

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE

INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

文創工作者創業歷程與其自營品牌經營研究-以林穎穗先生與穎創毛巾工
坊為例

Cultural and Creative Entrepreneur and Self Branding Strategy: A Case Study of Mr. Lin

Ying-Suei & Intelligent Marketing Innovative CO., LTD.

指導教授：洪林伯 博士

ADVISOR : Oliver L. Hung Ph. D.

研究生：鄧時萱

GRADUATE STUDENT : Teng, Shih-Hsuan

中 華 民 國 101 年 6 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

文創工作者創業歷程與其自營品牌經營個案研究

—以林穎穗先生與穎創毛巾工坊為例

研究生：鄧時慧

經考試合格特此證明

口試委員：吳曉君

楊聰仁

洪林伯

指導教授：洪林伯

所 長：楊聰仁

口試日期：中華民國 101 年 5 月 27 日

謝誌

論文能夠順利的完成首先要感謝的是我的指導教授洪林伯老師，一向被動且做事總是慢半拍的我常常在狀況外，老師卻總是很有耐心的告訴我該有怎樣的進度了，當我的論文格式出現許多細節的問題，也多虧老師不厭其煩的幫我修改，我是個粗枝大葉的學生，還好老師幫我注意到許多該注意的細節，才讓我的論文得以修正到各章節能彼此呼應，這些苦差事都要感謝老師願意承擔。

兩年間讓我認識出版每個可愛的師長，嚴肅中帶著幽默的萬老師，上課不時兩手比著勝利手勢的所長，溫柔端莊的淑基老師，還有健談風趣的昱凱老師，個個都是在我求學時期的明燈啊！

這兩年真的過得飛快，也過得非常快樂，在南華學習的這兩年中，不僅充實了自己，更獲得了寶貴的、一生的朋友——親愛的玉如，我最可愛的共乘車友，感謝你的處處包容及陪伴，我最快樂的時刻總是有你，一起上課，一起歡笑的日子絕對是我珍貴難忘的回憶；上課總是最認同老師觀點的斌儷，最喜歡看你上課點頭的樣子，這兩年間你是帶給我最多歡樂的朋友；辛苦育兒的育玫和秋雯，你們是最有毅力的媽媽，即使處於如此困難的境地，你們還是咬牙堅持下去，我一直把你們當作我的楷模；和我一起 meeting、準備口考的戰友錦惠，這段時間是你最難熬的時間，你卻努力把論文完成了，我為你感到驕傲；班上的指標性人物素嬌、念寧、秋雲、慧玲，許多班級的事務都感謝有你們幫忙處理、通知，被動的我總是受到你們諸多照顧，沒有你們的熱心分享，有許多需要填寫申請的表格我都會遺漏；還有要感謝親愛的佩岑，總是在大家最美的時候拍下值得紀念的一刻，讓我們能細數這兩年間留下的回憶；台北的同學們，課堂上有你們，才有歡樂的氣氛，也讓我看到了北部人活潑且認真的一面；千惠和淑峰，和你們一起唱歌、談天、吃東西都好快樂喔！一直覺得跟你們在一起的時間實在太短了，畢業以後也要記得常常連絡喔！

最後要感謝葉同學，你的存在像時時刻刻提醒我的鬧鐘，敦促我努力完成學業，兩年的時間因為有你的關懷及你過去的經驗傳承，我的研究之路走得懵懂卻意外的順利。

終於要畢業了，實在太感謝這兩年與你們相遇且彼此扶持，畢業不是求學生涯的結束，而是另一個邁向康莊大道的開始，願我們能共同走向康莊大道的彼端。

鄧時萱 謹誌於
中華民國一百零一年五月

南華大學出版與文化事業管理研究所 99 學年度第 2 學期碩士

論文摘要

論文題目：文創工作者創業歷程與其自營品牌經營研究-以林穎穗先生

與穎創毛巾工坊為例

研 究 生：鄧時萱

指導教授：洪林伯 博士

論文摘要內容：

2002年，台灣加入WTO，低價毛巾傾銷來台，打壓台灣毛巾市場。這個危機催生出台灣創意毛巾，與日後毛巾工廠對經營思維的改變。2001年，林穎穗先生帶領興隆毛巾工廠開發創意毛巾，興隆的成功也帶動其他毛巾工廠努力謀求轉型。本研究主要在探究文化创意產業創業者如何領導傳統產業轉型為文化创意產業之作為，及了解創業者創業歷程及特質，並分析其行銷策略。以林穎穗先生及穎創毛巾工坊為研究個案，選擇推動毛巾產業轉型相關人士及了解興隆與穎創轉型、經營過程者進行訪談，並依據文獻回顧所形成之研究架構，分析訪談結果並深入探討。研究結果發現：創業者之個人特質影響家族事業的轉型，而創業者本身的創業特質及創業契機也由家族而來，可見在文創產業中「新」與「舊」的交集激盪出文創事業的火花；其創業策略憑藉的是不斷創新的理念及對網路行銷專業知識，這些利器幫助他主導興隆轉型成功。惟林穎穗創業之後面對種種不利因素，如消費者已認定林穎穗代表興隆，林穎穗如何打造強勢品牌，讓消費者瞭解穎創與興隆的差異性？抑或是防堵市面上層出不窮的仿冒品，維護穎創的智慧產權；另外，穎創沒有觀光工廠這個亮點，也僅有後端的服務業，如何永續經營自創品牌，都是穎創必須要克服的重要課題。

關鍵字：創業、文創產業、行銷、創意毛巾

**Title of Thesis : Cultural and Creative Entrepreneur and Self Branding Strategy:
A Case Study of Mr. Lin Ying-Suei & Intelligent Marketing Innovative CO., LTD.**

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise

Management Nan Hua University

Graduate date : July 2012 Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Teng, Shih-Hsuan Advisor : Oliver L. Hung Ph. D.

Abstract

Taiwan joined WTO in 2002, the restriction of imported low price towel was released and caused damage to domestic towel industry in Taiwan. The crisis not only urged Mr. Lin Ying-Suei to create the first originally innovative towel tourism factory but also changed the management thinking of towel manufacturers in Taiwan. Mr. Lin started to develop creative towels in 2001 and the successful story of Shing-Lung industry inspired other towel manufacturers seeking for transformation opportunities.

This study was designed to explore how a cultural and creative entrepreneur led a traditional manufacturer transforming to a cultural and creative industry. In addition, this study also tried to find out the personal characteristics and entrepreneurship of Mr. Lin and his marketing strategies as a cultural and creative entrepreneur.

To achieve goals mentioned above, the research framework was based on the Literature Reviews and adopted in-depth interview to collect the first hand information from interviewees, those who helped domestic towel industry transform, and those who knew the history of Shing-Lung and Ying-Chuang. The main findings are as follows: The personal characteristics of the entrepreneur have affected the transformation of his own family business. Besides, the personal characteristics of the entrepreneur and the opportunities of entrepreneurship were emerged from his family. Therefore, “innovation” combined “tradition” can actually stimulate the sparkle of cultural and creative industry. Mr. Lin’s innovative thinking and professional knowledge on internet marketing has led Shing-Lung transform successfully.

However, several questions still remain unsolved including how to build a strong brand and make differences between Shing-Lung and Ying-Chuang? How to stop those counterfeits and maintain Intellectual Property Right? Moreover, there is no manufacturing facility in Ying-Chuang but service sector only, how could Mr. Lin manage with an aim to become a sustainable brand? The results of this study provide implications to the industrial transformation and further academic research.

【Keywords】Entrepreneurship, Cultural And Creative Industry, Marketing, Creative Towels

目錄

謝誌	i
中文摘要	ii
英文摘要	iii
目錄	iv
第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	2
第二節	研究目的與問題.....	4
第三節	研究範圍.....	4
第四節	研究流程.....	5
第二章	文獻探討.....	7
第一節	組織轉型理論.....	7
第二節	創業理論.....	14
第三節	文化創意產業.....	25
第四節	行銷理論.....	39
第三章	研究方法.....	53
第一節	研究架構.....	53
第二節	個案研究法.....	54
第三節	訪談設計與訪談對象選取.....	55
第四章	個案介紹.....	57
第一節	毛巾產業.....	57
第二節	興隆毛巾與穎創毛巾.....	67
第三節	林穎穗先生簡介.....	73
第五章	個案分析.....	77
第一節	創業家領導組織轉型.....	77
第二節	創業家領導創業.....	83
第三節	穎創與文化創意產業.....	92
第四節	穎創與行銷.....	97
第六章	結論與建議.....	108
第一節	研究發現與結論.....	108
第二節	建議.....	111

參考文獻	114
附錄	穎創意業合作及產品故事.....	122

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	6
圖 2.1	1981 年至 2005 年台灣毛巾工業產值走勢。	9
圖 2.2	大規模組織改變的成因模型圖	12
圖 2.3	Hellrigel, D.and J., W.Slocum(1994)計畫性變革的程序	13
圖 2.4	行銷策略程序	39
圖 2.5	目標行銷三步驟	40
圖 2.6	Pine and Gilmore(2003)行銷經濟價值的演變過程	43
圖 3.1	研究架構	53
圖 4.1	台灣紡織聚落	57
圖 4.2	各部會地方特色產業輔導重點一覽表	61
圖 4.3	毛巾產業織供應鏈關係圖	63
圖 4.4	毛巾製造流程圖文化创意業	64
圖 4.5	毛巾美術館場館內部	65
圖 4.6	興隆毛巾觀光工廠導覽流程	68
圖 4.7	穎創毛巾工坊組織架構圖	73

表目錄

表 2.1	生命週期·····	8
表 2.2	毛巾產業生命週期·····	8
表 2.3	組織生命週期各階段組織特性·····	9
表 2.4	創業動機·····	21
表 2.5	創業內在動機與外在動機·····	23
表 2.6	經濟價值的四個階段目標行銷三步驟·····	25
表 2.7	各國對文化創意產業的定義及範疇·····	26
表 2.8	台灣對於文化創意產業的範疇·····	28
表 2.9	學者專家對於文化創意產業的註解·····	30
表 2.10	文化創意產業特性·····	32
表 2.11	文化創意產業特性整理·····	37
表 2.12	體驗行銷四大特性·····	44
表 2.13	五種體驗形式及配合的行銷策略·····	45
表 2.14	傳統行銷方式與體驗行銷的差異點·····	46
表 2.15	體驗行銷的七種體驗媒介·····	47
表 2.16	故事目的與故事對照的內涵·····	49
表 2.17	全球時尚品牌故事·····	50
表 3.1	受訪者名單·····	56

表 4.1	台灣各時期經濟發展重點及策略·····	58
表 4.2	各部會地方特色產業輔導對象一覽表·····	61
表 4.3	毛巾產業大事記·····	62
表 4.4	毛巾美術館、興隆毛巾觀光工廠、穎創毛巾工坊比較表·····	69
表 5.1	興隆毛巾工廠轉型四大要素表·····	77
表 5.2	興隆毛巾工廠生命週期組織特性·····	80
表 5.3	創業者的人格特質對照表·····	83
表 5.4	穎創毛巾工坊與經濟價值的四個階段對照表·····	92
表 5.5	穎創毛巾工坊 swot 分析·····	98
表 5.6	穎創毛巾工坊 4p 分析·····	102
表 5.7	穎創毛巾工坊體驗行銷對照表·····	105
表 5.8	穎創的 4P·····	106

\

第一章 緒論

全球經濟體系從早期一級產業、二級製造加工產業、三級服務業逐漸演變為四級產業知識經濟時代，更甚者，已有學者提出第六級產業，也就是體驗產業，兼具有第一級產業的勞動、第二級產業的製程級第三級產業的服務理念。回顧一九七〇年間，世界經濟動向丕變，台灣投資環境條件不足再加上大陸及東南亞國家勞工市場衝擊，不少製造業廠商紛紛外移，甚至走上歇業一途，而仍持續留在台灣的經營者，面臨「轉型」之需求。

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

2002年，台灣加入WTO，低價毛巾傾銷來台，打壓本地毛巾工廠，卻也因此催生出創意毛巾，與日後毛巾工廠對經營思維的改變，2001年，林穎穗先生帶領興隆毛巾工廠開發蛋糕毛巾創意商品系列，並申請專利，也帶動其他毛巾工廠在虎尾這個毛巾產業聚落中努力謀求轉型。

在林穎穗先生帶領下的興隆毛巾工廠開發推出蛋糕毛巾創意商品系列，爾後更成立毛巾觀光工廠，讓顧客享受工廠提供的體驗行銷及服務，繼而帶動毛巾產業的效應，讓雲林這個小小的地方不再只是「農業首都」，更以「毛巾王國」在台灣的地圖上發光發亮。曾經這裡也是毛巾的故鄉，歷經夕陽產業的警鐘，現在毛巾不再只是毛巾，搖身一變成為創意蛋糕毛巾躍然於文化創意產業的舞台，不過創新的思維受到傳統想法的阻撓，父母對所謂的「創新」、「行銷」不以為然，仍然認為低利競爭，大量製造才是毛巾產業的生存之道，二代之間的觀念分歧，終

究迫使林穎穗先生出走。

2009年，蛋糕毛巾創始人林穎穗先生離開興隆毛巾工廠，憑著對開發更多創意毛巾的一股熱誠，帶著一股傻勁，創設了穎創毛巾工坊，設計研發更多創意毛巾，也為自營品牌努力，創業之路，遠比接手已經鋪好的道路來得複雜，許多未知的風險在路的另一端，稍一不慎，理想就成為泡影，林穎穗先生在這兩年間兢兢業業，步步為營，不僅努力得到了收穫，同時也把自己的心得分享給更多有心從業的後進，毛巾產業之路雖然走得辛苦，但台灣毛巾還未走到盡頭，在林穎穗先生的努力之下，又為毛巾產業點燃了新的希望。

第一節 研究背景與動機

小時候，對面鄰居的門口總是擺著一台縫紉機，庭院常常堆滿一大堆毛巾，為毛巾車線，把毛巾摺疊好，是鄰居媽媽的工作，有時候，工作量大到要分出來給小朋友和其他婆婆媽媽，家家戶戶都是毛巾加工廠。

1950年的上海顧家五兄弟渡海來台，走入雲林縣樸實的鄉間小鎮-虎尾，首先創立中大棉織廠（同時期亦有台北中和的三花毛巾、新莊的愛鳳毛巾、湖口的雙蝶毛巾等設廠），使鄉下小鎮增添了許多工作機會，同時開始培養造就了許多技術人員和許多實際參與現場操作織機的女擋車工，民國七十年代的毛巾產業可以說曾經風光一時，也造就了虎尾極盛時期的繁榮。

曾幾何時，在台灣經濟起飛，人民生活安和樂利的同時，許多新興的國家應運而生，這些國家和台灣有類似的先天條件，卻因人民生活所得低，工資要求也低，反而創造出比台灣更有力的代工條件，台灣的產業基於成本考量陸續外移，虎尾的毛巾業者從全盛時期的200家工廠銳減為80家，留在台灣的製造業者想要穩定守成的小小期待，卻在2002年，台灣加入WTO開放市場後受到嚴峻的考驗，低價毛巾傾銷來台，更加壓縮台灣的毛巾市場。此後全台的毛巾業者發出怒吼，在當時台聯立委賴幸媛的協助下向經濟部請命，希望藉由政府的保護扶植毛巾產業再次站穩腳步。

2006年3月，經濟部長黃營杉於在雲林縣舉行「經濟部長與毛巾業者座談會」。會中黃營杉提及毛巾是傳統歷史產業，可以朝向觀光休閒化轉型，多面向的經營，

最後黃營杉表示，政府已有短、中、長期的配套措施，會積極輔導毛巾業者轉型。同年，經濟部核定發布「艱困傳統產業輔導機制」，重點內容包括：1.由經濟部成立專案小組統籌推動；2.建立產業受進口衝擊檢視機制；3.艱困傳統產業應經專案小組審議認定；4.個別行業成立單一服務窗口，並由專人組成訪視服務團，進駐產業聚落提供關懷訪視服務；5.對個別行業分別訂定輔導措施，並編列專案預算推動；6.輔導措施採升級轉型(貸款、技術輔導、市場行銷、公共設施)及退出協助(失業救濟、轉業輔導)之雙管齊下策略；7.提供短期協助措施及中長期輔導配套措施。並且優先用於聚集在雲林虎尾地區的毛巾產業。

在文創發展法中曾提到，有十六種產業屬於文化創意產業，分別為視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業。而其中創意生活產業的定義為：「指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業。」也就是林穎穗先生爾後在2008年成立的觀光工廠，興隆毛巾工廠在政府之「文化創意產業發展計畫」下，由原本「量產製造」轉型為「服務取向」，具有知識傳遞、文化內涵的「興隆毛巾觀光工廠」。

產品設計產業類定義則為：「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。」而興隆毛巾觀光工廠經理林穎穗先生離開興隆毛巾工廠之後，為了圓夢獨立開設了穎創毛巾，並繼續蛋糕毛巾的理念，研發出更多創意毛巾。

創意毛巾帶來了毛巾產業的商機，也讓毛巾產業暫時走出大陸毛巾傾銷的陰影，興隆趁勢轉型成為毛巾觀光工廠，但是當林穎穗先生協助興隆毛巾觀光工廠成立之時，卻也是他離開興隆創設穎創毛巾的開始，本研究在探討穎創毛巾工坊

過程中，仍同步探討興隆毛巾工廠，因林穎穗先生在穎創的經營基礎皆從興隆毛巾工廠開始，而他本人對於興隆毛巾工廠的經營期程也較穎創毛巾工場長，因此後續在探討穎創毛巾工廠時會先引述比較興隆毛巾工廠的案例。

蛋糕毛巾極具創意，但要讓消費者記住製造蛋糕毛巾的廠商，需要一番經營，不僅是要讓消費者帶回一個產品，同時也要讓消費者帶回一個記憶，一個愉快的消費記憶，一個在某家廠商才能得到的愉快記憶，別家做不出這樣的產品，別家做不到這樣的服務，別家的質感就是沒有這家好，這家的名字一定要記起來，下次就是要來這家消費，這家的名字叫…，要到處跟認識的人分享。這就是成功的經營，這就是促使一家公司能夠永續經營的不二法門。

第二節 研究目的與問題

在本研究中穎創毛巾工場與興隆毛巾觀光工廠都是由林穎穗先生主導經營，並且都有不錯的成績，他，到底具備甚麼樣的能力、特質？一個傳統產業走過什麼樣的路？歷經什麼樣的問題？遇到什麼樣的轉機？運用甚麼樣的做法？才能從垂死的產業變身成為一個為人稱道的亮點？在站穩腳步之後，又曾為永續經營做過哪些努力？在行銷經驗上有哪些特出之處？研究者以穎創毛巾工場及經營者林穎穗先生為本研究個案，進行「理論」與「實務」的探討，並探討在產業轉型過程中林穎穗先生的因應之道及其經營策略。研究者以研究目的為前提衍生出以下研究問題：

1. 林穎穗先生如何因應傳統製造業轉型成為文化創意產業的歷程？
2. 林穎穗先生的創業特質？
3. 穎創毛巾工場的行銷策略？

基於研究動機與背景，本研究之主要目的為探討台灣傳統製造業轉型的過程，並根據其所選擇的不同策略，進行行銷，結合共同適用的核心實務，以取得組織具競爭優勢之能力，創造出組織良好績效。茲將研究目的分列如下：

1. 探討林穎穗先生領導興隆轉型歷程及其身為文創業者的特質精神
2. 瞭解穎創毛巾工場的行銷策略

第三節 研究範圍

本研究以穎創毛巾工坊及林穎穗先生為個案，虎尾鎮毛巾工廠自從2002年台灣加入WTO後幾經轉變，有的廠商結束營業，有的廠商朝其他方向轉型發展，有的毛巾廠轉換產線，本研究以正在生產創意毛巾並且產品受到顧客青睞的穎創毛巾工坊為個案，因其經營模式符合文創精神，正好與傳統毛巾產業形成對比。

本研究資料範圍主要以訪談穎創毛巾工坊負責人林穎穗先生為主，並輔以毛巾產業同業訪談資料、縣政府及工業局代表訪談資料，及相關書面、網路資料，期望從不同角度探討研究主題。

第四節 研究流程

本研究流程先確立研究動機與目的，再進行相關文獻蒐集與整理，然後確認研究範圍後，即擬定研究架構與研究對象及方法，進行深度訪談，並且蒐集研究個案相關資料，分析彙整各項資料，並結合理論分析相關資料，最後歸納研究結論，提供研究對象及後續研究者之建議。本研究流程見圖1-1：

