢；然而 T 公司在面臨內、外市場重大改變之下，轉型成功且持續成長，本文歸納有下列三項，加以解析與探討：

1. 在銷售對象上，捨棄外銷市場，專注於以內銷市場為主的開發方向。
2. 擁有資源基礎的優勢。
3. 掌握產品商機推出以客製化為主的專業商品。

### 5.2.1 放棄外銷專注內銷市場

塑膠花的製作過程是需要相當費時間的一種工作，因此在面對市場競爭的對手日益增加與多重性商品推陳出新，銷售量急遽下滑，再加上外銷的過程上面，還須透過貿易商的剝削與匯差上的損益，若有差池則血本無歸，在訂單交期的環境壓力之下，因而放棄外銷市場的規模。在這種內外交迫與替代商品陸續出現下，漸漸的轉型成以內需市場為主要銷售對象的導向，研發、生產以國內顧客為主的手工藝品材料例：學校家政、工藝課的材料生產。

### 5.2.2 擁有資源基礎的優勢

就資源基礎論的角度來講，T 公司因某相特定產品擁有長年的技術與累積經驗，把獨特性的產品技術保留至今，例：色彩的調和比例技術與製作的流程方面，都有它獨特的技術領域，同時，因市場供應量非常稀少，又無其他替代商品的出現，使得該項產品也成為其基礎優勢的一部分。

模糊性的資源，在建構過程及其競爭優勢之間的因果關係不易清楚的釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習，藉以阻隔競爭者的模仿。而建構模糊性的特質可以從下列兩方面著手：

1. 內隱性：T 公司所擁有的許多能力，其實都是從工作中逐漸學習，透過經驗與執行不斷累積而來。
2. 複雜性：T 公司所擁有的能力，是許多技能、資產、個人經驗、組織常規間相互依賴而來的一種組合能力，期間的複雜性甚高，這種複雜性，幾乎可以使得任何人都無法擁有足夠的知識去完全掌握。

### 5.2.3 客製化為主的產品策略

對於客製化之產品設計，根據以往學者 Davis (1989) 定義為運用資訊技術，以大量生產的成本觀念，去開發個人化設計的產品，來符合特定顧客的需求。隨著經濟理論的發展，客製化產品設計乃是為反應顧客更貼近的需求，以更快速的方式透過模組化設計將顧客需求反應至產品特徵上。客製化的產品設計，對顧客而言，提供顧客較適切的產品；對企業而言，可提升產品於市場上的競爭力，故為具有優勢的一種設計策略。

製造商提供客戶能對自己訂購的產品有所選擇，讓顧客去選擇想要的產品種類、規格，然後依照顧客的訂單個別去做符合客戶所需的產品但為顧及生產成本，要等製造商累積一定數量的定單使得製造此種特製訂單的成本合理，才開始生產，但如此一來必定



會延長顧客的等待時間，為了解決這方面的問題，而產生了大量客製化的觀念。大量客制化的基本觀念是：讓公司能生產很大的量，卻依然可以依照個別客戶的規格書來特別製造產品。

在轉型的過程當中，T 公司不斷推出以客製化需求為主的產品研發，初期原只是想說，藉此來提高一切營業所得，但推出之後，廣受好評並且以特殊的專業技術來製造出屬於每一位顧客所嚮往的一種尊榮感，彷彿是為自己量身訂做的產品；多和顧客做溝通，以明白確認他們的需求，並為之量身訂做符合需求的產品，使顧客有一種很愉快的購物環境。

#### 5.2.4 通路分析

T 公司早期市場經營以國外為主，國內的經營並不多。1992 年進行規模縮減與轉型之後，經營方向也隨之改變；以國內的市場為經營的主軸。本研究針對該公司行銷通路歸納整理，如表 3。

表 3 T 公司行銷通路

銷售對象	說明
公、私立機關團體	1.公、私立學校銷售家政或工藝材料對象，遍及北、中、南。 2.農、漁會以及地方家政班提供技術與銷售服務。3.政府機關或相關企業團體，提供員工第二專長培訓。
相關性質通路	針對書局、個人才藝工作室與安親課輔系統，提供產品銷售服務，並提供專業師資進行教學。
一般消費者	除提供消費者產品買賣之外，並不定期舉辦新產品發表研習與討論。

資料來源：本研究整理

## 6. 結論與建議

1970 年代企業透過自動化設備取代人工，大量生產以降低成本，市場以產品生產為導向。1990 年代企業開始重視內部資源整合與企業再造，將企業類型由外銷導向轉型成內銷導向，並善用內部資源，來整合傳統技術與市場的接合，改善客戶服務。放眼未來二十一世紀新經濟時代，企業必須善用資源基礎來創造價值，透過客製化的服務來多了解顧客需求，能給顧客多一些不同的服務，對於消費者購買行為來說，都是有很大的幫助。

本研究根據產業結構分析、文獻整理啟發與轉型關鍵因素探討之結果，整理出 T 公司轉型策略與市場競爭力分析。在經營方向與競爭策略等構面提出建議，提供日後經營著轉型決策之參考，並歸納以下之建議：

台灣中小企業在面臨現今激烈競爭的全球市場裡，已不適合只以低價作為競爭條件，且並非所有業主皆將其決策之重點置於價格的高低上，因此必須提升價格以外的競爭條件。而台灣中小企業又區分成許多行業，因此各業者可藉由提升不同因素下之條件



以達到企業的需求，進而掌握競爭優勢。並配合產業本身的資源基礎，做為有規畫、有效率的參考價值，而決策者如何在眾多的轉型方案所提供之關鍵因素項目中，依企業需求選擇出最適之轉型方案，是一個相當重要的問題。



## 參考文獻

1. 經濟部文化創意產業處(2010)，文化創意產業發展法。
2. 王泓仁(1998)，「企業成長與資源基礎關係之研究」，中正大學企業管理研究所碩士學位論文。
3. 台灣手工藝品業的發展沿革，國立台灣工藝研究發展中心。
4. 吳思華(2001)，「策略九說」，台北：麥田出版股份有限公司。
5. 吳惠林(2006)，「2006 中小企業白皮書」。初版，台北：中小企業處。
6. 李芄(2006)，「台灣中小企業的衰敗原因與轉捩策略」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文。
7. 沈豐榮(1997)，「台灣中小企業轉型策略模式之研究」，國立海洋大學商船學系碩士學位論文。
8. 周禹峰(2001)，「新世紀企業創造世界第一優勢的省思」，環境、永續旅遊與管理研討會。
9. 林德宇著(2006)，「中小企業大未來-從產業趨勢看中小企業未來商機」，台北市：經濟部中小企業處。
10. 洪飛恭(2011)，「客製化模組產品推薦服務系統之建立研究」，南華大學企業管理系博士學位論文。
11. 郭姿君、周宜欣，「台灣家族企業海外經營模式探討與實證研究」，南華大學企業管理系管理科學期刊。
12. 進安理夫原著，王瑤英譯(1994)，「企業變革成敗關鍵」，台北市：城邦。
13. 黃文德(1994)，「企業轉型與產品創新之實證研究」，淡江大學管理科學研究所碩士學位論文。
14. 黃貝玲(2001)，「顧客關係管理深度解析」，遠擎出版社。
15. 賴進林(1991)，「我國中小企業轉型的個案研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。
16. Davis, S. M. (1989), "From Future Perfect: Mass Customizing," *Planning Review*, 7(5), pp.16-21.
17. Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York :Simor & Schuster Inc.
18. Robert Klepper and Wendell O.Jones (1999)，「資訊系統委外管理概論」，跨世紀電子商務出版社。