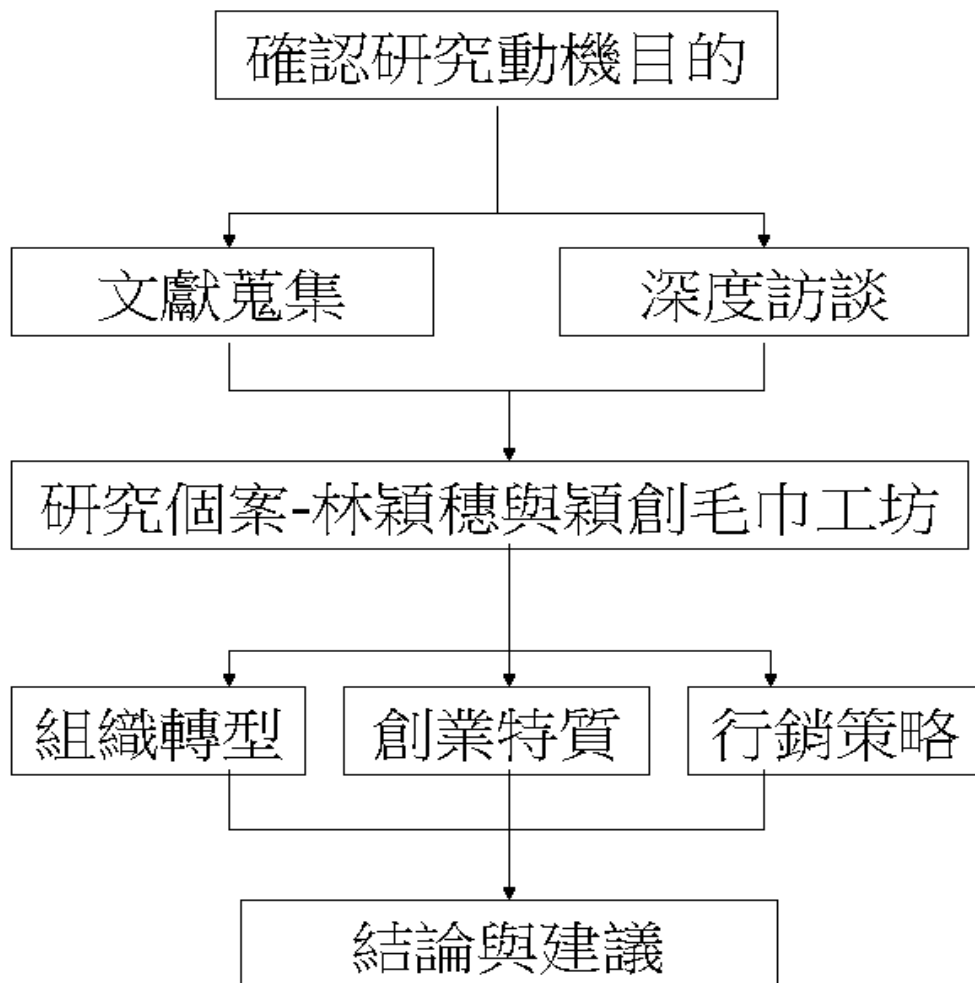


圖1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究主要在探討創業者的人格特質與其歷經產業轉型為文化創意產業、自行創業的歷程，並在創立穎創毛巾工坊後對自營品牌的行銷策略選擇及行銷表現，所以本章將整理出文化創意產業相關理論、創業相關理論及行銷策略等理論研究個案。

第一節 組織轉型理論

本節在探討組織轉型前，先以生命週期論述一個組織在面臨轉型時的週期狀態，接著探討組織轉型的成因、程序、策略，最後探討學者提出的轉型成功關鍵因素。

一、生命週期

「生命週期」這個詞對許多人來說一定不陌生，許多現象都得以用生命週期來解釋，尤其是對一個組織而言，小至「個人生命週期」、「產品生命週期」、「家庭生命週期」，大至「組織生命週期」、「企業生命週期」、「產業生命週期」等等。

產品生命週期由Raymond Vernon(1966)提出，是指一個產品從引進市場後從穩定銷售到遭遇競爭者，最後退出市場的歷程，典型的產品生命週期有四個階段，分別為導入期、成長期、成熟期、衰退期。導入期指產品進入市場階段，此時產品正在試水溫階段，產品鮮為人知，業者盈虧自付；接下來進入成長期，產品銷售開始穩定成長，也建立穩定客源，因大量生產的結果，成本壓低，銷售利潤直達高點；但接下來會面臨同質產品不斷在市場上出現，因競爭者眾的結果，產品將走向成熟期，也就是產品已趨向最完備的狀態，但銷售量或利潤卻被競爭者瓜分的狀態，生命週期開始走下坡；最後該產品進入老化階段，經過市場不斷淘汰，最終從市場退場。

產業生命週期的定義由產品生命週期衍生而來，但產業生命週期的型態較產

品生命週期來得複雜許多，因為各種產業的型態差異性大，各階段發展也不完全比照產品生命週期的順序。王建彬(2005)將各學者分類整理如表2.1。

表2.1 生命週期

學者	內容
Abernathy & Utterback (1978)	從技術創新過程觀點來分析產業生命週期，認為產業及企業在技術演化的動態過程是由浮動期(Fluid pattern)經轉換期(Transitional pattern)至專業期(Specific pattern)。
Porter(1980)	將產業分為四個階段，依序為初生期、成長期、成熟期及衰退期。
Okimoto (1989)	將產業生命週期分為萌芽期、成熟期與衰退期。
Anosff & McDonnell (1990)	將產業生命週期分為萌芽期、加速成長期(accelerating growth)、減速成長期(decelerating growth)、成熟期(maturity)、衰退期(decline)。
徐作聖(1995)	將產業生命週期分為萌芽期、成長期、成熟期與衰退期。
Griffin & Pustay (1999)	分為萌芽期、起步期、成長期、成熟期及衰退期。
Hill & Jones (2001)	將產業生命週期分為導入期、成長期、動盪期、成熟期與衰退期；產業於不同生命週期的階段會有不同的產業特質。
資料來源：王建彬(2005)分類整理	

各家所述階段名稱不同，其實內容是大同小異，大致分類為三到五期，經濟部工業局「產業政策與輔導措施及艱困傳統產業輔導機制」(2006)則將毛巾產業分為萌芽期、成長期、衰退期。

表2.2 毛巾產業生命週期

階段	萌芽期	成長期	衰退期
----	-----	-----	-----

時間	民國40年	民國81年	民國82年後
重要 記事	1. 設廠虎尾 2. 政府大力推動	1. 產業快速成長 2. 外銷至各國 3. 產值高達34億	1. 越南、大陸毛巾進口，產值下滑 2. 94年產值僅3.13億
資料來源：經濟部工業局（民95）整理			

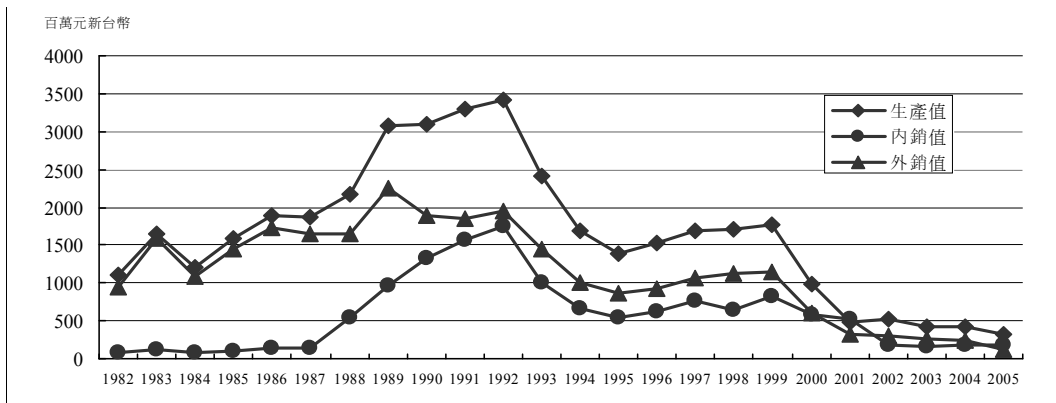


圖2.1：1981年至2005年台灣毛巾工業產值走勢。

資料來源：經濟部經濟統計處；紡織產業綜合研究所ITIS計畫整理，2006年。

從圖中不難發現毛巾產業從民國81年達產值最高，然後就進入衰退時期，究其原因包括1.中國毛巾低價傾銷。2.進口低價品偽標國產品充斥市面進口。3.業者普遍規模較小，研發能力及市場資訊不足業者普遍規模較小。4. 規模小融資困難。5.農地建廠無法合法經營（2006中小企業白皮書）。一個產業走到了衰退期除了轉型已別無他路，而轉型的動力有時是靠業者自己的力量，有時也需要倚賴政府的協助扶植，在毛巾產業的案例中，業者在歷經衰退期後又遇到WTO的重挫，於是群起結盟向政府求援，而政府也在隨後擬定計畫政策協助毛巾產業進行轉型。同時的興隆毛巾工廠也面臨工廠負債累累，困存貨需銷出的窘境，整個組織面臨轉型的命運，陳宥尹(民 100)曾整理各家觀點提出「組織生命週期各階段組織特性」如表 2.3。

表 2.3 組織生命週期各階段組織特性

階段發展 管理意涵	第一階段 創立期	第二階段 成長期	第三階段 成熟期	第四階段 再生或衰退期
管理焦點	製造與銷售	作業效率	市場擴張與組織合併	問題解決與創新
組織結構	非正式化	功能式部門	地區式部門	矩陣式組織
組織成長率	不具一致性 逐漸成長	成長快速	開始趨於緩慢 且下降	重新再生或衰退
組織年齡與 規模大小	年輕 規模小	漸長 規模較大	趨於成熟 具有一定規模	成立時間最長 逐漸縮小
決策方式	創業家型 個人判斷	專業管理運用 分析工具	專業管理階層 彼此協	專業管理階層 彼此協商
產品與服務	單一產品 或服務	大量產品 或服務	生產線或服務	多樣化產品 或服務線
組織目標	生存	成長	內部穩定 市場擴張	名譽、 競爭的組織

陳宥尹(民 100)整理(Greiner, 1972 ; Smith, 1982 ; Quinn & Cameron, 1983 ; Smith, et al., 1985 ; Zajac, et al., 1993 ; Daft, 2004)

不論處於哪一階段，組織都有必要檢視內外部環境，視情況需要進行轉型的準備，轉型可能在任何階段發生。

二、 組織變革及組織轉型

組織變革是指組織為因應日趨激烈的競爭環境即對顧客提供更好的服務，重新塑造組織競爭優勢，透過策略改變與資源重新配置所進行之組織結構與作業改變活動(Ettlie & Reza,1992)。而組織轉型最早是由日本「事業轉換」一詞而來，指企業為了因應環境的變化或產業的競爭，而改變經營型態(林寄雯，1992)。大部分的學者都認同，組織轉型是為了求生存，並在組織中做全面的改變，Lavy & Merry (1988)提到轉型是為了求生存，在構面上發生重大變化，包括組織目標、結構、以及企業

文化等，是多構面的、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革。國內學者袁素萍(2003)也提到面臨企業經營環境及本身經營條件發生變化時，企業為了永續經營或改變現狀，而從事包括經營思維、經營策略、經營型態及作業流程等策略性思考極大規模革命性之轉變，期能促企業核心能力及經營績效之有效改變及改善。有些學者則比較組織變革與組織轉型，認為組織變革是在面臨劇烈臨時變化時採取的組織調整行動，而組織轉型則是較為全面，較為緩慢，且一直都在發生的組織行為。

綜合各家學者的觀點，組織轉型是組織為了適應環境所採取的手段，有時組織甚至會進行全面的轉變；另一方面，組織轉型常和組織變革比較，有些學者認為兩者是同義詞，有些學者則認為相對於組織變革，組織轉型是溫和且持續不斷的轉變，期能促使經營績效改善，本研究發現毛巾產業兼而有之，有的業者早在面臨產業衝擊之前就已隨時思考轉型的契機，大部分的業者則是面臨了危機之後進行組織變革，因此本研究整理各家組織變革及組織轉型理論如下：

1. 組織轉型成因：要探討一個現象的產生之前，常有學者率先探討其出現成因，Lundberg(1984)曾就企業變革的成因提出看法，提出四大要素如圖2.2：

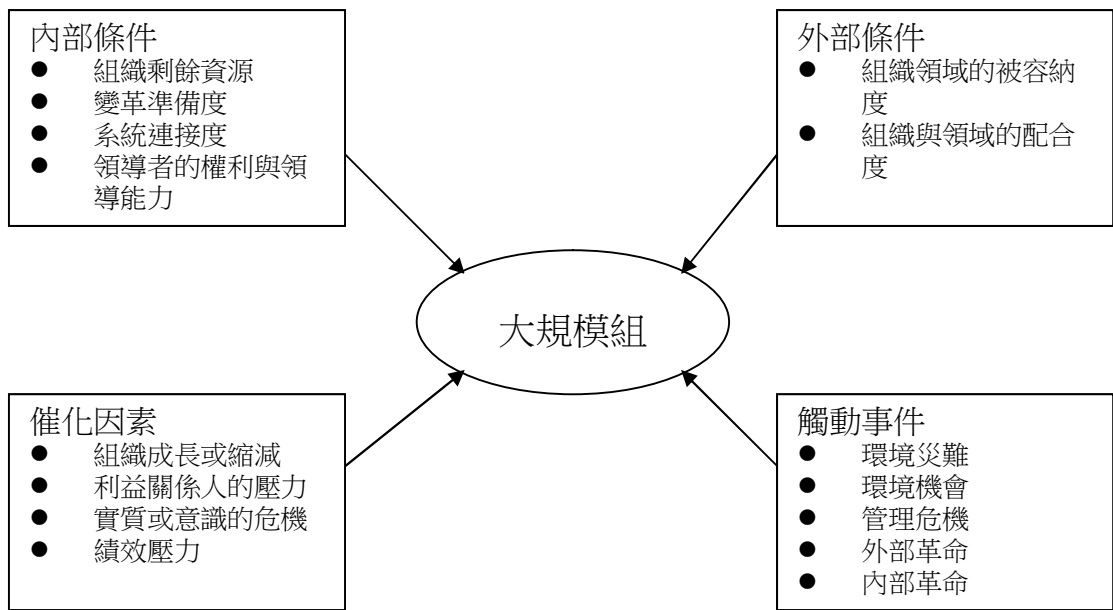


圖 2.2 大規模組織改變的成因模型圖

資料來源：徐聯恩(民 85)，企業變革系列研究。華泰書局 p.34

- (1) 內部條件：指容許企業從事變革的資源，包括組織剩餘資源、組織變革準備度、系統連接度(指組織內部必須具備某一最低程度的整合)、領導者的權力與領導能力等四部份。
 - (2) 外部條件：指促成企業從事變革的外在條件，包括組織領域的被容納度及組織與領域間的配合度兩個部份。
 - (3) 催化因素：包括組織本身的成長或縮減、組織利害關係人權力結構的改變、實質或意識到的危機及不尋常的績效改變等四種壓力。
 - (4) 觸動事件：包括環境的災難、環境的機會、管理的危機，內部的革命、外部革命。
2. 組織轉型程序或策略：除瞭解成因外，諸多學者更進一步探討組織變革及轉型方向或策略，Hellrigel and Slocum（1994）組織變革含有兩項相互關聯的目標，使組織能適應外在環境的變遷，其次改變組織內員工的行為而提出計劃性變革的程序如圖2.3所示：

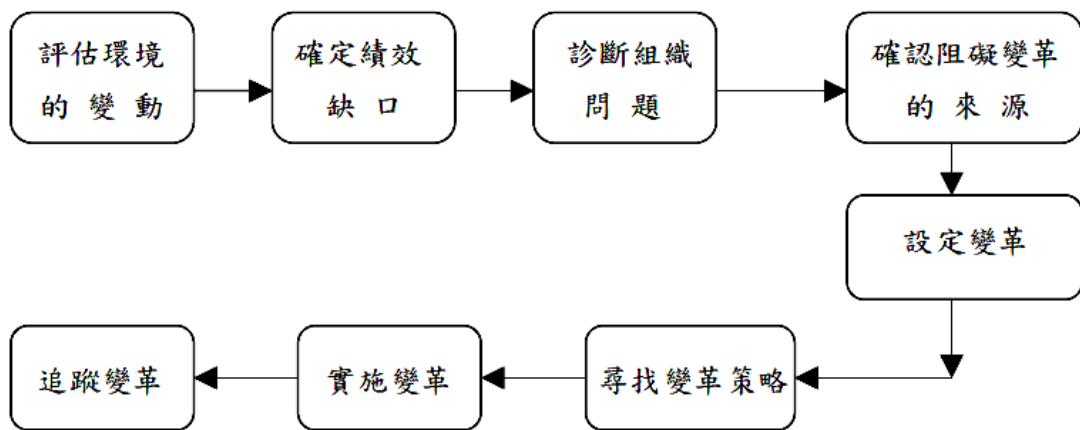


圖2.3 Hellrigel, D.and J., W.Slocum (1994) 計畫性變革的程序

周佩萱(1993)在分析我國中小企業轉型的困境之後，認為中小企業的利基在於可以機動調整經營策略，而將我國中小企業轉型的方向歸納為三類：

- (1) 轉業或多角化經營：放棄原先經營的行業，改而從事新行業，或維持舊行業(產品)的經營，但同時投資或經營其他行業或產品，以降低經營風險。
 - (2) 產銷型態改變：
 - (A) 企業所屬行業不變，但改變產品的種類。
 - (B) 維持所屬行業及產品不變，但變更生產方式或類型。
 - (C) 維持所屬行業及產品不變，僅改變其行銷方向。
 - (D) 開發市場，而將工廠或營業單位移至海外適當之國家。
 - (3) 經營組織調整：企業維持所屬行業及產品不變，只是改變經營方式，如從OEM 生產改為自有品牌，或同業界間進行合併經營，或成立組織性的合作關係。
3. 組織轉型關鍵成功因素：有些學者如森口八郎(2000)、劉興台(2002)、袁素萍(2003)則專就組織轉型成功因素提出看法。劉興台(2002)提出企業轉型成功的關鍵因素為(1) 契合經濟成長；(2) 強化組織人力；(3) 提升經營績效推動產品和企業多元化；(4) 建構網路行銷。

袁素萍(2003)研究結果則指出，企業經營者之策略敏銳程度及經營態度，將直接主導著企業轉型之成功與否；而企業無法直接控制、不易變動或應具備之

基本能力等之相關因素則較不具關鍵影響性。企業轉型成功之前十大關鍵因素：（1）經營者策略敏銳；（2）經營者參與程度；（3）領導團隊；（4）支援產業競爭態勢；（5）願景溝通；（6）企業規模/國際化腳步；（7）產業競爭態勢；（8）人力素質；（9）人際網絡/策略聯盟；（10）發明及創新能力。

森口八郎(2000)針對企業轉型的成功也提出八項觀點：（1）要優越的領導者來領導轉型（2）要具備轉型的能力（3）掌握轉型的時機（4）發展具有成長潛力的產品（5）選擇適合的新事業（6）分段轉型（7）因應環境擬定經營策略（8）轉型再轉型不斷轉型。

綜合以上學者理論可發現，學者的論點大多提到轉型的關鍵成功因素不外乎組織中有優秀經營者、適合的競爭環境、以及組織不斷轉型創新三個方向。

學者對轉型理論、型態的相關研究頗多，主要可協助經營者朝向正確的方向進行轉型，並避免錯誤的思維，轉型的契機在組織中不斷在發生，若經營者能洞見公司經營的方向應該改變，那麼就不該懼怕改變，把握進行轉型的機會。

本節引述各學者對組織轉型的成因、策略及關鍵成功因素的看法，希望提供第五章分析林穎穗先生引領興隆組織轉型的過程一個理論架構。

第二節 創業理論

本研究的研究對象為林穎穗先生及穎創毛巾工場，林穎穗先生在協助興隆毛巾工廠轉型經營成功之後，即因與父母經營理念不合而離開興隆毛巾工廠，在離開興隆毛巾工廠不久後即創立穎創毛巾工場，林穎穗先生過去所學與毛巾無關，與產業經營亦無相關，卻在接觸興隆毛巾工廠之後毅然自行創業，過去學者就常以創業者的人格特質、創業型態、創業動機及創業策略加以討論，本研究就這幾個方面一一探討。

一、 創業者的人格特質

韋氏國際字典(1961)說明具有組織、擁有和管理企業並承擔風險的人即為創業者；McClelland(1961)亦提到創業者具有高度成就動機、內控傾向、冒險傾向、以及異於常人的個人特質。許多學者的看法都傾向創業家的特質一定要能承擔風險

甚至是喜愛冒險，不僅國外學者有此看法，國內學者如林晉寬（1993）也認為冒險為創業精神的重要要素。

但除了承擔風險這個主要特質外，中外學者專家亦提出各自的學說理論，而彼此的想亦有雷同之處，本研究整理出各家學者的看法，歸納以下幾個特質：

1. 承擔風險：

許多學者都認同承擔風險是創業家的特質之一，Knight (1921) 認為創業家是可以容忍經營風險以享有淨利潤的人；韋氏國際字典(1961) 則提出具有組織、擁有和管理企業並承擔風險的人即為創業者；McClelland(1961) 也曾提出創業家具有冒險傾向的個人特質；另外，Schollhammer & Kuriff(1979)及 Voorhis(1980)都認為創業家有中度風險偏好；Bowen & Hisrich(1986)認為投入努力與時間開創事業，並且冒社會、心理與財務上的風險，產生新事業，以獲得財務報酬與個人滿足的人為創業家；Carsrud(1987) 也認為願意且能夠承擔個人風險與責任者，並能同時結合生產方式及信譽，以期獲得利潤或達成其他如權力、聲望之特別目的者即為創業家。

Covin and Slevin (1989) 針對創業家精神特性提出包含創新性、承擔風險與前瞻性；Stevenson(1989)認為創業家精神管理者鼓勵組織的創新、彈性及支持風險；Miles et al.(1978) 則提出創業家精神具創新、主動積極與風險承擔等特性；Dess, Lumpkin et al.,(1997)則認為創業家精神是企業在達成目標的同時，對於創新性、風險承擔、前瞻性、競爭積極性、自主性所投入的精神；Andersson(2000) 則提出創業精神行動標準包括：(1)有能力去看新的組合；(2)願意行動及發展這些新的組合；(3)行動的觀點，乃依據自己的遠見，而非理性的評估；(4)有能力信服其他人去投資創新的計劃；(5)可掌握適當的時機。

國內學者也針對創業家特質提出類似看法，王作榮(1978) 表示創業家必須具備四個任務條件，其中之一就是承擔風險，開闢新境界；許士軍(1993)提出創業家有四個特質，其中之一為願意並且有能力承擔個人風險及責任，組合生產及信用手段來追求利潤或是其他權力及聲望之類目的的人；在創業精神方面林晉寬(1993) 視冒險與創新為創業精神的重要要素；謝俐勤(1995) 也提出創業

精神包括了創新、冒險與主動；劉常勇認為創業精神的六個特質中包含知覺風險的能力；劉美蓉(2005) 則提出創業家需能容忍中度可控制風險。諸多學者研究顯示能承擔、知覺風險已為創業家必備的要素。

2. 創新

創業家另一個常被學者提起的重要特質為創新，Schumpeter (1934) 創業者 (innovator)，唯有他有創新行為時才算創業家，創新包括五種型態：新產品提供、新生產方法採用、新市場開闢、新原料的運用、新產業組織之形成。Miller & Friesen(1982) 提出創業精神是創新的特徵、個人風險的承擔，以企圖在新的投資中達到成功；Carland, Boulton, & Carland(1984)認為創業家主要特徵是具有創新的行為，並在企業實施策略管理；Drucker(1985) 更指出能創造一些新的且特別的事物，並能改造、建立新價值的人即為創業家；Covin & Slevin (1989) 指出創業家精神特性，包含創新性、承擔風險與前瞻性；Miles et al.(1978) 創業家精神具創新、主動積極與風險承擔等特性；Dess, Lumpkin et al.(1997) 創業家精神其具不斷開創新事業之意圖，會使停滯的企業再次具有活力；Andersson(2000) 則提出創業精神行動標準包括：(1)有能力去看新的組合；(2)願意行動及發展這些新的組合；(3)行動的觀點，乃依據自己的遠見，而非理性的評估；(4)有能力信服其他人去投資創新的計劃；(5)可掌握適當的時機。

國內學者對於創新也有雷同的看法，王作榮(1978)表示創業家有四個任務，其中之一就是不斷尋找投資創業的機會，開闢新市場，獲取原料來源，研究新的產品及發展新技術，以及在管理及技術方面，應不斷的革新；許士軍(1993) 則認為創業家為創設及經營事業的創新者；林晉寬(1993)則視冒險與創新為創業精神的重要要素；謝俐勤(1995)則認為創業精神包括了創新、冒險與主動；劉常勇(2002)對於創業家特質提出六點看法，其中之一就是學習與創新的能力。

由以上敘述可以發現學者一直以來重視的創業家特質最重要的兩點就是承擔風險的精神與不斷創新的能力，後期雖有學者提出許多創業家特質，但這兩點是創業家絕不可缺乏的特質。

3. 因應變動，掌握時機

除了以上兩點外，創業家要能夠判斷時勢，因時制宜才能夠創業成功，Schumpeter(1934) 提出創業家是能因應經濟環境中的變動創造合宜的反應之創新者，且帶動經濟發展者；Sexton(1985)也提出創業家對快速改變適應性高；Drucker (1985) 認為創業者視改變為一種規範，他們總是在尋求改變、因應改變，並視它為機會而加以利用，亦即創業者是會對環境中的商機線索有所回應的人；Brandt(1991) 指創業家是能在企業裏，不斷推動改革力量的人，並隨時準備面對不同的挑戰；Smart & Conant (1994) 加入動態能力觀點之考量，認為創業家精神是一種目標導向的過程，個人結合創意的想法，以管理能力、現有資源與對環境的適應，去確認市場的需求與機會，進而達到所期望之目標；Andersson(2000)的創業精神行動標準指出創業家可掌握適當的時機；劉常勇(2002)則提出創業家有強烈的市場意識，也能面對現實。

4. 遠見

創業家通常都是在獨特市場中找出商機，這樣的人需要有遠見，才能完成創業的計畫，Schollhammer & Kuriff(1979)提出創業家具未來導向，著眼於未來目標，並且能察覺成功的機會；Covin and Slevin (1989)則指出創業家精神特性，包含創新性、承擔風險與前瞻性；陳輝吉(1993) 指出創業家須獨具慧眼，眼光要遠大且追求自我發展；Andersson(2000) 提出創業精神行動的觀點，乃依據自己的遠見，而非理性的評估；Timmons and Spinelli (2007) 提出創業者要能夠辨識市場不均衡所帶來的機會，採取行動從中牟利，並且具有能夠預期下次不均衡將在何時何地發生的能力。

創業者之所以異於一般人，在於其洞見市場的思維，能直覺判斷隱藏的商機所在，並開闢一條藍海之路。

5. 決定自我

創業者通常思考獨立，較不受他人及環境影響決策，McClelland(1961) 提出創業者具有高度成就動機、內控傾向、冒險傾向、以及異於常人的個人特質；Schollhammer & Kuriff(1979)認為創業家喜歡負責任，且喜歡知道他們所做事情的結果；Voorhis(1980) 認為創業家具獨立性格，喜歡控制自己命運；

Sexton(1985) 認為創業家喜歡擁有自主權；劉美蓉(2005) 認為創業家喜歡掌握自己命運。

6. 充分利用資源

學者常指出創業家會充分利用可用資源，將資源創造出最大效益，Say (1815) 提出創業家將資源從生產力較低的地方移轉到生產力較高及產出較多的地方。並將資源使用的最有效率；Leibenstein(1969)認為創業家是運用相同資源，但能使事業比競爭對手更出色的人；陳輝吉(1993) 指出創業家充分的利用某一行業知識、技巧及創意，並且營運成本合理化的實現者；Smart and Conant (1994) 認為創業家精神是個人結合創意的想法，以管理能力、現有資源與對環境的適應，去確認市場的需求與機會。

其他還有不斷改革(王作榮，1978；Drucker，1985； Brandt，1991)；提供滿足客戶商品服務(陳輝吉，1993；Bygrave，2000)；全神貫注(陳輝吉，1993；Bygrave，2000)；享受創業樂趣(陳輝吉，1993；劉美蓉，2005)；出色溝通能力(Sexton，1985；陳輝吉，1993)；習慣競爭(Voorhis，1980；陳輝吉，1993)獨立(Voorhis，1980；Sexton，1985)；果斷(Bygrave，2000；劉美蓉，2005)實踐(Voorhis，1980；Bygrave，2000；劉美蓉，2005)；夢想(Bygrave，2000)；堅持(劉常勇，2002；劉美蓉，2005；Timmons and Spinelli，2007)；喜歡成功(McClelland，1961；劉美蓉，2005)等等特質，但本研究主要整理大部分研究者共同的意見，以上較為細節的創業家特質並非不具代表性，只是有些創業家特質是由近年來的研究者提出，相關研究上未完備，但這現象也讓我們發現：創業家的特質是隨時代改變而有所替換的或增加的。

二、 創業型態及創業動機

創業者除了有一些異於常人的特質外，也各有不同的創業背景及動機，有學者就創業者的型態進行歸類，Christian (2000) 認為創業以其對市場和個人的影響程度，可以區分為四種型態：

1、複製型創業 (entrepreneurial reproduction)

複製原有公司的經營模式，創新的成分很低。新創公司中屬於複製型創業

的比率雖然很高，但這型態創業的創新貢獻太低，缺乏創業精神的意涵。

2、模仿型創業 (entrepreneurial imitation)

這種型態的創業，對於市場雖然也無法帶來新價值的創造，但與複製型創業不同之處在於，創業過程對於創業家而言還是具有很大的冒險 (venture) 成分。這種創業家如果具有適合的創業家人格特質，經由有系統的創業管理培訓，掌握正確的市場進入時機，還是有很大機會可以獲得成功。

3、安定型創業 (entrepreneurial valorization)

這種型態的創業，雖然為市場創造了新的價值，但對創業家而言，本身並沒有遭遇太大的改變，做的也都是比較熟悉的工作。這種創業型態強調的是創業精神的實現，也就是創新的活動，而不是新組織的創造，企業內部創業即屬於這一種型態。例如研發單位的某小組在開發完一個產品之後，繼續在公司中開發另一個新產品。

4、冒險型創業 (entrepreneurial venture)

這種型態的創業，除了對創業家本身的轉變大，不確定性高；對新事業的產品創新而言，也將面臨很高的市場不確定風險。冒險型創業是一種難度很高的創業類型，有很高的失敗率，但成功所得的報酬也很驚人。這種型態創業如果想要獲得成功，則必須要在創業者能力、創業時機、創業精神發揮程度、經營策略、創業過程管理等方面，都有很好的搭配。

Gartner, Mitchell, and Vesper (1989) 針對個人、組織、環境、過程等四構面進行研究，發現創業型態可以分為八種：

1. 離職創立新公司，新公司與原來任職公司屬於不同行業性質，新公司也必須立即面對激烈的市場競爭。
2. 新公司由原行業的菁英人才所組成，企圖以最佳團隊組合，集合眾家之長，來發揮競爭優勢。
3. 創業家運用原有的專業技術與顧客關係創立新公司，並且能夠提供比原公司更好的服務。
4. 接手一家營運中的小公司，快速實現個人創業夢想。

5. 創業家擁有專業技術，能預先察覺未來市場變遷與顧客需求的新趨勢，因而決定掌握機會，創立新公司。
6. 為提供特殊區隔市場顧客更好的產品與服務而離職創立新公司，新公司具有服務特殊區隔市場的專業能力與競爭優勢。
7. 創業家為實現新事業理想，在一個剛萌芽的新市場中從事創新，企圖獲得領先創新的競爭優勢，但相對的不確定性風險也比較高。
8. 離職創立新公司，產品或服務和原有公司相似，但是在製程與行銷上有所創新，能提供顧客更滿意的產品與服務。

此外，日本的新事業協談會（簡稱 NBC），將前一代事業脫胎換骨之第二代傑出經營者也稱之為「創業家」。這些第二代出色的經營者則可區分為：

1. 反敗為勝型：

第二代繼承人承擔一經營體質欠佳的經營體，必須在維持企業正常運轉之餘，還要讓不良於行的企業體步入康莊大道，且要使嶄新的企業體在激烈競爭中成長茁壯，所承受的經營重責大任實不低於創業家，其經營的決心、毅力及絞盡心血，甚至大於創業家；創新、積極進取及恆毅等作為，也如同創業家一般。

2. 發揚光大型：

第二代傳人承受著先人餘蔭作為企業掌門人時，在眾目睽睽下，首先須要擺脫好高騖遠的心，以腳踏實地的作為，一面擺脫現有包袱，另一面塑造出清新活潑的企業組織及文化。以創新眼光佐以堅實的成長經營策略，把企業帶進新紀元，開創企業的發展空間及領域。其中所需具備的長遠眼光、對新現實環境的認識、經營的智慧、對企業成長的強烈企圖心、優越的領導能力、圓融的人際關係力量以及耐心恆心，實不足為外人道。這一類型創業家通常稱為「卓越薪傳者」。

各家學者提出的創業型態，大部分都是擁有舊經驗或者舊有模式，不僅創業者有往例可循，亦有相關資源可利用，也就是說，真正從零開始的創業者其實少之又少，大部分的創業者還是會依循以往所接觸的舊經驗去開創新事業。

創業型態有時引發了創業者的創業動機，而有時，創業動機造就了創業者決定的創業型態，創業動機亦為許多學者探討的議題，有些學者更將創業動機分門別類如表 2.4：

表 2.4 創業動機

學者	創業動機
Powell & Bimmerle (1980)	1.對工作產生不滿意。2.有了機會。3.受到別人的鼓勵。
Benjamin and Philip (1986)	1. 推理論：係由於某些負面因素，而激發某人的創業潛能，將其推向創業的領域；而這些負面因素可能是，對現有工作不滿意或失業等。 2. 拉理論：係由於某些正面因素，而吸引個人採取創業活動；而這些正面因素可能是，具有潛在的獲利機會。
Greenberger and Sexton (1988)	(1). 在市場上發現機會。(2). 相信自己的經營模式比前人更有效率。(3). 希望將擁有的專長能發展成一項新事業。(4). 已完成新產品開發，而且相信這項新產品或服務，能在市場上找到利基。(5). 想要實現個人的夢想。(6). 相信創業是致富的唯一路徑。
Scott & Twomey (1988)	1. 前因 (Predisposing Factors)：包括父母角色、經驗等。2. 誘因 (Triggering Factors)：包括尋找工作、失業影響、職業警覺性等。 3. 企業理念之有無 (Possession of Business Idea)。
陳明璋 (1989)	1.國人喜歡當老闆的心理。2 社會表揚創業有成者。3.家族企業盛行，關係企業蓬勃發展。4.證券市場不發達，標會與青年貸款互相配合。
Dubini (1989)	1. 成就 (achievement)：表示動機是一種對個人及成就的強烈意識，企業的績效反應創業家在艱困環境下的成就。開創新事業可被視為個人生涯發展的一部份或是創業家自我理想發展的意義。

	<p>2. 福利 (welfare)：為”博愛、仁慈 (philanthropy)” ，開創一項新事業是一種對自己生存的團體、家庭、區域及所存在的社會來貢獻福利 (welfare) 的一種方式。</p> <p>3. 地位 (status)：是關於對權利的需求，此外社會的刺激會影響其效果，如財務的困頓，使人們願意成為創業家成為領導者增加地位與個人聲望，在這裡呈現出一種個人主義特性，這種認知是去得到其他人的認同，相較於對個人的成就而言更為重要。</p> <p>4. 金錢 (money)：為”唯物主義 (materialism)” ，相對於金錢 (money)，或者說對物質的激勵，雖然開創一家新的公司可能造成風險，但是跟一個勞工比，一個創業家的成功能在短時間內賺到更多的錢，如此一來風險的意念就被利潤所取代，以討論開創一家新公司的動機而言，錢雖不是唯一的動機，然而卻是衡量績效及成就的方法，錢同樣可視為獨立與自由的一項意義。</p> <p>5. 得免於難 (escape)：可以包含強制力所決定成的動機，創業家的行為被視為去逃避不希望的情境。</p> <p>6. 自由 (freedom)：一個創業家可以彈性的組織自己的工作，控制自己的時間、選擇合作對象甚至於工作地點。此外這個變數也反應了 Peterson and Stevenson (n.d.) 的一項創業行為的指標”財務資源控制”。</p> <p>7. 效法前人 (role models)：繼續一個家庭在創業精神的傳統，開創一家新企業是一種重要的角色模式及對家庭態度的再度確認，但與地位 (status) 不同的是，它比較傾向於群體而不是個人方面的激勵。</p>
Ghosh and Kwan (1996)	<p>1.個人想要向上成長。2.喜歡挑戰。3.希望擁有更多的自由。4.發揮個人專業知識與經驗的機會。5.不喜歡為他人工作。6.受到家庭或朋友影響。7.家庭傳統的承襲。</p>
Reynolds,	<p>在接受 GEM 調查的 20 幾個國家中，排名前三名的主要創業因素</p>

William & Bygrave, (2000)	分別為政府政策、教育與訓練及財務支援。
---------------------------	---------------------

資料來源：本研究整理

歸納以上學者說法，創業動機可大略分為內在動機與外在動機，整理如表 2.5：

表 2.5 創業內在動機與外在動機

內在動機	外在動機
1. 成就動機	1. 對現在工作不滿意
2. 希望造福社會	2. 失業或無業
3. 創造的喜悅	3. 家庭傳承
4. 喜歡挑戰	4. 社會風氣的影響
5. 對自己有自信	5. 政府政策
6. 實現夢想	6. 教育訓練
	7. 想得到地位、認同
	8. 想得到自由、自主
	9. 別人鼓勵
	10. 得到機會

資料來源：本研究整理

其中外在因素中「對現在工作不滿意」、「想得到地位、認同」、「想得到自由、自主」雖然屬於個人的心理因素，但原因仍與外在環境聯結，故歸納到外在因素，學者對於創業者創業動機的歸因多為外在因素，但是 Moore (1997)卻認為成功應該以內在的收穫而非外在的收穫、報償來衡量，內在的收穫包括：個人的成長、專業領域的發展及個人技能的提升，甚至應能達到自我實現才是真正的成功，也因此，從內在動機出發進行創業的創業者，相較於接受外來因素進行創業的創業者，有機會得到較多的收穫與成果。

三、 創業策略

前面提到大部分創業者多以先備經驗出發進行創業，也因為有舊經驗為基礎，因此多半會為創業規劃因應策略，而沒有先備經驗者更應該事先策劃創業策略，Porter (1980) 對生產線提出了三項有效策略：

1. 成本領導策略：採薄利多銷，獲得進貨成本之優勢，再將低成本優勢回饋顧客，以求取市場佔有率之擴充，再逐步改善利潤。
2. 差異化策略：先了解顧客需求，再提供獨特之產品或服務，以避免低成本之競爭。因產品差異化所導致之溢價超過差異化設計所付出之成本時，差異化優勢即產生。
3. 集中策略：選擇有利可圖且具有成長性之目標市場，此市場不可為主要競爭者極為重要之市場，並且公司必須有能力充分服務此區隔市場之需求，並要防禦可能的進入者之競爭，即可在此市場中保持競爭優勢。

劉常勇(2002)則分析不同型態市場，提出對創業最有利的因應策略：

1. 全心專注於早期市場的創業策略：早期市場不同於主流市場或成熟市場，競爭者非常稀少，但是市場前景不確定性很高，顧客需求也不明確，創業公司風險很高，所以夭折率很高，但是若能成功就成為明日之星，因此，會在早期市場中尋求發展機會，大都屬於新創的企業。
2. 以改進創新尋找市場機會的創業策略：指的是產品技術的原創者來自於市場既有的廠商，不過創業家有能力發掘其中被忽略的市場機會，並趁機以改進創新的產品與更靈活的市場行銷手段，後發先至地進佔大部份市場。改進創新策略的主要目的是為發掘新市場機會，並經由改進創新產品的手段，設法在新市場中獲得領導地位。
3. 專攻利基市場的創業策略：創業家採用完全避開市場競爭，專攻一些具有特殊專長能力的利基市場。這類型的利基市場規模一定不能太大，但需求相對要比較穩定，同時專門技術的進入門檻要越高越好。這種利基市場的利潤相對而言比較豐厚，但是由於市場規模較小，而且在技術上進入門檻較高，因此遭遇的競爭威脅也相對較低。

4. 創造價值的創業策略：創造市場價值的企業採取領先創新的經營策略，它的經營目標不在於追求利潤，而是專注於累積企業的價值。所謂的價值不但包含有形的資產價值，還有無形的知識價值、創新價值、顧客價值和市場價值。

以上學者除了在創業歷程中提出有效策略外，事前的市場分析功課也須做足，瞭解市場的動態，並且隨時更新、創新行銷策略，才能有把握在創業的戰場打一場勝仗。

本節將重點放在創業者的人格特質、創業原因及策略，提供第五章分析林穎穗先生個人創業過程一個更清楚的過程分析，並特別強調創業策略的運用。

第三節 文化創意產業

臺灣經濟面對高度工業化後，除既有的大規模製造業成為臺灣主要生產型態外，亦受到鄰近國家產業型態之影響，因此需建立新興產業以適應此變遷，而過去被忽視的創意設計，則是能使知識經濟附加價值提昇至最高之生產產業（游錫堃，2003）。

一、文化創意產業定義

Lebergott (1993)提到經濟活動的目的是追求內心的目的而不是結果。隨後提出經濟價值的四個階段，分別為農產為主的農業經濟、商品為主的工業經濟、重視服務品質的服務經濟與強調使用者體驗的體驗經濟，說明了經濟價值的過程。由下表可知，不同時期的消費者需求各異，賣方的訴求也隨之變化，新的行銷模式是將理性與感性納入考量範圍（Goleman, 1996）。消費者的需求已由最早期的功能性需求演變到體驗經濟已轉變為感性的訴求。

表2.6 經濟價值的四個階段

經濟產出	商品	產品	服務	體驗
經濟型態	農業經濟	工業經濟	服務業經濟	體驗經濟
經濟功能	萃取	製造	傳遞	籌劃
提供物本質	易壞的	有形的	無形的	回憶性的

重要屬性	自然的	標準化的	客製化的	個性化的
供給方式	大量式儲存	製造後貯存	需求後供給	須時間顯示
賣方	交易者	製造者	提供者	籌劃者
買方	市場	使用者	顧客	客人
需求因素	特性	特徵	益處	感性/感覺

資料來源：Pine, B.J., II and Gilmore, J.H. (2003:162).

當消費者益發重視商品的附加價值及無形的服務、精神，代表賣方也該同時調整經營模式，提供消費者所需，文化創意產業即應運而生。近年來，文化創意產業是各國努力經營的方向---英國是最早提出創意工業概念的國家，英國在1997年籌備「創意工業籌備小組」，1998年提出第一份創意工業報告，英國對於創意工業的政策發展受到大眾的肯定，改變英國單一文化的內容，將多元化及地方文化上的特色融合在地區的產業呈現出豐富的內容，因此將創意產納入國家的重點發展項目(Smith, 2005：8-9)；香港、紐西蘭、澳洲隨即跟進，中國、芬蘭則是著重文化產業，美國雖沒有具體政策，但國內企業多願意贊助有創意、有設計天份的人才，並且配合美國國內自由、服務業發展蓬勃的環境，亦在文化創意產業有相當的發展。

我國文化創意產業的興起背景，乃基於總體民間對文化消費需求成長、台灣後工業化發展與產業結構的調整、以及文化政策的轉向，其發展脈絡分為三大階段：民國83年以前是文化設施建設階段、民國83年至90年是地方文化產業與社區總體營造、民國90年代基於全球化趨勢而引進國外文化創意產業的概念（辛晚教、周志龍，2003）。

各國對於文化創意產業的定義及名稱稍有差異，各國對文化創意產業的範疇規畫也各異，各國對文化創意產業的定義及範疇如表2.7。

表2.7 各國對文化創意產業的定義及範疇

國家	稱謂	定義	範疇
台灣	文化	係指源自創意或文化積累，透過智慧	視覺藝術產業、音樂及表演

	創意產業	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升的行業。	藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業。
芬蘭	文化產業	廣義涵蓋了傳統與現代的藝術創作工作，狹義著重在文化方面的經營關係，文化及藝術被視為商業的一部份，非傳統文化的定義，強調與電子產業的結合。	舉凡文學、音樂、建築、戲劇、舞蹈及攝影媒體藝術工作等；其他與藝術相關的成品，像是出版品、藝廊、藝術貿易、圖書館、廣播和電視。
英國	創意產業	凡起源於個人創意與智慧，並能將創意轉換為利潤的產業，就是創意產業。	廣告、建築、藝術及古董市場、工藝、設計、流行設計與時尚、電影與錄影帶、休閒軟體遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦服務業、電視與廣播。
香港	創意工業	源自個人創意、技巧及才華，通過知識產權的開發和運用，具創造財富及就業潛力的行業。	廣告、建築、漫畫、設計、時尚設計、出版、電玩、電影、藝術與古董、音樂、表演術、軟體與資訊服務共13項。

丹麥	文化產業	新內容為新興名詞，丹麥對這全新產業領域並無完善的定義，其內容的界定係因網路資訊時代變遷而帶來傳播方式改變的點為切入。	IT-電信、電子產業、電影產業、廣播及電視製作，同時橫跨個人藝術範疇，文學、音樂、視覺藝術、博物館。
聯合國教科文組織	文化產業	結合創作、生產與商業化的內容，運用無形與具有文化概念，用以智慧財產權所保護，以產品或服務的形式來呈現	出版、多媒體、印刷、手工藝、智慧財產、視覺藝術等。

資料來源：劉大和(2004)，網

址：http://www.dmd.yuntech.edu.tw/dlearn/download/vcd_ldh.ppt，文化創意產業產值調查與推估研究報告(2003：29-49)

文化創意產業強調透過文化符號以及創意的加入，將經濟活動賦予更高的價值，並且依賴著智慧財產權之保障，各國皆寄望能藉此創造出新的市場價值，以達到經濟的成長及人民生活品質之提升（倪在沁，2005）。

台灣對於文化創意產業的範疇包括十三項類別。分別將產業及說明如表2.8。

表2.8 台灣對於文化創意產業的範疇

產業名稱	產業概括說明
視覺藝術產業	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。
音樂與表演藝術產業	凡從事戲劇(劇本創作、戲劇訓練、表演等)、音樂劇及歌劇(樂曲創作、演奏訓練、表演等)、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地(大型劇院、小型劇院、音樂廳、露天舞台等)、表演設施經營管理(劇院、音樂廳、露天廣場等)、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務(道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、

	音響工程等)、藝術經營等之行業均屬之。
文化展演及設施產業	凡從事美術館、博物館、藝術村等之行業均屬之。
工藝產業	凡從工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制定等行業均屬之。
電影產業	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產品服務業之行業均屬之。
廣播電視產業	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
出版產業	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入8520(電影片發行業)細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入8630(廣播節目供應業)細類。
廣告產業	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等作業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計產業	凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
設計品牌時尚	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
建築設計產業	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。
創意生活產業	凡從事符合下列定義之行業均屬之： 1.源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用商品或服務。

	2.運用複合式經營、具創意再生能力，並提供學習體驗活動。
數位休閒娛樂產業	<p>凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。</p> <p>1.數位休閒娛樂設備—3DVR 設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。</p> <p>2.環境生態休閒服務—數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。</p> <p>3.社會生活休閒服務—商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班/學校等。</p>

資料來源：行政院文化建設委員會編(2004)

各國政府對於文化創意產業已有具體陳述，而學者專家對於文化創意產業的內涵又下了更詳盡的註解，如表2.9。

表2.9 學者專家對於文化創意產業的註解

學者	對文化創意產業的註解
Scott (1997)	產品不管是由何種實體經濟組成，製造產品之部門致力於創造出可交易之產品，該產品之品質競爭力來自其產品可當個人裝飾品、社會展示、美學物品、娛樂或消遣及個人自覺來源。
Bustamante & Zallo (1998)	一系列的文化部門與輔助活動。其主要生產並流通的產品是具有象徵意涵且由重要資產組成之創意藝術商品與服務。
Caves (2000)	能生產出具有藝術或創意且努力成分高之產品與服務之產業。
Thorsby (2001)	生產過程中含有某種程度之創意或智慧財產權，傳達出象徵意義之文化商品與服務之產業。
Lawrence & Phillips (2002)	當多家公司的產品被一群消費者視為競爭的文化產品，這家公司即是文化創意產業。

伍立人(2002：8)	創意，是構成各民族文化的重要因素，它可藉許多形式呈現，而這些形式透過產業行銷的過程被複製、傳播著。
花建（2003:58-84）	文化創意產業主體是一條以企業為主的協作鏈條，把不同參與這連結起來，藝術家、經紀人、生產商、銷售商等，經由分工協力，使文化價值轉化成商業價值，又以商業價值的實現過程，促成了文化價值的傳播。
劉大和（2003）	那些具有文化作為內容的產業，其足以在市場與商品運作的領域邏輯中持續運作下去。
吳密察（2003）	文化創意產業是將文化創作當作導向的一種全球化的再思考，能增加文化的認同及將過去加工經濟的體質轉向自我創造及設計的文化品牌產業。
洪慶峰（2003）	文化創意產業為無形且抽象的文化內涵透過創造力賦予產品價值及生命力。
卓玲妃、陳乃菁（2003:111）	以社區居民共同承擔經營，以社區原有的文史、技術、自然等資源為基礎，經過資源的發現、活用等，提升社區生活生產、生態、生命等社區文化的分享體驗與學習的產業。
黃世輝（2003）	文化創意產業可分為兩種，一種是與地方傳統在地的生活息息相關，原本便為社造目標之一的「社區型文化創意產業」；一種是含括了傳播媒體與設計產業，具有大量生產傳播特質是為服務業活化的另類思考的「通用型文化產業」。
孫華翔（2004：6）	其所販賣的是一種過程或服務，在消費的過程中帶給消費者愉悅的文化體驗，像音樂、電影之所以能夠打動人心，就在於它是在分享一種感覺，傳達一個故事，打造出一種美好的生活型態。
吳思華（2004）	最主要之概念為一群人發揮智慧與創意，因應社會的演變以及挑戰所發展出來的成果，並能改善文化與人們之間的關係，將其由逐漸分離的狀態下回歸到原本密切之關係。

花 建 (2005:15-16)	文化創意產業的特徵是以文化內容的創造為核心，通過市場化與產業化的組織，大規模提供文化產品和文化服務的經濟型態。
吳思華 (2005)	『文化』是一種傳統被粹取的過程，當這個過程再回到現代生活的層面，便可以用『文化創意』來概述這個現象；如果談『文化創意』又再加上『產業』，便是希望能夠賦予它在產業上面的意涵。
藺德及邱 (2005：145)	文化是內涵，創意是一種表現的形式，產業是提高產值的方式或消費形態。

資料來源：1.謝東宏(2004)，文化創意產業發展之影響因素研究－以高高屏地區為例，長榮大學經營管理研究所2.本研究整理

二、文化創意產業特性

由文化創意產業定義，相關研究學者又衍伸出文化創意產業的特性如表2.10：

表 2.10 文化創意產業特性

學者	文化創意產業特性
Caves(2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1.需求不確定性 2.創意工作者重視其作品 3.創意商品需要多元的技能 4.區隔性產品 5.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。 6.時間就是金錢 7.耐久性產品與耐久性租金：文化創意的產品具有「藝術不朽」的特性，因此許多的創意商品是耐久性的，並且會隨著每一次的演出或播放而累積名聲，作者或經紀者的努力，仍然可以藉

	由智慧財產權的授權與複製品銷售，持續創造文化創意產品的價值。
Thorsby(2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1.其產業活動會在其生產過程中運用到某種形式的創意。 2.其產業活動被視為與象徵意義的產生與溝通有關。 3.其製成的產品是，至少有可能是，某種形式的智慧財產權。
劉維公(2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1.美感：商品外顯的必要條件，除造形美感之外，更是強調對文化、生命的表現，才能引起觀者更深的共鳴。 2.故事：透過故事創造出一種人生觀、世界觀，好的故事可以從自身歷史中去尋找、從地方豐富動人的小故事去發掘，如此才能尋求到集體的認同感與感動消費者。 3.價值：價值常常是能夠說服、贏得消費者認同的一個重要基礎。價值之構成通常是在於平常的人文素養、討論所構成的，以一種隱含的方式，從外顯行為間接表達出來。
張雅雯 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1.文化價值可反覆使用，形成延伸的投資回收鏈條，文化投資並不是通過一次性的市場銷售，而是通過分斷的轉讓與銷售以逐步回收； 2.內容判斷具有多義性，投資回收率受社會影響大； 3.投資回收具有間接延伸性，通過多種形式體現，文化價值可附加於多種商品與服務上，或以體驗的型態出現。
花建(2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1.文化產業乃具有高度風險的投資活動，而其風險性集中於文本的生產是否為大眾所接受並購買； 2.高生產成本、低複製成本，文化產業之生產成本極高，但其變動成本則相對較低； 3.文化產品具有半公共財之獨特性，某些文化商品不因使用而破壞或減損其價值； 4.具有特殊之文化產品型態：包括明星系統、風格創造與系列商品，明星系統是指將文本結合名人之名聲，以提高其熱門度；

	<p>特殊風格的創造則是以風格之創造使人們易於分辨其不同處；系列商品則是以長期連續性的作品呈現給消費者；</p> <p>5.對創作者採放任監督，對文化產品之流通者採嚴格管制；</p> <p>6.文化企業兼併、整合與聯盟的投資策略，文化企業會採水平與垂直的整合，並進行全球化之發展，以增加其競爭力；</p> <p>7.文化產業需透過高度原創性及人造稀少性以避免失敗，創新潛力與內容加上產業垂直整合與廣告行銷、智慧財產權的保障讓文化產業較易成功；</p> <p>8.文化產業之流通乃透過持續不斷的傳播，透過各種媒體宣傳，文化創意產業方得以流通。</p>
吳 思 華 (2004)	<p>1.生產價值鏈的精緻分工與專業化，生產價值鏈的形成，是以創意商品為核心，對價值鏈之分工進行切割，以求產品之精緻與完整，並提高產品之價值性；</p> <p>2.創意多重運用，創造更多產品與附加價值，形塑出受消費者歡迎之文化商品後，必須以此商品為核心，以衍生創造更多不同形式、種類之產品與服務，以提高其附加價值；</p> <p>3.顧客價值鏈提供消費過程中的整體服務，文化創意商品的消費過程為一整體之服務，打造一個充實且愉悅之消費過程與否，決定產業之未來成長空間；</p> <p>4.顧客價值鏈偏好多元發展，形成滿足分眾時代的多元需求，必須針對不同族群之需求，提供合適之產品與服務。</p>
吳 思 華 (2004)	<p>1. 提高附加價值；</p> <p>2.不只追求生產能力還要求生活品質</p> <p>3.創造就業機會以及降低失業率等三種價值。</p>
吳 思 華 (2004)	<p>1.以創意為產品內容；</p> <p>2.利用符號意義創造產品價值；</p> <p>3.智慧財產權受到保障，其點出文化創意產業不僅需重視產品價</p>

	<p>值，更需著重於內涵之文化意義以及創意設計等，且受到智慧財產權的保障，才能使文化創意產業業者積極投入開發與創新當中。</p>
<p>鄭自隆等 (2005)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.生活的，即生活中見智慧，必須尊重地方傳統生活文化、技術等智慧等運用便是。 2.共享的，即地方的共享資源，重視地方資源，從無限次數使用中不斷修改，使資源變得更好，能與更多人分享。 3.人味的，即無形勝於有形，文化創意產業流露出當地人的感情，用感情創造出文化商品，使消費者能感受其中無形的人情味，勝過於實體文化商品所帶來的感官刺激。 4.內發的，即誠於中而形於外，對自己文化的認同、喜愛與反省都是發自內心的認知，才能積極推廣自身文化，所以文化創意產業是從內部資源發動的。 5.小而美，即雖不大但亦不絕，文化創意產業不是要求如同大企業般，而是能夠符合社區的、人性的尺度下作適當的發展，雖不大但是可以永續經營。
<p>劉大和 (2005：27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.原始創作的製作成本高但是再複製的成本低。 2.投資的風險高，但也有可能有意想不到的超額利潤。 3.和其他產業的仿冒品相比下，盜版成本相對偏低。 4.各國在智慧財產權保障普遍不夠完整，大眾在鼓勵更多優良文化產品與低廉享用文化產品之間存在矛盾情緒。
<p>鄭自隆、洪雅惠、許安琪 (2005)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.文化實體可以大量複製 文化產品的重要核心為「內容」，因此整個產品價值鏈中，研發的成本最高，而後複製成本相對低。因此必須要避免盜版的發生，一旦發生，將嚴重損害研發廠商的獲利。 2.成本預算連動期望報酬 商品在製作前，多會徵求行銷或專業管理人員建議，經過對市場

	<p>嚴密的分析，而後推出產品；因為如果原始創意不符合市場需求，再好的想法也無法獲利。</p> <p>3. 有明星元素的存在</p> <p>明星商品具有動員力能夠聚集消費者買氣，亦可以產生品牌效益。</p> <p>4. 是生活型態的表徵</p> <p>「情緒」與「思想」是文化創意產業很重要的元素，此兩者源於對生活的體悟。文創產品本身因為生活引發創作者對周遭事物感動與思考，觸發創作動機，才有作品的出現；在消費者端，因為感受到類似的思想，觸動了情緒，才有夠購買行為發生。</p> <p>5. 快速完成的壓縮銷售</p> <p>文化商品與消費者的接觸是知音相遇的過程，通常難以控制發生時間，通常是以強烈的認同、和創造話題做為媒介，以及與媒體的互動依賴性亦強，適合快進快出的市場操作，銷售過程常以快速完成。</p> <p>6. 跨界多元整合</p>
<p>滕 淑 芬 (2007)</p>	<p>1.文化創意產業必須提供文化產品和文化服務的大規模工商活動，提供市場化和產業化的組織型態，進行規劃化的文化生產，形成循環擴大的經濟型態；</p> <p>2.文化創意產業需以從事文化生產和文化經營的企業為核心，在提升企業競爭力的過程中，不斷提高文化生產和經營的效益；</p> <p>3.文化創意產業主體是一條以企業為主的協作鏈條，把不同參與這連結起來，藝術家、經紀人、生產商、銷售商等，經由分工協力，使文化價值轉化成商業價值，又以商業價值的實現過程，促成了文化價值的傳播。</p>

資料來源：本研究整理

本研究大略整理文化創意產業的特性，發現與產業密切相關的特點為「區隔

性產品」、「故事性」、「產品價值」、「美學設計」、「重視創作者」、「品牌化」等，而穎創毛巾工坊的產品與經營管理完全與以上特點契合；除此之外，文化創意產業發展法中產品設計產業類亦提到，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皆為文化創意產業；再者，穎創毛巾工坊的第三期目標是要建立蛋糕毛巾城堡，其模式比照觀光工廠，並且又有更多元的體驗項目，其意涵亦符合文化創意產業發展法中創意生活產業類-從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業之定義，因此，本研究將從文化創意產業的角度及條件審視穎創毛巾工坊及其負責人林穎穗先生進行產業轉型及品牌行銷的歷程。

另外，本研究整理上述文化創意產業特性，發現文化創意產業大略符合六個面向，即經營者及生產者、產品、行銷、通路、價格、顧客，茲整理各面向文化創意產業特質如表 2.11。

表 2.11 文化創意產業特性整理

經營者及生產者	產品
1. 產業型態小而美	1. 差異性產品
2. 產業常有機會水平垂直整合	2. 美感
3. 創造就業機會	3. 故事性
4. 對生產人員採放任態度	4. 特殊文化
5. 追求高生產能力，高生產品質	5. 高度原創
6. 創作者重視產品	6. 智慧產權
7. 創作者具備多元及差異性技能	7. 創意可多重使用
8. 製程精緻分工、專業化	8. 產品難以複製
9. 創意化製程	9. 共享的資源
10. 財務透明化	10. 內發的情感

	<ul style="list-style-type: none"> 11. 人情味 12. 生活的智慧
	行銷
	<ul style="list-style-type: none"> 1. 品牌化 2. 故事化 3. 體驗型態 4. 整體性服務 5. 異業結盟 6. 須不斷傳播，媒體宣導 7. 行銷方式多元 8. 壓縮銷售，顧客無需理性考慮
	通路
	1. 嚴格管制通路
	價格
	<ul style="list-style-type: none"> 1. 生產成本高 2. 研發成本高 3. 變動成本低 4. 生產風險高 5. 高附加價值
顧客	
1. 顧客需求不確定	

資料來源：本研究整理

文化創意產業的相關研究在英國開始著手發展文化創意產業後如雨後春筍般相繼提出，本節主要提供文化創意產業創業者與一般創業者在創業特質上的差異，並引用文化創意產業的歷史背景與毛巾傳統產業的背景相對照，並在第五章分析林穎穗先生如何將文化創意產業理念及特質融入毛巾產業經營之中。

第四節 行銷理論

本節一開始先介紹行銷理論基本概念，然後就研究個案在創業歷程中所採用的行銷模式一一羅列，林穎穗先生在訪談過程不斷提到利用情境(體驗)行銷、利用媒體及部落格進行病毒行銷，並且架設網站利用網路平台行銷產品，甚至利用說故事的方式行銷商品，以下將就這些概念進行探討。

一、行銷基本概念

企業必須分析市場和行銷環境，進而發現優勢，並避開環境中的威脅因素；此外，企業還必須分析自己的強項與弱勢，以便選擇或創造適合企業的機會（謝德高編譯，2004：98）。創業者更應如此，在規劃策略之前，先瞭解自己可行與不可行之處，再審視市場上的消費族群，通常不同的消費者有不同的需要，企業無法同時滿足所有的消費者，因此多數企業都選擇對自身最有利的消費市場；因此，企業必須切割市場、選擇最有利的市場區塊、並且設計可以獲利的策略（葛維鈞譯，2009：48）。

Kotler（2005）認為在擬定行銷策略規劃前，必先進行一套行銷策略程序：情境分析、行銷目的與目標、市場區隔、目標設定、市場定位，以及行銷組合（徐政萍、王秋陽譯，2007：14-15；郭思好譯，2007：434），基本上可區分為三步驟。

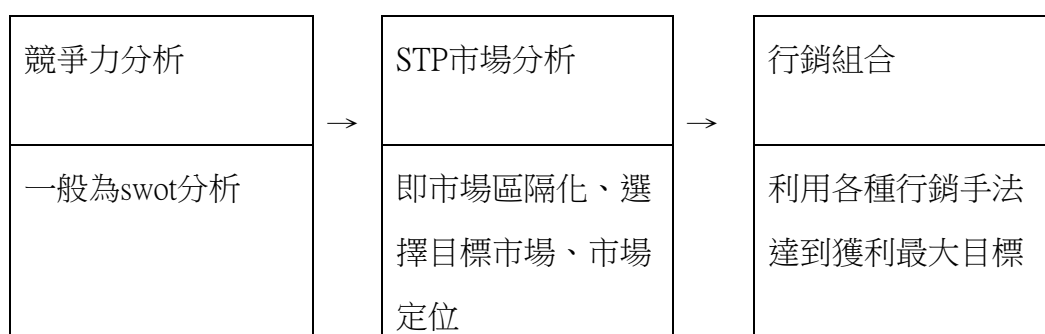


圖2.4行銷策略程序

資料來源：Philip Kotler & Gay Armstorng（2005），Principles of Marketing.

在情境分析中，經常使用到的分析模式就是「SWOT 分析」，SWOT 分析是指組織內部的優勢（Strength）與劣勢（Weakness），及組織外部的機會（Opportunity）

與威脅(Threat)(徐政萍、王秋陽譯,2007:26;梁欣榮、何明城審訂,2004:428-429);其次,就是發展行銷目標,設定行銷目標能幫助組織有效運用資源(李孟麗、徐村和,1999:161)。

設定完行銷目標後,接著進行「STP」市場分析,即市場區隔(Market Segmentation)、目標市場選定(Market Targeting)與市場定位(Market Positioning)(戴國良,2005:99-100)。市場區隔即根據某些變數,把一個大市場,區隔成若干小市場(黃俊英,2007)。在市場區隔後,決定所要採取的目標市場策略,並選擇所要爭取和服務的特定目標市場(黃俊英,2007)。而在目標市場中,顧客對於產品或服務的看法與認知,即是市場定位(陳琇玲譯,2000)。市場定位是組織利用策略在消費者心中造成獨特的、具吸引力的形象(榮泰生編譯,2006),良好的定位應具有獨特性,能與競爭者的定位有所差異,更要對目標市場有吸引力,才能在顧客心中形成獨特的地位(黃俊英,2007)。

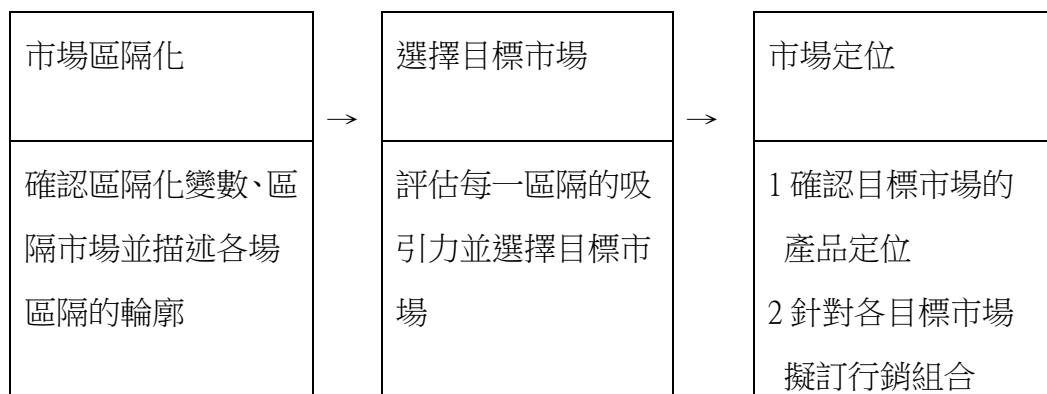


圖2.5目標行銷三步驟

資料來源: Philip Kotler & Gay Armstorng (2005), Principles of Marketing.

最後,行銷者必須設計行銷組合(Marketing Mix),行銷組合須要能滿足目標市場的需求,並同時達成組織目標(榮泰生編譯,2006)。McCarthy 在1960年代提出產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、以及促銷(Promotion),就是所謂的4Ps行銷組合,亦即公司生產出滿足市場需求的產品、制訂出符合產品價值的價格,透過有效的經銷通路,並輔以適當的促銷推廣活動(魯炳炎,2007)。以下大略介紹4Ps的定義。

1. 產品

大部分人認知的產品多為有形的物品，在早期單純的社會分工之下，產品的確可以解釋為「物品」，Kotler（2004）將產品定義為「滿足顧客需求的物品。」

而後產品又可分為核心產品（Core Product）、有形產品（Actual Product）及引申產品（Augmented Product）；核心產品即能提供消費者核心利益或解決問題的服務；有形產品即將核心產品轉為有形的實體物品或服務；引申產品則是指廠商能提供消費者在實體產品之外更多的服務與利益（樂斌、羅凱揚，2004）。

2. 價格

價格是指人們獲得某種產品或服務所需支付的金額，或其他具有價值的東西（黃俊英，2007）。價格在行銷組合中是決定性的因素之一，因為價格是顧客取得產品的成本，會影響顧客在交易過程中，對產品價值的看法（潘成滿等譯，2006）。

但價格除了顧客的付款數字外，亦包含時間成本、交通成本、體力成本等（樂斌、羅凱揚，2004）。價格的決定因素在成本、市場；有時為了配合競爭的市場必須削價競爭，有時也必須考量製造過程中的總體生產成本。

3. 通路

通路是指組織為使產品運送至目標客戶的各種管道，行銷通路的擁有或利用是產品流通的重要關鍵(翁興利，2004)。美國行銷協會對通路的定義為行銷通路是由企業內部組織單位與企業外在代理商、經紀商所構成的組織。Kotler(2000)認為通路是公司為使產品送達目標客戶手中所採取的各種活動。Keller(2001)指出產品的運送方式對品牌最終的銷售成功有深遠的影響。經營者需仔細考慮最適合銷售產品的通路，以適當表現產品本身的格調價值。

4. 促銷

促銷是為了鼓勵人們購買產品或服務所提供的短期誘因（黃俊英，2007：372）。為了達到目的，可使用「促銷組合（Promotion Mix）」的工具來完成（黃

新福、盧偉斯，2006）。

促銷組合包括廣告（Advertising）、人員銷售（Personal Selling）、促銷活動（Sales Promotion）以及公共關係（Public Relation）（柳婷，1999）。

而公共關係則是一種非付費的方式，藉由新聞或出版品等媒介，對產品或服務內容予以宣傳（黃新福、盧偉斯編著，2006）；公共關係可以針對新產品或服務製造「耳語」，舉凡出版品、事件、新聞、社區參與、識別工具、及遊說等，皆可為產品或服務達到廣告的效果（洪世民譯，2005）。

除了以上基本的行銷概念外，近年來更因科技發達、社會發展，出現一些新穎特別的促銷手法，以深化產品價值為其內涵進行行銷，雖說新式行銷策略層出不窮，但基本的行銷規劃程序、市場分析還是行銷策略的根本，不可因噎廢食。

二、體驗行銷

由於時代進步，買賣關係不再只是提供具體商品如此單純，有時顧客購買的不只是商品本身，而是商品背後所代表的意涵，行銷商品的人員提供的服務，還有商品周邊的情境都成為商品的一部分，顧客享受的商品價值已遠比過去複雜許多，顧客的消費心理也愈形複雜，因此經營方在制訂行銷策略時應更加注意營造一個吸引顧客願意購買的環境氣氛。

Pine & Gilmore(2003) 提出產品行銷經濟價值的演進過程，從競爭狀況、價格定位、顧客需要解釋每一階段銷售方式的不同。

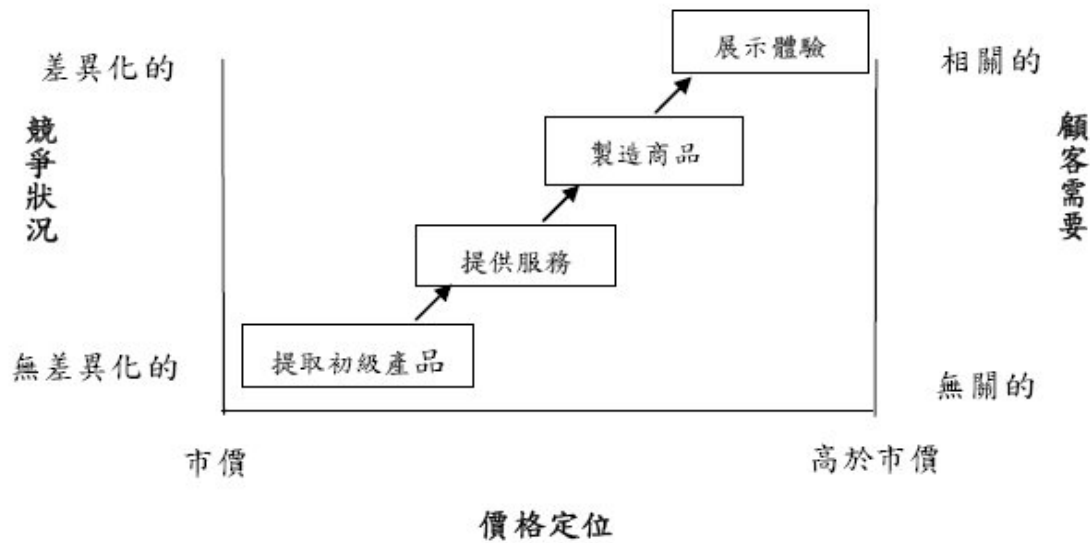


圖2.6Pine and Gilmore(2003)行銷經濟價值的演變過程

Pine and Gilmore(2003)將消費體驗分為兩大構面：(1)消費者的參與：意謂消費者當聽眾或是觀眾親自體驗；(2)環境因素：意謂消費者吸引或沉迷的體驗。Holbrook(2000)將消費者體驗分為：幻想(fantasies)、感覺(feeling)、趣味(fun)三種內容，即消費者體驗係來自於對幻想、感覺與趣味的追求。

以體驗為主的經濟模式型態即稱為體驗經濟(experience economy)。過去產品以標準化生產，在市場中價格取決於製造成本，但隨著市場競爭愈劇烈，服務業興起，服務性的產品強調透過產品延伸出的服務及針對消費者體驗設計的客製化，致使產品的表現更加豐富且多元。而透過適當的體驗方式及產品創意的包裝等銷售技巧，除了可以影響消費者的購買意願之外，更可以提升商品的價值(林聖揮，2008)。

O' Sullivan (1998) 認為，體驗行銷包括要素(Parameters)、人(People)、外圍設備(Peripherals)、個人資訊傳播(Perinfocom)四個元素；Schmitt(1999)則定義「體驗行銷」為在個別顧客經由觀察或參與事件後，感受到某些刺激進而誘發出動機產生思維認同或購買行為，並產生價值。高明智(2001)則指出，站在消費者感官、情感、思考、聯想、行動五個面向，重新定義、設計行銷作為的一種思考方式。

曾光華、陳貞吟(2002)整理多位學者的主張及看法加以歸納(如Phillips, Olson &

Baumgartner, 1995；Pine II & Gilmore, 1998；Schmitt, 1999；Jensen,1999)，體驗行銷其四大特性整理如表2.12所示。

表2.12 體驗行銷四大特性

體驗行銷的四大特性	說明
產品的特性	著重於娛樂、藝術、休閒、及文化方面的消費情境訴求，具有特定主題的故事情節，追求無形的象徵意義及效益，強調不可言喻的感官刺激。
消費者的特性	著重於感覺的追求、情感的抒解、及富創意的挑戰，強調潛在而需要被激發的右腦反應。而且，對消費者而言，時間是一種資源，工作是享樂為先，重過程而不重結果。
消費者的決策過程	消費者的決策過程與傳統的決策過程有顯著的差距，整個體驗行銷的決策模式是由產生消費願景、探勘式的收尋資訊、及感性的評估，而後產生一種行動，最後留下有趣且難忘的記憶，且在記憶中經歷的是一場不求目的的享樂。
行銷的運作形式	整體行銷包含了各種體驗的形式，這些體驗形式都是心理學中所提到的認知與心智的部分，而且都與生活形態息息相關、或是能夠觸動感官與心靈的個體思考與行為。這些體驗形式同時也因消費者參與和沈迷的程度有所不同。在運作之時，行銷人員必須能巧妙結合多種不同的體驗形式，才能使體驗行銷發揮最大的整體效果。

資料來源：曾光華、陳貞吟（2002）

Schmitt(1999)則提出五種體驗形式及配合的行銷策略如表2.13所示。

表2.13 五種體驗形式及配合的行銷策略

體驗形式	訴求目標	實行原則
感官	經由知覺刺激創造感官衝擊，提供顧客美學的愉悅、興奮與滿足感以增加產品附加價值。	瞭解如何達成感官衝擊，經由視覺、聽覺、觸覺、味覺與嗅覺等，完成刺激－過程－結果的模式。
情感	針對顧客內在感情與情緒，藉由提供某種體驗，觸動個體情感與正向情緒，使消費者對組織、產品及品牌產生正向情感反應。	瞭解何種刺激可以引起消費正面心情、歡樂情緒，並促進消費者的主動參與。
思考	鼓勵顧客從事較費心與較具創意的思考，促使他們對企業與產品重新進行評估。當人們重新思考舊有的假設與期望時，思考行銷可能有所呼應，甚至可能成為引導社會中重要的典範轉移。	用創意的方法使顧客創造認知，鼓勵顧客進行與原有生活截然不同的創意思考，增加涉入程度。
行動	創造與身體、較長期的行為模式或生活型態相關的顧客體驗，增加與顧客互動或讓顧客主動進行體驗。	藉由增加身體體驗，找出做事的替代方法、替代的生活型態，豐富消費者的生活。
關聯	關聯體驗的訴求是將個人與「反射於一個品牌中的社會與文化的環境」產生關聯，讓個人與他人、特定社群或文化、抽象實體產生連結。	將品牌與社會文化的環境產生關聯，對潛在的社群成員產生影響。

資料來源：李怡璇(2005)依Schmitt（1999）整理

傳統行銷強調效用性的觀念，認為顧客對於產品價值的評價在於效用的大化，強調產品具體屬性的表現 (Horbrook &Hirschman, 1982)。Bettman (1979) 認為，顧客都是理性的，透過需求的確認、資訊處理、方案評估以及最終的購買決策制定的系統性決策模式，視產品為解決問題的方法，重視產品特性與效有別於傳統行銷，體驗行銷是一種涵蓋顧客感受的行銷操作手法，劉裕春(2003)更整理學者看法提出傳統行銷方式與體驗行銷的差異點如表2.14。

表2.14 傳統行銷方式與體驗行銷的差異點

評估項目	傳統行銷	體驗行銷
產品宣傳焦點	專注於產品功能上與特性	焦點在顧客的體驗與感受認知
競爭者認定	依照產品分類判斷競爭者	檢視消費情境來判斷潛在競爭者
認定顧客屬性	顧客被視為理性決策者：1.需求認知2.資訊蒐集3.評估選擇4.購買與消費。(Schmitt, 1999)	顧客是理性與感性兼具的
市場研究取向	方法與工具是分析的、定量的、口語的	彈性的、多元的及心理的
顧客群之設定	依產品設計年齡層	具彈性訴求的年齡層
顧客購買需求	依產品本身為訴求	依各種感官氣氛所產生的品牌為訴求

資料來源：劉裕春(2003)體驗行銷與關係結合方式對網路忠誠度之影響。

最後，Schmitt(2000)還提出體驗行銷的七種體驗媒介如表2.15。

表2.15 體驗行銷的七種體驗媒介

體驗媒介種類	形式
溝通(Communication)	廣告、公司外部與內部溝通(如雜誌型廣告目錄、小冊子與新聞稿、年報等)、品牌化的公共關係活動案等。
口語與視覺識別 (Verbal Identity and Signage)	品牌名稱、商標與標誌系統等。
產品呈現(Product Presence)	產品設計、包裝、品牌吉祥物等。
共同建立品牌(Co-branding)	事件行銷與贊助、同盟合作、授權使用、電影中產品露臉、以及合作活動案等。
空間環境 (Spatial Environment)	事件行銷與贊助、同盟合作、授權使用、電影中產品露臉、以及合作活動案等。
網站與電子媒介(Web Site & Environment)	網站、電子佈告欄、線上聊天室等。
人員(PEOPLE)	銷售人員、公司代表、客服人員以及任何與公司或品牌連結的人。

資料來源：Schmitt(2000)體驗行銷(第96-123 頁)。王育英、梁曉鶯譯。

體驗行銷基本上是一種轉變理性分析產品功能及效益為訴求的行銷手法，重視消費者內心的渴望以滿足其心理需求，以感性的消費情境及媒介創造令人難忘的經驗來獲得消費者的認同，並透過各種行銷活動塑造屬於消費者個人美好的消費經驗。

三、 病毒行銷

一個新產品，即是一個新創意。能被傳播的創意，遠比不被流傳的創意更容易成功，這能被傳播的病毒稱之為「創意病毒」(Ideavirus)。「噴嚏者」(Sneezers)則是「創意病毒」的帶原者。彭銘欽(2001)提出：「所謂的病毒行銷，是可以由行銷者依據不同的行銷目的，根據不同的顧客族群特性來選擇與設計的，為完成該特定目的的、專屬的、能夠經由特定管道自我擴散的、擁有特定形式的一套線上行銷策略。」。1996年美國Fast Company雜誌網站上刊載一篇文章「The Virus of Marketing」，這是病毒行銷第一次出現在行銷用語中，Richardson和Domingos(2002)認為，病毒行銷模式的引人之處在於，它利用消費者之間的「影響網絡」(networks of influence)，行銷預算花費不多就能獲致消費行為上的重大改變。Howard(2005)則進一步指出，在網際網路時代裡，病毒行銷往往被視為一種運用線上傳播效力的口碑行銷模式。

Wilson(2000)提出所謂六種病毒行銷的簡要原則，分別為：1.免費贈送有價值的線上產品或服務以吸引網友(消費者)的目光。2.提供簡便的訊息傳播的模式。3.傳播的媒介必需可輕易地將訊息從小範圍散布到整個大範圍。4.挖掘出線上溝通的共同動機與行為模式。5.有效地運用既存的傳播網絡關係。6.巧妙地利用他人所提供的線上資源。

病毒行銷這個用語出現不久，對於病毒行銷的研究也不多，大部分的研究者在研究線上行銷的影響時，都會提到病毒行銷，唯「病毒行銷」(viral marketing)一辭乃指涉著一種行銷的技巧與策略，其利用已然存在的社會網絡，去促使品牌知名度大增或達致其他的行銷目的，而其所採取的乃是一種自我複製的病毒式途徑，可類比於病理的或電腦的病毒傳播。也就是說仍有人不以線上傳播為囿，廣義的泛指所有利用社會網路達到行銷目的的行銷都可稱為病毒行銷。

四、 故事行銷

Escalas(1998)指故事具兩大功能，一是故事幫助人們理解(sense making)；二是故事幫助人體會、評價與處理情感(emotional appraisal)。Simmons(2004)認為「故事最驚人的力量是發生在故事說完後，隨著故事在聽眾心中迴盪、發酵，意義將誕生，並在聽眾心中留下難以抹滅的烙印」。由此可見故事感人的力量之深。

而Godin (2005)指出真正成功的故事，需要掌握到: (1)故事必須是真實的 (2)故事是一種承諾 (3)故事可以被信賴 (4)故事要很含蓄 (5)故事要能感動人 (6)故事不是訴諸理性，而是訴諸感覺 (7)故事鮮少以所有人為對象(尋找嘖嘖者，目標顧客) (8)故事不會自相矛盾。以這些項目為先決條件的故事，才是真正能夠打動人，能夠賣得出去的故事。

Fog, Budtz, and Yakaboylu(2005)認為，說故事是用能被瞭解的方法經由故事傳遞價值與情感，故常作為行銷與管理的工具。高橋 朗(2008)在《五感行銷》一書中提到：「大量銷售的方式已經不復存在，讓消費者置身在商品的故事中，引發共鳴才是最有效的利器。

學者將故事的目的與故事對照的內涵分類如表2.16：

表2.16 故事目的與故事對照的內涵

故事的目的	故事內涵
行動鼓舞	成功來自改變，提供設身處地的想像空間。
自我剖析	提供參與的劇本，揭露一些自我的優缺失。
價值傳遞	營造親切，引發價值觀議題的討論。
品牌行銷	以產品、服務宣傳，或藉顧客或可信第三方的口碑。
合作分工	分享相同的切身經驗。
謠言平息	常藉其他無傷的謠言突顯謠言的不真實或不合理處。
知識分享	呈現錯誤發生的細節，提供與解釋解決之道。
引領未來	引發目標議題，避免會產生困擾的細節。

資料來源：Denning(2006)。

說故事行銷是銷售手法中相當具有價值及潛力的成功因素；在銷售過程中，有價值的故事會帶給消費者新奇的想法，故事愈能撼動人心，其價值的程度越高，

且是由賣方轉變而成的買方的價值(Gitomer, 2000)。高橋 朗(2008)指出產品與商品最大的不同是商品是消費者願意花代價取得，但所有的新產品要變成商品，一定要加上溝通，而溝通的要素包括:訊息、人格特質、目標客戶；Gitomer亦提到，故事在銷售情境中要發揮效用，須遵循五項基本原則：(1)與故事建立密切的關聯；(2)故事具有感性的訴求；(3)故事令人印象深刻；(4)故事可增加商品的價值；(5)故事使願景能更符合銷售。Goding(2005)也提到：「沒有好的產品，再美的神話也會破滅」，好商品絕對是第一要素，有了好商品才能相輔相成，讓故事延續。

吳昭怡(2003)提出「故事式行銷」成功關鍵：(1)先告訴消費者「你是誰」，把文化、心理，甚至是神話中常出現的角色和品牌連結在一塊，即在於建立「原型」(archetype)。「原型」是亙古以來存在人類心理的「形象」。(2)幫消費者找出「他們是誰」，呼喚埋藏在消費者心中的記憶，「每個人想傳達的故事不同，重要的是如何撥動消費者心中的那根弦」(3)連結消費者的真實感，說故事時別忘了讓場景更具「真實感」，消費者缺乏時間、注意力和信任，他們要的是深刻「真實感」(authenticity)，故事之所以讓人難忘，就在於將真實感「深刻化」。「獨特的溝通點，就是你要溝通的訊息」。(4)讓消費者參與故事發展。

經營者常利用故事深化消費者對品牌本身的印象，因此有時會敘說創業的故事如下表，有時創造了品牌神話如下表，有時甚至為產品打造吸引人的故事情境，例如本研究個案穎創毛巾工坊，不論利用哪一種機會進行故事行銷，最重要的是站在消費者的立場說故事，打動消費者。

表2.17 全球時尚品牌故事

品牌名	口號主題	故事情節
Agnes b.	蜥蜴圖像 logo	agnes b 本人擁有一隻蜥蜴寵物，自然成為該品牌的代表圖像 logo，在 agnes b 運動系列中亦常出現。
BALLY 瑞士	Carl Bally(創始 人)	因公出差的 Carl Bally 在巴黎發現一家鞋店，櫥窗內的美麗皮鞋深深地吸引住他的目光，決定買雙鞋送給愛妻，卻因為忘了尺寸，而將同一款式不同尺寸的皮鞋全部買下。這

		段與皮鞋的美麗邂逅，引發了他想要生產世界上最高級皮鞋的構想。
Burberry (107 年)	Gabardine 布料	Thomas Burberry 於 1911 年 Burberry 為首位征服南極的旅行家 Ronald Amunden 提供旅行服飾而揚名於世。另由駱駝色、黑色、紅色、白色組合成的格子圖案是 BURBERRY 的代表，這英倫格子圖案原是 1924 年 Burberry 雨衣系列的襯裏設計，現在則成了 Burberry 的經典標誌。
Chanel 法國	(87 年) No.5 香水	1920 年香奈兒女士的香水師恩奈斯特·薄(Ernest Beaux)在法國南部葛哈斯(Grasse)的實驗室進行研究，以茉莉花為基調，混合八十種以上的花味，首度以化學合成來加強天然花香。並以她的幸運號碼「No.5」為命名，將近 100 年的香水品牌，依然使消費者趨之若鶩。
Christian Dior 法國	Dior 名字	Dior 這個名字中的 4 個字母在法語中，包括兩層意思：「Dieu」上帝與「Or」金子。因為這樣的一個名字，不但成就了今日時尚界的上帝同時也賺到了滿滿的金子。
Diesel 義大利	Diesel 名字	1978 年以牛仔褲著稱，品牌名稱是「柴油」之意，於 1972 年義大利和各國面臨能源危機，柴油相對於汽油反而更走在潮流尖端。
GUCCI 義大利	Guccio Gucci	1881 年 GUCCI 的創始人 Guccio Gucci 出生佛羅倫斯的工匠世家，19 歲返回佛羅倫斯開第 1 家店，融合在英國時上流社會的英式內斂設計美學，開張後絡繹不絕。在 50~60 年代間，成為財富與奢華的象徵。
Lacoste	鱷魚標誌 Polo 衫	鱷魚標誌的 Polo 衫開始，創辦人 Rene Lacoste 是曾贏得法國和英國公開賽之網球高手，夫人是高爾夫球健將，「鱷魚」則來自 Lacoste 先生網球場上死咬不放的球風綽號。
Levi' s 美國	牛仔褲	李維·史特勞斯(Levi Strauss) 是猶太人，1855 年用一種結實耐磨的靛藍色粗紋布製作工作褲，再用卯釘加強褲袋和

(153 年)		縫口。並用自己的名字 Levi' s 作為品牌，且在舊金山開了第一家店。Levi' s 是牛仔褲的鼻祖象徵美國西部拓荒精神。
Hermès 法國 (78 年)	Scarf 絲巾	1930 年在紐約開分店，遇上經濟大恐慌，1929 年華爾街股票大崩盤，應對消費力下降，推出絲巾產品，安然渡過經營危機，特別是每條絲巾都有特定主題，將商品賦予故事性。
TOD'S (29 年)	鞋子	Diego Della Valle 當初發想的原因在如何提供 F1 賽車手們一雙能真正防滑的鞋子，不只適合休閒穿著也適用於正式場合的休閒鞋，與 Ferrari 的汽車總裁 Luca di Montezemolo 研商設計為輕軟、防滑、又能開車的便鞋堅持手工縫製。1986 年第一雙鞋誕生開啟 Tod's 的精品歷史。

資料來源：(盧淑芬，2006；辜振豐，2004；長澤伸也，2004；<http://www.fashionguide> 岡部隆男，1994；GALLERIA，2007No.37p35；<http://www.brand.net.tw>；盧縉梅，2008)

本節介紹行銷基本概念及各類新式行銷手法，留待第五章對穎創毛巾工坊進行基本的內外部資源及機會的分析，依據分析結果採取的市場及行銷策略，並逐一介紹穎創毛巾工坊運用的新式行銷方式之基礎理論，以利分項分析穎創毛巾工坊採取的行銷策略。

第三章 研究方法

本章第一節首先概述本研究所使用的個案研究法，其次第二節承接第二章文獻探討導出本研究的研究架構，第三節說明研究設計，第四節闡述研究對象選取的原因與其代表性。本研究欲透過研究個案，對其創立文化創意產業過程、管理及行銷方法進行探討，藉以發現文化創意產業工作者創業歷程及特質。

第一節 研究架構

本研究主要探討林穎穗先生創業者的人格特質及其創業歷程，並探討穎創毛巾工坊與文化創意產業的關聯及運用文化創意產業特性所訂定的行銷決策，本研究研究架構如圖 3-1 所示。

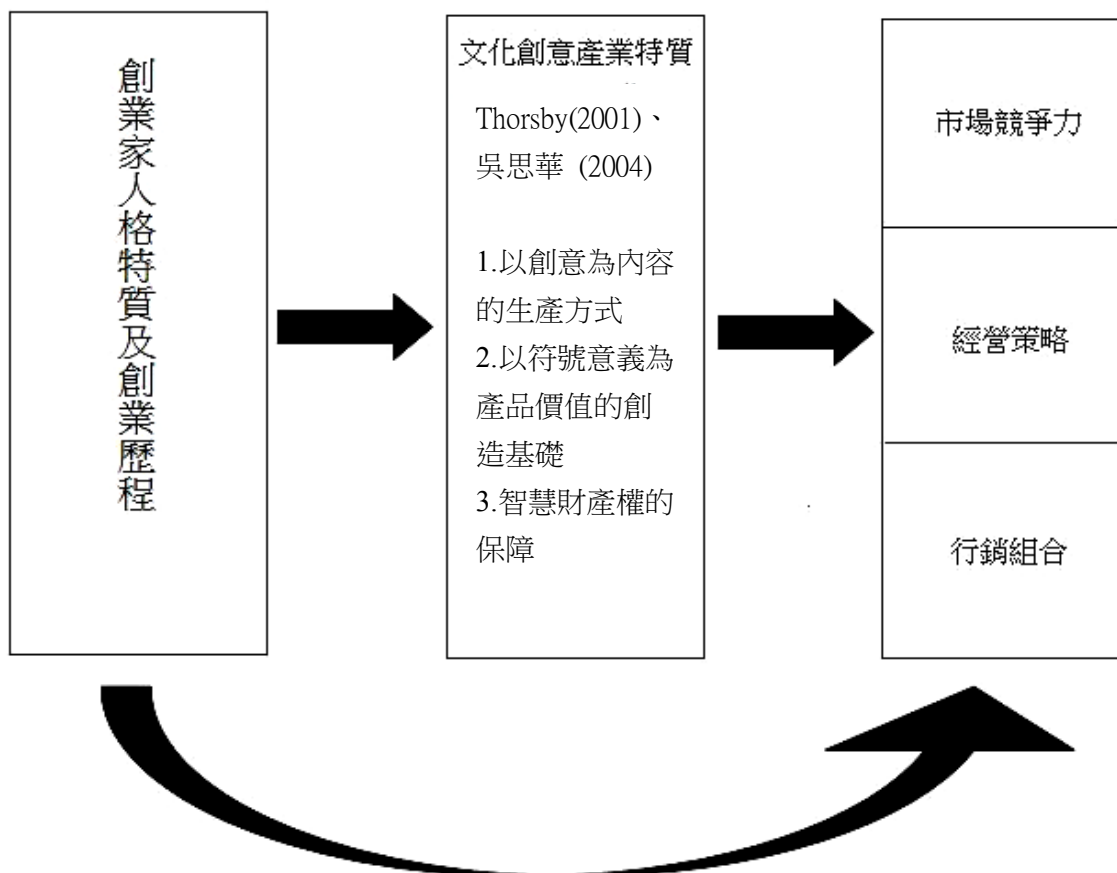


圖 3.1 研究架構

其中在第二章整理文化創意產業特性如表 2.11，深入探討文化創意產業特性，可以發現文化創意產業大略符合六個面向，即經營者及生產者、產品、行銷、通路、價格、顧客，本研究整理表 2.11 文化產業特質資料並結合 Thorsby(2001)與吳思華(2004)的論述如下：

1. 以創意為內容的生產方式 ← 『經營者與生產者』（除”財務透明化”外）。
2. 以符號意義為產品價值的創造基礎 ← 『產品』（除”智慧財產權”以外）。
3. 智慧財產權的保障 ← ”智慧財產權”。

另外，在研究架構中將上表文化產業特質中的『行銷』項目納入「行銷組合」中，『通路』納入架構中「經營策略」，『價格』納入「市場競爭力」，『顧客』也納入「經營策略」。

本研究主題為經營者，故在研究架構中不做顧客角度的探討，僅探討經營者與創作者、生產者的特性及文創產業行銷概念的特色。

第二節 個案研究法

Strauss & Corbin (2001) 指出，「質性研究」(qualitative research) 一詞，意指非由統計程序或其他量化方法，來獲得研究發現的任何類型研究，絕大多數的分析都是詮釋性的 (interpretative)。

Eisner 與 Peshkin (1990) 指出，質性研究的目的在於：(1) 描述：對被研究者其過程的理解與詮釋表達，(2) 評鑑：對被研究者提出具深度與廣度的估量，(3) 介入：企圖改變被研究者或其行動，(4) 評論：探索事件背後的意識型態或政治問題。其資料之搜集為透過名義尺度或次序尺度之測量，其分析是為瞭解情境、現象、或問題的變異。另外，Stainback 和 Stainback (1984) 也指出質性研究的設計與技術可獲得真實、豐富與深層了解的資料，而依類型之不同，研究者亦會採取不同之研究方法與資料蒐集方式 (Yin, 2003)。

鄭同僚 (2003) 也指出，質性研究乃是：1. 透過被研究者的眼睛看世界。2. 詳細描述研究的場景。3. 整體主義 (wholism) 或網絡主義 (contextualism) 將是間或行為放在奇發生的情景或是匯集歷史網絡來看，才能有通盤的了解。4. 認為社會實

體是動態的，因此重視過程。5.採被研究者的的觀點，避免將先入為主或不適當的解釋架構加諸被研究者身上，故研究採開放或非結構方式。6.研究者不預設理論架構或假設，對於資料的處理主要是歸納法。

本研究探討林穎穗先生如何領導產業轉型，及探究其為何創立公司，還有其創立公司的歷程及特質，最後探討其如何進行策略行銷；以上探討形式為「如何」、「為什麼」，因此本研究採用個案研究法進行主題的探討，一方面聚焦主題，一方面可得到較深入、較個人主觀的看法。

而在資料蒐集的步驟上，本研究可分為兩部分：第一部分為次級資料的蒐集，資料範圍主要是研究對象在主導轉型及創業行銷策略上的背景資料；資料形式則以新聞簡報、雜誌報導、出版書籍、研究報告、官方網站內容等為主要來源，藉此資料之蒐集，方能對研究對象在轉型文化創意產業的建立有所瞭解。第二部分則採取深度訪談法，可在訪談過程中瞭解研究對象的主觀觀點。林素卿（2002）認為訪談的目的在發現受訪者心中的想法與觀點，包括感情、想法和意圖，這些內在觀點無法由觀察直接獲得。另外，「深度訪談法」往往將訪談過程視為「交談事件」（speech events），強調的是「訪問者」與「受訪者」雙方，共同進行意義建構（joint construction of meaning）的過程（Mishler, 1986）在人與人之互動中，從言談表情、聲音語調、肢體動作、都能透露研究的重要線索。深度訪談最大優點是可以提供豐富詳盡的資料，同時能提供敏感性問題精確的回答（Wimmer & Dominick, 1995）。深度訪談加上次級資料所蒐集之完整資訊，彼此對照增加理論上的可信度。

第三節 訪談設計與訪談對象選取

本研究採取非結構性訪談，先以電話聯繫方式取得受訪者同意，在訪談過程中，根據研究問題與受訪者進行深入對談，視現場訪談實際需要調整或補充問題，除了在訪談時記錄外，也採用錄音方式進行。

本研究重點在毛巾產業的轉型關鍵人物林穎穗先生，而其所創立文創品牌的過程中相關人物自是訪談重點。另外，在興隆轉型過程中，政府方面提供輔導的單位同樣亦為訪談重心，本研究輔以訪談毛巾同業的看法與林穎穗先生互相對

照，也藉此凸顯林穎穗先生本身經營產業的觀點。受訪者名單如表 3.3 所示。

表 3.1 受訪者名單

單位	受訪者姓名	受訪者代號	受訪方式	受訪時間
穎創	林先生	A01	面訪	90 分鐘
穎創	林小姐	A02	面訪	50 分鐘
工研院輔導團隊	陳先生	A03	面訪	60 分鐘
雲林縣政府輔導團隊	蔡先生	A04	面訪	50 分鐘
同業經營者	張先生	A05	面訪	50 分鐘

本研究編碼採「訪談對象代號-訪談構面代號-構面順序代號」方式進行。

1. 訪談對象編碼：本研究訪談五位個案相關人士，設定代號為 A01、A02、A03、A04、A05。
2. 訪談構面代號：T 代表轉型構面；I 代表創業構面；M 代表行銷構面。
3. 構面順序代號：本訪談未固定訪談大綱，受訪者自由針對談論主題發表看法，故依照受訪者談論內容編排構面順序代號。

例如：A01-T-01 代表穎創受訪者林先生針對轉型構面提出的第一個看法。

本研究透過蒐集相關文獻理論對訪談資料進行分析探討，輔以參考個案網站資料及其他官方、媒體採訪資料，並利用相關理論架構支持訪談論點，以驗證訪談內容與其他佐證資料是否符合相關理論，並從分析內容中發現較深入的觀點，若受訪資料或相關資料不符相關理論，則另外探究其原因並從中發現新的解釋。

第四章 個案介紹

本章為個案的故事介紹，先從產業的發展興衰提起，再縮小範圍介紹興隆毛巾工廠本身歷史及轉型過程，最後聚焦在林穎穗先生如何創立穎創毛巾工坊，以及穎創毛巾工坊基本組織介紹。

第一節 毛巾產業

1950 年代，政府大力推動紡織工業，毛巾工業此時期也加速發展，雲林及其他各地逐漸形成紡織產業聚落(如圖4-1)，毛巾工廠大部分座落於雲林虎尾地區有些大廠甚至有一條龍(一家工廠即可完成所有毛巾製程)的作業流程，除可自給自足外，亦將銷售目標由內銷市場進而擴展至外銷市場。銷售地區由東南亞國家至美國、加拿大及中南美洲等地，並於1992 年到達頂峰，產值約為新台幣34 億元，產量約994萬打 (中小企業白皮書，2006) 。

紡織業曾經是台灣的主力產業，但經過 1990 年代大陸貨的傾銷以及 2002 年台灣加入 WTO 的影響，這個產業幾乎被連根拔起，撐下來的也大都奄奄一息。傳統產業走入末路之時，開始思考的方向除了尋求政府保護以外，亦有人開始進行產業升級，創造產業最高附加價值。

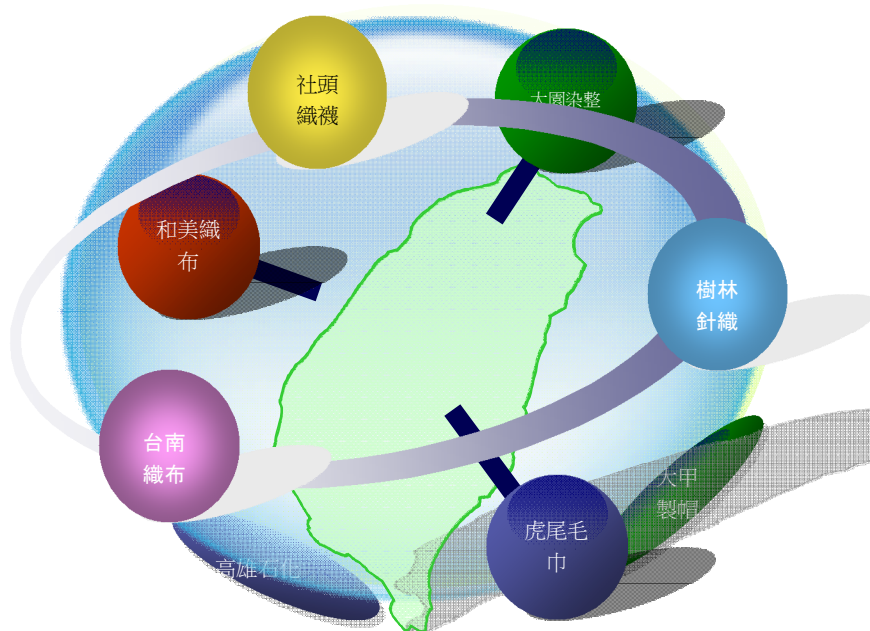


圖 4.1 台灣紡織聚落(資料來源:台灣紡織聚落面臨的挑戰與機會，2006)

一、毛巾產業發展歷程

1. 繁盛時期(1950-1980)

虎尾毛巾產業的發展起源於 1950 年中國上海顧家兄弟渡海來台走入雲林虎尾創立中大棉織廠(同時期有台北中和三花毛巾、新莊愛鳳毛巾、湖口雙蝶毛巾等)。紡織輕工業的高度發展(如表 4-1)，讓鄉下小鎮增添許多工作機會，同時期開始培養造就了許多技術人員和許多實際參與現場操作織機的女擋車工。虎尾地區大大小小的毛巾廠占當時內外銷市場絕大多數訂單，共同為台灣毛巾歷史寫下繁榮的一頁，也讓虎尾區獲得了「台灣毛巾窟」的封號。

隨著經濟的起飛，1972 年在雲林縣的林內鄉以及 1978 年在斗六市相繼成立較具規模的美冠及保長兩大家毛巾工廠，承接大量的外銷訂單，使我雲林縣的毛巾產業佔整個台灣的內外銷毛巾市場舉足輕重的地位。

表 4.1 台灣各時期經濟發展重點及策略(資料來源：產業政策與輔導措施及艱困傳統產業輔導機制，經濟部工業局，民 95)

年別	發展策略	代表性產業
1950 年代	進口替代	食品
1960 年代	出口擴張	紡織
1970 年代	改善基礎設施	石化
1980 年代	經濟自由化	資訊
1990 年代	產業升級	半導體
2000 年代	產業全球布局	LCD

2. 毛巾聚落時期(1980-2002)

中大棉織廠分家，加上時代潮流的變遷，有技術的師傅加入生產行列，並因外銷量激增與政府推動「家庭即工廠」政策，小型工廠日漸增多，逐漸形成

毛巾聚落。中大棉織廠因內部管理問題及小型工廠的競爭，易主經營。

1993 年美冠織造廠，因內部問題而導致歇業，最後全部遷往中國大陸生產。近年來日本大量毛巾業者及少數台灣業者赴中國投資設廠，提升了中國毛巾生產的技術，加上其人力充沛、高市場潛力及政府資源補助等誘因，帶動了毛巾產業的發展。中國毛巾產業的生產地主要集中在山東、江蘇、福建、浙江、河北等地。

後更因中國和東南亞廉價商品影響，使國外銷量大減，市場轉為內銷，部分廠商為求更大市場、廉價勞工，轉往中國設廠，再以低價與本土毛巾競爭，造成毛巾大廠紛紛歇業。而使毛巾產業全數在大雲林地區落腳，成為實質的毛巾產業聚落。

3. WTO 開放市場與反傾銷 2002-2008

2002 年，台灣加入 WTO 後，無法避免的必須開放大陸毛巾進口，大陸毛巾價格低廉，台灣毛巾在價格上根本無法與大陸毛巾抗衡，例如 2004 年國內毛巾內銷價每公斤約 161 元，自中國進口的毛巾每公斤僅約 68 元，台製毛巾之市場佔有率日漸衰退，由 2002 年的 14%降為 2004 年的 8.4%，而中國產品之市場佔有率由 2002 年的 46%，至 2004 年已增至至 70%。根據經濟部統計處《工業統計調查報告》資料，2003 年台灣毛巾工業產值僅餘新台幣 3.9 億元，較 1992 年 34 億元的規模已減少三十億元(中小企業白皮書，2006)。

除了低價毛巾傾銷來台外，某些進口廠商更是以偽標【台灣製】的毛巾欺騙消費者，再次打擊台灣毛巾產業，嚴重損害台灣內銷毛巾市場。2005 年，國際間取消紡織品配額限制，國際訂單轉移至中國及越南等較低價國家，台灣訂單驟減，迫使許多廠房關門，中大及保長等大廠不堪接二連三的重擊，遂將廠區外移至海外。

2005 年，虎尾毛巾業者組織雲林縣毛巾產業科技發展協會，向經濟部提出救濟申請案，成為台灣第一宗救濟案。2006 年 9 月 19 日，財政部及經濟部分別完成傾銷及產業損害最後調查認定後，宣布除「昆山森鳴紡織有限公司」、「浙江雙燈家紡有限公司」、「南京佳友紡織品有限公司」、「上海卡璐達家居紡織有

限公司」、「上海千賀國際貿易有限公司」及「UCHINO INTERNATIONALPTE LTD」6 家價格具結的中國毛巾進口業者之外，其餘中國進口毛巾全部課徵 204.1% 之反傾銷稅率，加上原來毛巾的關稅 10.5%，我國對中國大陸毛巾所課徵之稅率共計 214.6%。(經濟部貿易調查委員會 97 年度傳統產業申辦貿易救濟案件輔導計畫期末報告書)然後輔導廠商汰換設備，並協助技術研發與改良。

4. 毛巾產業轉型 2008-

2008 年 12 月在經濟部工業局輔導下，林穎穗先生在虎尾成立第一家「毛巾觀光工廠」-興隆觀光工廠，毛巾產業從二級產業邁向體驗行銷產業的序曲也就此展開。(資料來源：雲林縣毛巾產業科技發展協會各先進口述第一屆 總幹事 林國隆 撰寫)

自 WTO 開放以來，中央政府為遏止低價毛巾擾亂市場，於民國九十五年開始課徵反傾銷稅，並在近年協助台灣紡織業者開發「MIT」商品，以形塑「台灣製造」的鮮明品牌，工業局除了輔導地方產業成立觀光工廠，促使毛巾工廠轉型外，並在 100 年責成紡織所完成雲林毛巾快速設計打樣中心，媒合產、學界、設計師，期望降低產業生產成本、縮短業界研發時程。

雲林縣政府開發交流平台協助業者蒐尋分享硬體資源及設計研發人才，還提供補助經費協助廠商購置昂貴印版機器，並配合經濟部推動 OTOP (一鄉鎮一特色，One Town One Product) 計畫，創造地方產業的經濟價值與文化內涵。

根據經濟部中小企業處對地方特色產業的認定標準，所謂地方特色產業必須符合下列三項條件 (1) 具有歷史性或獨特性 (2) 對地方經濟及社區發展有貢獻 (3) 屬消費性且可發展為鄉鎮區特色之產業。政府對地方特色產業的輔導包括經濟部、文建會、農委會、原住民族委員會、客家委員會、勞工委員會等，各部會所輔導之範圍及方向如下：

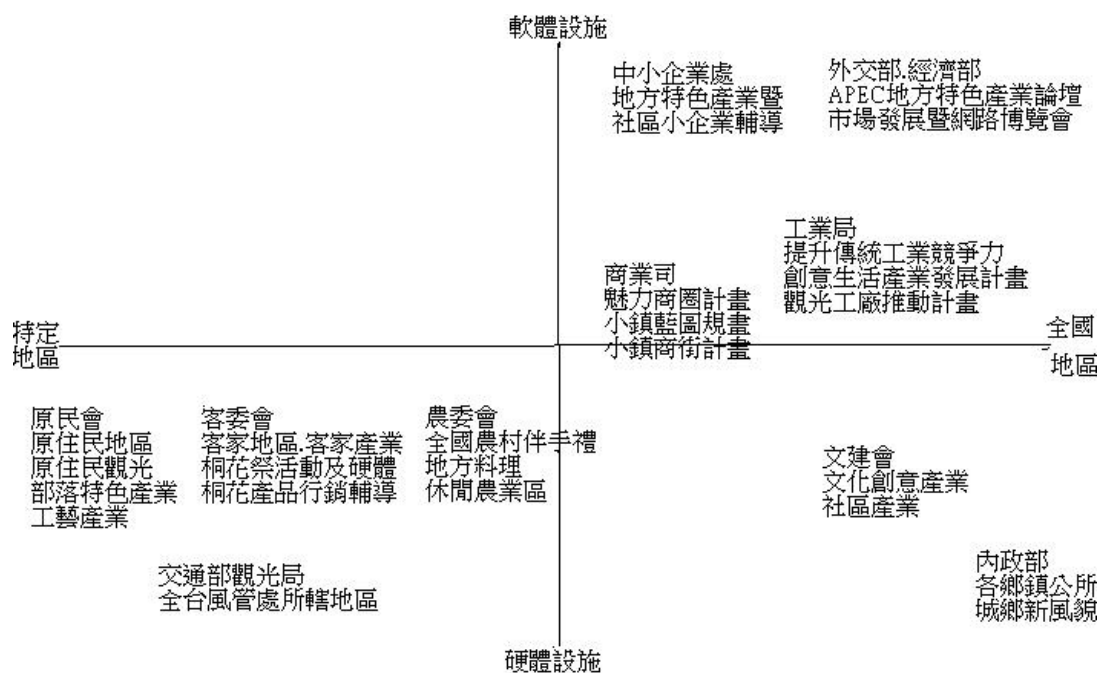


圖 4.2 各部會地方特色產業輔導重點一覽表

各部會各司其職，各自強調發展其轄內範圍，下表簡列各部會產業輔導對象。

表 4.2 各部會地方特色產業輔導對象一覽表

政府單位	輔導對象
經濟部中小企業處	具有歷史性、獨特性、消費性且可發展為鄉、鎮、區地方特色的產業
經濟部商業司	中小商家商圈業者
經濟部工業局	具有獨特性、精緻化、高品質的重點新興產業及創意生活產品
行政院文化建設委員會	具有文化特色之文化創意產業
行政院農業委員會	具地區特色之休閒農業、農特產、料理餐飲及創意農特產品
行政院原住民族委員會	原住民觀光、部落特色產業及工藝產業

行政院客家委員會	客家地區具代表性、獨特性的產業，例如農特產、建築、木雕、陶瓷、編織、紙傘、美食、民宿等
----------	---

虎尾的毛巾昔日有「和美織、虎尾巾」的美稱，在虎尾地區已耕耘多年，不僅曾在地方上提供大量就業機會，近年來更開發新興產品，提供網路平台及展場供消費者欣賞，更進一步進行體驗教學，讓消費者能參與製作過程的樂趣，堪稱虎尾地區重點特色產業，經由經濟部工業局的輔導與協助，雲林毛巾已然起死回生，雲林縣政府更於 2010 年提出「在地 OTOP 計畫—虎尾毛巾，台灣 TOP」。

“A04：SBIR 創新研發，紡織業可提出申請：產品設計、設備改良，業者本身提出計畫，可提撥經費給業者；對於人才部分，設立紡織聯盟，以這聯盟做一個平台，不管設備、人才，資訊流通都可在平台作聯繫。(A04-M-01)”

在政策的支持下，穎創毛巾工坊也極力爭取地方媒體的曝光及相關活動的參與，以打響穎創毛巾工坊的知名度，並為台灣毛巾的存續努力。

表 4.3 毛巾產業大事記(資料來源：在地 OTOP 計畫—雲林縣地方特色產業輔導計畫期末報告書，2010)

時間	重要記事
1950	毛巾產業萌芽：上海顧家來台，成立第一家毛巾工廠-中大棉織廠。
1970	1972 年美冠毛巾工廠成立，1978 年保長毛巾工廠成立，奠定日後雲林成為毛巾聚落的因素。
1980	中大棉織廠易主分家，中小型工廠紛紛成立，毛巾聚落成型。
1980-1990	毛巾全盛時期，內外銷訂單應接不暇。
1990	越南及大陸製毛巾干擾市場，台製毛巾將市場轉移回內銷市場。
2002	開放大陸毛巾進口，重挫台灣毛巾。
2005	虎尾毛巾業者組成雲林縣毛巾產業科技發展委員會，向經濟部提出救濟申請。

2006	政府一方面對大陸毛巾課反傾銷稅，一方面協助毛巾廠進行轉型，技術研發或設備汰換。
2008/12	第一家毛巾觀光工廠在雲林縣虎尾落成。

二、毛巾產業供應鏈與製造流程

整體而言，毛巾產業除直接從事製造生產毛巾的業者之外，還有家庭代工人員，整個團體共同從事垂直分工之染色、漿紗、製造、漂染、整理、印花、繡花等工作，這些流程包括上、中、下游，屬於勞力密集的輕工業。

1. 毛巾產業供應鏈

毛巾群聚包含上、中、下游，上游是將原料經紗，處理至中游製程，中游階段再將原紗紡為布料，下游階段即為通路商，目前台灣的毛巾產業中，並沒有一家工廠可進行完整製程，因此常需要上、中、下游密切配合，任一環節都不可出錯，否則就是影響整個毛巾製程。” A05：在大陸可一貫作業，但在台灣只有織造、包裝，整個台灣沒有一處可以進行一貫作業，一條龍作業以前有都收掉，保長、美冠、廣豐、中大，都沒有一貫作業。(A05-M-07)”而相對於台灣，大陸卻有許多廠商擁有一條龍完整配備，可順利完成毛巾產銷，不須經過彼此配合，所以大陸毛巾在設備及整條供應鏈上，會比台灣毛巾產業占較多的優勢。

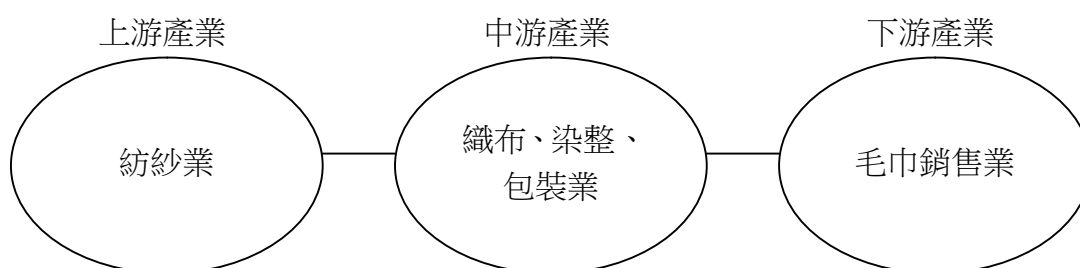


圖 4.3 毛巾產業織供應鏈關係圖(資料來源：在地 OTOP 計畫－雲林縣地方特色產業輔導計畫期末報告書，2010)

2. 毛巾製造流程

隨著時代的進步，純擦拭用的毛巾已不再滿足消費者的需求，毛巾的機能性也開始成為毛巾業者關注的重點，毛巾產品開始經由高科技素材賦予抗菌、除臭、吸濕、透氣等各種不同的機能性。

不過毛巾的基本製程並未大幅改變。毛巾纖維由上游植物或石化原料提煉、經製而成後紡成紗線，之後則經過「經紗」與「漿紗」的過程，再上機織造成布疋。最後採行染整、剖布、車邊、剪頭、摺頭、繡花、印花、整理、包裝等手續後，最後到通路商銷售與消費者手中。

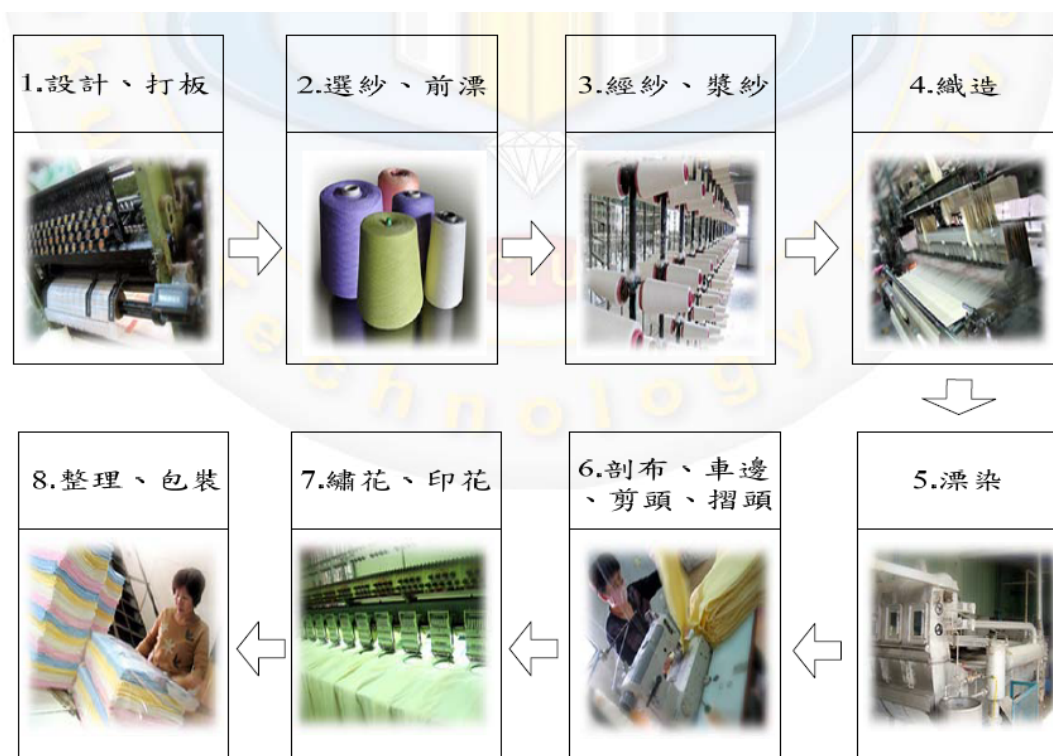


圖 4.4 毛巾製造流程圖(資料來源：紡織產業之創新經營-以興隆毛巾觀光工廠為例，2010)

三、毛巾產業成功實例-日本毛巾美術館

毛巾美術館位於日本愛媛縣今治，這裡是日本最大的毛巾生產地，產量佔全國六成以上。當地一家大型毛巾廠在 2000 年成立毛巾美術館，並且用優質毛巾塑造出名家藝術展出，為全日本、甚至全世界第一間毛巾美術館。館內有許多用毛

巾製成的主題世界，大門是幾隻高達十呎的毛巾長頸鹿，然後是毛巾博物館、毛巾 Gallery、毛巾動物園及毛巾精品店，館內的毛巾品質十分精良，有些是台灣毛巾無法製造出來的品質。

	
<p>毛巾美術館園區地圖</p>	<p>1、2樓為日用品及物產中心，販賣農特產品及各種伴手禮</p>
	
<p>3、4樓為毛巾暢貨中心，專售有小瑕疵的NG毛巾並設有各種主題毛巾及展售品專區</p>	<p>1、2樓為日用品及物產中心，販賣農特產品及各種伴手禮</p>
	

3、4樓設有各種主題毛巾及展售品專區	3、4樓設有各種主題毛巾及展售品專區
	
5樓為毛巾觀光工廠及各種毛巾藝術作品	5樓為毛巾觀光工廠及各種毛巾藝術作品
	
5樓為毛巾觀光工廠及各種毛巾藝術作品	5樓為毛巾觀光工廠及各種毛巾藝術作品
<p>資料來源：</p> <p>タオル美術館 (2008) ， 2011 年 12 月 30 日 ， 取自 http://www.ichihiro.co.jp/art/index.html</p> <p>快樂雲(2010) ， 2011 年 12 月 30 日 ， 取自 http://tw.myblog.yahoo.com/judy19740108/article?mid=74076&prev=-1&next=74072</p> <p>林忠伸 (2009) ， 2011 年 12 月 30 日 ， 取自 http://www.rdec.gov.tw/public/Attachment/972012431471.pdf</p>	

圖 4.5 毛巾美術館場館內部

台灣的毛巾產業隨著時代趨勢的改變正漸漸進入產業結構的調整改變，林穎穗先生曾說台灣毛巾除了走文創產業路線沒有別的路可起死回生，這句話雖然說得決絕，但參考日本毛巾美術館的成功案例，將文化创意加入毛巾產業亦為可行

的路線。

但台灣的毛巾產業面臨重重的困難，基本上除了設備不完整，無法製造出品質優良的毛巾以外；還有經營者的思維並未因產業結構改變而改變，許多毛巾製造商仍維持大量製造，低毛利獲利的思維；不願培植設計開發、服務導覽的人才，在在都顯示出台灣的毛巾產業要發展還有很長的一段路要走。

第二節 興隆毛巾與穎創毛巾

虎尾的毛巾昔日有「和美織、虎尾巾」的美稱，在虎尾地區已耕耘多年，不僅曾在地方上提供大量就業機會，近年來更開發新興產品，提供網路平台及展場供消費者欣賞，更進一步進行體驗教學，讓消費者能參與製作過程的樂趣，堪稱虎尾地區重點特色產業，經由經濟部工業局的輔導與協助，雲林毛巾已然起死回生，雲林縣政府更於 2010 年提出「在地 OTOP 計畫—虎尾毛巾，台灣 TOP」。

在政策的支持下，許多雲林的毛巾工廠也極力爭取地方媒體的曝光及相關活動的參與，以打響毛巾工廠的知名度，並為台灣毛巾的存續努力。

一、興隆毛巾觀光工廠簡介

1979 年興隆毛巾由林國隆總經理創辦。工廠設置之初，位於虎尾鎮的興中里，約有二十餘台梭織機，主要製造運動鞋鞋底布。1983 年開始接毛巾胚布代工，1984 年興隆毛巾遷廠至埤內里，1991 年轉型生產內銷毛巾及擴建整理部門。2000 年興隆毛巾開始進行電腦化系統整合，並自行研發毛巾生產管理應用軟體。

2002 年政府開放中國大陸毛巾傾銷台灣，導致虎尾地區二百多家的毛巾工廠紛紛轉行或歇業，興隆毛巾歷經台灣產業結構性外移和大陸毛巾廉價傾銷，曾負債高達 3,000 萬多。後林國隆長子林穎穗先生回鄉協助工廠營運，於 2005 年 8 月開發推出「蛋糕毛巾」系列創意商品，並申請蛋糕毛巾專利。於 2008 年成立「興隆毛巾實業有限公司」，並積極建設觀光工廠。

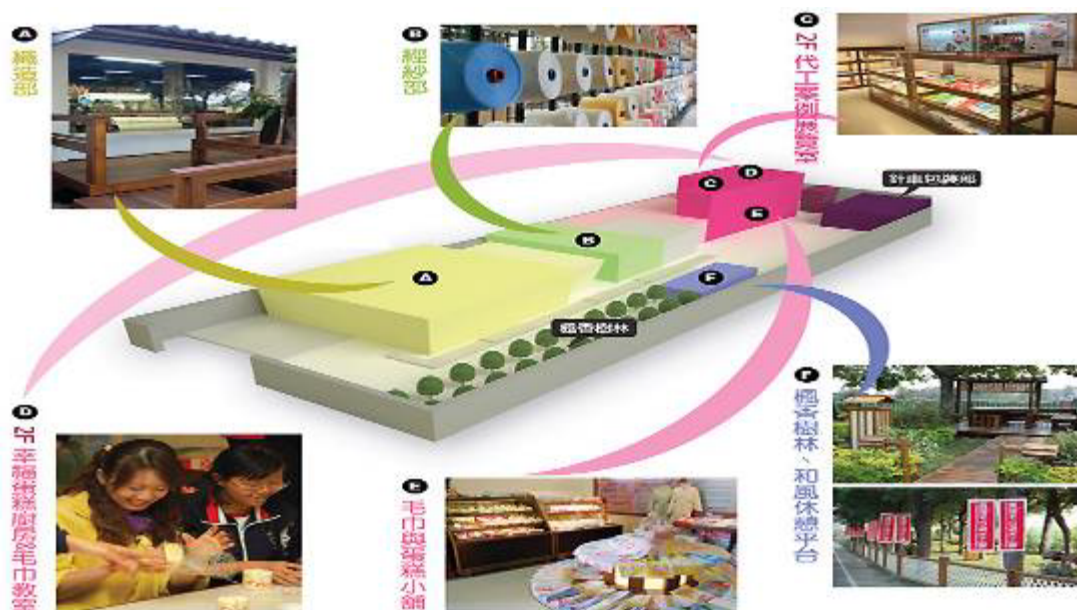


圖 4.6 興隆毛巾觀光工廠導覽流程(資料來源：紡織產業之創新經營-以興隆毛巾觀光工廠為例，2010)

虎尾毛巾一路走來，大多以家族企業支撐起地方的就業環境，以往曾有家庭代工時期，爾後逐漸沒落，但仍可見家族成員代代接棒的家族經營模式。

只是年輕的員工流失，留守毛巾產業的基層員工幾乎是較無學識背景的中老年人，整體環境了無新意，新一代接班人亦僅能做到守成。但穎創毛巾工坊負責人林穎穗先生接下興隆毛巾工廠負債時期的重責，協助毛巾工廠慘澹經營，利用自己網路創新的背景創立了毛巾新文化，除了研發新產品外，亦培訓基層員工學習創新手法製作創意毛巾，在毛巾產業傳統的經營模式中開發出新的方向。

然而觀光工廠試營運後，林穎穗先生和上一代經營者在經營上意見相去甚遠。上一代以製造商的角度進行經營，對於體驗行銷的服務概念並非真正瞭解。上一代認為員工開會沒有生產力；因此，在興隆毛巾是不准員工開會。另外，設計人員的薪資不可高於作業員。遇到觀光人潮稀少時，服務人員更是不能等閒，父母常分配服務人員空閒時間則要幫忙摺造型毛巾(周意婕，2010)。種種觀念上的歧異，終究造成林穎穗先生的出走，於 2009 年 11 月獨立開設自營毛巾工坊-穎創毛巾工坊。

表 4.4 毛巾美術館、興隆毛巾觀光工廠、穎創毛巾工坊比較表

	毛巾美術館	興隆觀光工廠	穎創毛巾工坊
成立條件	業者自行成立，並非經政府扶植立案，故無成立條件，現在雲林雙星毛巾工廠及其他較具規模的毛巾工廠都有意學習毛巾美術館，不經政府立案方式成立相關文物館或觀光園區	1.公司內部對觀光工廠的支持度 2.產品及製程特色、歷史性、獨特性、趣味性和吸引力 3.工廠內部環境景觀之介紹 4.工廠外部週遭社區環境條件說明 5.公司與地方之互動連結性	1.林穎穗以身為「蛋糕毛巾之父」名號創業。 2.主要以服務業的型態經營
特色	1.全世界首座以毛巾美術為主題的美術館 2.可參觀毛巾的製作過程 3.將日本知名畫家、動畫家的作品以電腦程式織成栩栩如生的毛巾畫 4.館內的毛巾是所有名牌的暢貨中心，品質傲視全球	1. 全台首座毛巾觀光工廠 2. 可參觀毛巾的製作過程 3. 開發各種造型毛巾 4. 毛巾製程環保，品質保證	1.雖以服務業型態經營，但注重店內氣氛營造及擺設，力求符合品牌精神 2.高度客製化服務 3.體驗活動 4.廣納加盟
<p>資料來源:經濟部工業局九十九年度地方型群聚產業發展計畫-工廠觀光化輔導-林忠伸(2009)，2011年12月30日，取自 http://www.rdec.gov.tw/public/Attachment/972012431471.pdf タオル美術館(2008)，2011年12月30日，取自</p>			

<http://www.ichihiro.co.jp/art/index.html>

快樂雲(2010)，2011年12月30日，取自

<http://tw.myblog.yahoo.com/judy19740108/article?mid=74076&prev=-1&next=74072>

二、 穎創毛巾工坊簡介

林穎穗先生離開興隆毛巾工廠後，在虎尾鎮上開設一家小小的蛋糕毛巾店 iicacke，並在 iicacke 對面成立穎創毛巾工坊，穎創毛巾工坊座落於雲林縣中心點熱鬧繁華的虎尾，是當今台灣最早製造創意蛋糕毛巾的創始者林穎穗先生所經營的店面，產品行銷至全國各地，自 2005 年進入創意毛巾的領域，林穎穗先生經過了 5 個寒暑的經營，憑藉著創新的技術與堅持服務品質的態度，秉持著帶給客戶最有價值的信念，在毛巾產業中，扮演著帶領毛巾產業起死回生的角色。

在林穎穗先生的帶領下，林國隆先生所經營的興隆毛巾工廠已經通過工研院觀光工廠的認證，林穎穗先生開始獨立經營穎創毛巾工坊後，堅持製作出最高品質的產品，一直都是林穎穗先生的目標，林穎穗先生從原料就嚴格把關，做到每個步驟都進行 sop 的統一規格，確保成品的品質及完成度。(以下 9 點資料來源：林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

1. 公司宗旨

林穎穗先生投入毛巾產業之初，即以創新的態度經營毛巾工廠，因此他將創意、文化當成公司宗旨。

以創意設計為實用生活禮品賦予新生命，提供實現企業與個人行銷的創新方案。以文化內涵打造幸福安逸的生活村落，在尊重環境與人文中尋找最純真的感動。

2. 公司願景

毛巾產業被政府評定為弱勢傳統產業後，政府曾有一連串的扶助弱勢傳統產業行動，包括演講、研習、座談等等，林穎穗先生接手興隆毛巾工廠的經營責任後即積極參與政府辦理的相關活動，並主動了解文創產業與觀光工廠的運作，因此穎創的願景與經營文創產業的內涵有相當的關聯。

第一期目標故事行銷…第二期目標蛋糕毛巾小鋪…第三期目標蛋糕毛巾城堡。

3. 品牌理念

林穎穗先生的品牌理念從環保概念出發，試圖營造良好的公司形象。

自創品牌 MGH D 禮敬幸物，就是把「敬天(環保)與幸福」放在禮物中間。傳遞環保自然概念&幸福種子的實用小物--禮(manners) 原始的情感文化;敬(green) 對自然的尊敬;幸(happiness) 幸福與珍惜;物(delivery) 媒介與傳遞者。

4. 產品策略

穎創毛巾系列產品中，每一個小偶都有故事，每一個蛋糕毛巾都有節慶意義，行銷部門利用徵稿的方式吸引消費者參與穎創行銷的故事，林穎穗先生也鼓勵員工將每一次研發新產品的過程放在網路上與消費者分享，產品的策略基本上與故事行銷、品質保證進行聯結。

5. 產品行銷策略

林穎穗先生一改傳統毛巾經營模式，不以削價為行銷模式，也不以量取勝，寧願以精緻化、品質、創意去包裝產品，並輔以媒體曝光、網路行銷模式去進行產品行銷。

(1) 創始設計與產品文化 (2) 媒體的報導與肯定 (3) 原料嚴選 (4) 台灣正宗 (5) 意匠手作 (6) 環保健康。

6. 品質保證

早在林穎穗先生接手經營興隆毛巾工廠時，林穎穗先生就希望以差異化的產品價值吸引消費者注意，除了在造型上下工夫外，林穎穗先生也注重品質的要求及製程上的環保。

7. 穎創成立

在慘澹經營毛巾產業這些年之中，許多人都看到了林穎穗先生的努力及表現，並對他為台灣毛巾的努力讚譽有加，各行各業常有人商請他參與活動、演講，穎創毛巾工坊也沒有令他失望，成立之後得到了不錯的成績，現已在台中新光三越增置了 iicack 的分鋪。

(1) 2009 年 11 月 - 在虎尾鎮自強街 129 號一間不到 20 坪的小屋誕生成立

(2) 2009 年 12 月 - 創辦人林穎穗，榮獲 "2009 年度 MVP 經理人 - 創新力獎" _

- (3) 2009 年 12 月 - 為 "劍湖山王子飯店" 建置了最世界最高的毛巾聖誕樹
- (4) 2010 年 3 月 - 為友達光電製作 達達虎蛋糕毛巾 上線販售後秒殺
- (5) 2010 年 3 月 - 為 "勞保局 60 週年慶" 設計 42 吋三層大蛋糕 (由總統與行政院、立法院院長、勞委會主委共同切蛋糕)
- (6) 2010 年 5 月 - 與 7-11 合作推出 7-11 小虎御飯糰 - 毛巾收藏組
- (7) 2010 年 5 月 - 為創世基金會製作 霹靂蛋糕毛巾手提盒 99 年斗六植物人安養院籌建活動指定贈品
- (8) 2010 年 7 月 - 搬遷生產線至虎尾鎮自強街 124 號，擴編毛巾意匠團隊至 10 人
- (9) 2010 年 10 月 - 創辦人林穎穗，應邀在 "第八屆 IFPA 亞洲華人 保險與理財研討會" 演講
- (10) 2010 年 12 月 - 搬遷辦公室至虎尾鎮自強街 122 號，擴編業務與設計團隊至 10 人，全公司合計 20 人
- (11) 2011 年 5 月 - 全球第一家 "個人專屬 DIY 蛋糕毛巾創作" 服務 iicake 蛋糕毛巾小舖 正式開幕

8. 組織架構

穎創的工作人員都經過完整的訓練，同時也有豐富的工作經驗，每一個加工過程的關卡，都能以最快的速度完成，無論是捲筒、裁切管或是加工包裝，這些創新技術都在穎創的員工身上發揮到了極限，而這些學習創意巧思及進行包裝的加工人員對穎創毛巾工坊來說並非只是員工，而是更富文化內涵的「意匠」。

除了優秀的意匠之外，穎創不斷引進同業所沒有的設計人才，為了保持產品的不斷創新，設計團隊跳脫行銷單位進行創作研發，而為了有別於興隆毛巾工廠，穎創更創立了一個個專屬於穎創產品的小故事。

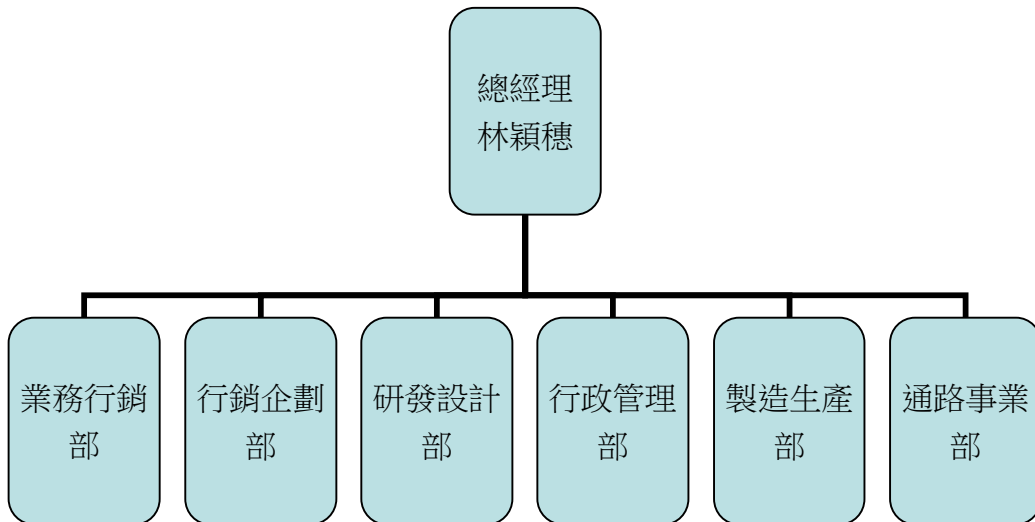


圖 4.7 穎創毛巾工坊組織架構圖(資料來源：穎創毛巾工坊及本研究整理)

- (1) 業務行銷部：專責 企業設計服務、業務通路拓展、網路銷售。
- (2) 行銷企劃部：專責 產品企劃、產品行銷、公關活動策劃。
- (3) 研發設計部：專責 企業產品設計、平面設計、產品研發。
- (4) 行政管理部：專責 行政總務、會計財務、人力資源、生產管理。
- (5) 製造生產部：專責 量產工法研發、手工匠作、產品包裝。
- (6) 通路事業部：專責實體通路拓展、iicake 直營店經營與加盟店管理。

9. 主要業務與產品

目前穎創毛巾工坊的主要的業務與產品可分為兩類，第一、是「異業結合」，授權知名品牌獨家商品或與其他品牌合作，以借力使力的方式打響名號；第二、在品牌知名度建立之後，開始發行相關產品，將市場擴大。(詳情請見附錄)

第三節 林穎穗先生簡介

穎創創辦人林穎穗先生自 2005 年 5 月回老家協助經營興隆毛巾工廠，當時正逢低價進口毛巾衝擊台灣毛巾產業，興隆毛巾工廠也負債累累。林穎穗先生以蛋糕造型開創傳統毛巾附加價值，效法歐、日先進創新模式，四年間整合創意，開發了全球獨具新穎之 3~8 吋蛋糕毛巾、棒棒糖毛巾、冰淇淋毛巾等數十款產品，

成為代表台灣傳統產業升級的傳奇案例之一。

2008 年 10 月將工廠融入體驗行銷，推出全國第一家 "毛巾觀光工廠"，不僅建立了 "台灣興隆毛巾" 的知名度，更開創了傳統毛巾產業觀光化的新契機。

然而這一路走來，林穎穗先生並沒有獲得家人的支持。從產品創新開發遭受家人質疑，到觀光工廠建立，林穎穗先生基於服務業的理念與父母製造業的舊思維總是相牴觸，遂於 2009 年 8 月被父母逐出家門。

為了完成發展台灣毛巾產業的夢想，林穎穗先生在 2009 年 11 月成立了 "穎創實業有限公司" (穎創毛巾工坊)，以創意設計與創新行銷來推廣自創品牌 - M.G.H.D. 禮敬幸物。

『…我相信有一天，台灣也可以有一個充滿內涵的毛巾品牌』。從不被看好的毛巾造型開發，到被父母限制反對建設的觀光事業。在幫助老家還清債務，讓毛巾工廠起死回生，最後仍被父母逐出家門。台灣蛋糕毛巾創始人- 林穎穗，始終不放棄對台灣毛巾產業的未來願景。在老婆拿出最後的積蓄一百萬，"穎創" 在台灣毛巾發源地-虎尾小鎮的另一頭，一間不到 20 坪的小屋草創成立，繼續朝向他的台灣毛巾夢前進…』 (林穎穗(2009)，2011 年 12 月 30 日，取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)。

一、 網路設計時期

林穎穗先生是興隆毛巾工廠林國隆總經理長子，元培科技大學醫事檢驗科畢業，但後來的林穎穗先生並未踏上相關產業，反而一直在創新的路上前進。小時候即在毛巾工廠長大，27 歲投入網路業，陸續任職於網路服務商、網頁設計與行銷公司，之後便進入宏廣集團子公司-活潑公司，擔任網路業事業部經理一職。

期間推出全國第一個網路社群平台，跳脫以往單方被動的交友模式，以角色扮演遊戲的設計機制，加上具有網路聊天功能、經驗值、魔法值、個人化等設定，成功造就 6 萬對愛侶。他 36 歲時，公司老闆易主，因與上司理念不和等因素，他決定返回雲林興隆毛巾，擔任副總經理一職，並負責業務及行銷工作。(周意婕，民 99)

這一段網站經營的經驗奠定林穎穗先生日後行銷台灣毛巾的知識基礎，網路

行銷、故事行銷、媒體曝光率等等想法，都是從此時期的經驗得來。

由於有十年的網路經驗，對於網站設計、數位行銷的 Know-how 我並不陌生。因此，第一個月，我把重心放在自家網站的大幅改造：我要利用這個平台告訴通路商與一般消費者：到底傳統的台灣毛巾好在那裡？從台灣毛巾的歷史、製作流程、材料、特點，清清楚楚地做成資料庫，呈現在網站上（林穎穗 (2009) ， 2011 年 12 月 30 日 ， 取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp）。

二、 初期經營毛巾工廠

林穎穗先生一回到家，看到的是堆滿倉庫的庫存貨，都是賣不動的台灣毛巾，明明是品質很好的毛巾，但在毛巾市場屢受進口毛巾及偽毛巾的打擊之下，堆在倉庫裡賣不動，興隆毛巾工廠當時負債高達三千多萬，即使在這樣艱困的環境之下，林穎穗先生還是希望轉換原先低成本，低利銷售的營運模式，改以推出高成本，高附加價值的差異化產品問世。

『…猶記得當我創作台灣第一個蛋糕毛巾，為了開發一個四千塊的刀模跟父母吵架，陸續被許多客戶採購來當促銷贈品後，仍然有許多長輩認為這是曇花一現的生意。摸索多年，面對阻礙與困難，開發速度永遠趕不上不斷出現的點子…』

有一天，蛋糕終於擺滿了一個蛋糕櫃。領悟了故事行銷創造的品牌價值，思考傳統產業觀光化與蛋糕毛巾小鋪的情境行銷，我看到 - 即使是生活用品，也能創造大商機。（林穎穗 (2009) ， 2011 年 12 月 30 日 ， 取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp）

林穎穗先生在經營工廠的過程中，也同時學習成功的先進經驗，最令他認同的想法就是情境行銷，工廠不應該只是工廠，那是傳統的舊思維，工廠應該肩負起教育民眾的責任，教育民眾台灣毛巾的優點，教育民眾毛巾的製造流程，教育民眾分辨毛巾良莠的知識，首先要讓民眾願意走進工廠這個環境，因此工廠的一草一木都該是吸引人駐足的。林穎穗先生親自修築工廠裡的硬體設備，然後努力增加在媒體間的曝光率，終於努力在觀光工廠試營運後有了成果。

『…10 個月內，單部門營業額成長 6 倍，獲利超越傳統生產部門兩倍，淨利率超過傳統生產部門 5 倍，參觀人數在假日遠超過原設計最大流量。以戶外活動空間約 500 台坪，蛋糕小舖、DIY 教室等室內空間約 90 台坪，每個月超過 NT. 300 萬的營收，一萬兩千以上人次，創造了最大的場地坪效。2010 年擴充賣場面積 20 台坪後，每個月平均營收更超過 NT. 500 萬，獲利率超過

20%...』(林穎穗(2009), 2011年12月30日, 取自
http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

三、 穎創毛巾工坊時期的林穎穗先生

離開興隆之後繼續經營毛巾工坊是因為對毛巾還有夢，” A01：…成立蛋糕毛巾城堡，和觀光工廠的差異是：蛋糕毛巾生產製造的公開，裡面設計蛋糕廚房，裡面有師傅，生產線開放，情境化銷售各種毛巾、角色情境館、可以聽故事、拍照，像迪士尼樂園。(A01-I-04)” 對毛巾同業還有企業責任，他認為在毛巾產業中的設計面、技術面還可以做得更好，也希望將台灣毛巾的生命延續下去。

在當了經營者之後發現，雲林縣的毛巾工廠造就一些弱勢的人可得到工作機會，當地人士多為務農或靠海，工作機會較少，更別提商業及文創產業的工作機會更是少之又少。工人原本無一技之長，但在穎創工作後，工人可創造自己的工作價值，也可提升文化素養，樂在工作。工作不再只是枯燥乏味，包裝者成為一位意匠，不只是工匠，他認為能把大量毛巾複製只是工匠，能把毛巾產品做得傳神、栩栩如生，充滿感動才是意匠。

林穎穗先生希望毛巾產業能培養更多設計師，讓整個產業往文創的舞台發展，也讓台灣的毛巾文化往另一個層次發展。台灣毛巾過去停留在把毛巾做好，實用實在，現在加上豐富造型、故事、角色，台灣毛巾會變得更有文化。

第五章 個案分析

本研究整理個案次級資料及訪談資料，將分別以創業家本身、文化創意產業特質及行銷策略三大方向進行分析。

第一節 創業家領導組織轉型

本節就組織轉型因素、轉型策略及方向、組織生命週期及組織轉型成功因素來探討林穎穗先生如何帶領興隆毛巾工廠進行轉型。

一、興隆轉型的因素

Lundberg(1984)曾就企業變革的成因，提出四大要素即內部條件、外部條件、催化因素及觸動事件，研究者就這四大要素分析興隆毛巾工廠轉型因素如表5.1：

表5.1 興隆毛巾工廠轉型四大要素表(加網底部分為興隆毛巾工廠轉型要素)

要素	內部	外部	催化	觸動
要素各點	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>組織剩餘資源</u> 2. 變革準備度 3. 系統連接度 4. <u>領導者的權利與領導能力</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織領域的<u>容納度</u> 2. <u>組織與領域的配合度</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織成長或<u>縮減</u> 2.利益關係人的<u>壓力</u> 3.<u>實質或意識的危機</u> 4.<u>績效壓力</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>環境災難</u> 2. <u>環境機會</u> 3. 管理危機 4. 外部革命 5. 內部革命

1. 觸動事件

2002 年政府開放中國大陸毛巾傾銷台灣，導致虎尾地區二百多家的毛巾工

廠紛紛轉行或歇業，興隆毛巾歷經台灣產業結構性外移和大陸毛巾廉價傾銷，造成林國隆先生經營的毛巾工廠岌岌可危。

2005 年，虎尾毛巾業者組織雲林縣毛巾產業科技發展協會，向經濟部提出救濟申請案，成為台灣第一宗救濟案。政府開始輔導毛巾廠商進行轉型及技術或機台改良。

“A5：有一些計畫，請法人單位輔導、法人資源輔導設計研發，例如紡織綜合研究所聯盟同業織造、印花、漂染；或者申請經費，縣政府提供資源，業者需要，剛好政府有資源就可申請。(A05-T-02)”

環境的災難與政策的機會促成了興隆決定轉型且成立觀光工廠的契機，也轉動毛巾產業振蔽起衰的齒輪。

2. 催化因素

興隆毛巾工廠曾負債高達 3,000 萬多，倉庫內全是賣不出去的庫存貨，此時的林穎穗先生也正面臨轉業的抉擇，於是毅然放下以往經營的事業回鄉協助重整家中的事業。

3. 外部條件

毛巾產業從 1980 年代的全盛時期，至 2000 年代產業結構已有大幅改變，內外銷市場均被廉價毛巾瓜分，興隆早年榮景不再，於是與虎尾毛巾同業共組雲林縣毛巾產業科技發展協會，產業共同合作尋求生存的契機。

4. 內部條件

林穎穗先生回鄉以後，主導轉型事宜，雖然主要決策者仍為林國隆先生，不過林穎穗先生以最不花錢為原則進行產品創新，產品行銷、公司宣傳。

” A01：…把毛巾賣出去，用現有存貨，直接去變通，如何造型化就受限制，因原有庫存毛巾受限，就配合原有繡花，做出造型變通。…毛巾工廠都沒有人有網站，我開始設計網站、開發資料庫、設計產品表演平台，就像電子型錄讓客戶觀賞、蒐集毛巾產業相關知識常識 專業網站、後期網路銷售、現在辦活動、成立粉絲團。除網站外，還爭取媒體報導，有新產品、有產品知識、動人故事值得被報導。利用報導不斷免費行銷，行銷觀光工廠，也重視部落格行銷，不限制顧客拍攝、不限制拍攝體驗活動、部落格行銷、網路行銷、媒體行銷。… (A01-M-02)”

二、興隆轉型的程序及方向

根據 Hellrigel and Slocum(1994)計畫性變革的程序，興隆轉型經過以下程序：

1. 評估環境的變動：興隆轉型時期正好遇到毛巾同業反撲大陸毛巾傾銷之際，國內經濟情況雖不利毛巾產業，但國內政策正設法扶植傳統產業，尤其毛巾產業早已確定為政府救濟輔導的受害產業，興隆在此時轉型，正好搭上政府輔導產業的順風車。

” A03：三年前台灣推觀光工廠，協助工廠經營品牌價值，延續企業營運，保存傳統產業價值。林穎穗有心去申請，經過九七年輔導一年，他把該整頓的進行設計，並整理環境、資金，然後成立觀光工廠。 … (A03-T-02) ”

2. 確定績效的缺口：林穎穗先生接手經營興隆毛巾工廠就發現工廠欠債累累，庫存毛巾賣不出去，於是他也設定轉型的第一步就是要把庫存毛巾賣出去，解決負債。
3. 診斷組織的問題：經營問題一開始是來自於廉價毛巾傾銷，台灣毛巾沒有競爭力，不過進一步分析會發現根本的問題在消費者的認知及台灣毛巾未建立深化品牌。” A03：…雖然有 MIT，三四年前就有台灣製造，但有大陸偽標，台灣毛巾還是很辛苦，除非消費者有認知，或者自己本身有品牌。(A03-T-02) ”
4. 確認阻礙變革的來源：林穎穗先生對興隆進行的轉型策略的確使興隆的營收轉虧為盈，但在轉型的過程中最大的阻力是兩代之間觀念不同，導致後續林穎穗先生雖在興隆建立了觀光工廠，卻不得不離開，另闢新公司。

” A03：理念無法配合，觀光服務業要服務消費者，老一輩還是認為，我環境整頓好，你要來就來，不來就算了，父子無法配合，所以當初營運得罪很多顧客，作觀光事業要聘很多人，導覽人員要導覽路線，要美化環境，林穎穗在當時也把所有環境經營處理到一個定位，但父子還是僵持不下。(A03-I-01) ”

5. 設定變革及尋找變革策略：關於變革策略，本研究引用周佩萱(1993)分析我國中小企業轉型方向探討林穎穗先生領導興隆毛巾工廠轉型方向如下：

(1) 產銷型態改變：在產銷轉型方面，周佳欣(1997)提到產品的轉型包括產品線結構的大幅調整、產品品質的大幅提升、大幅度提高產品附加價值、新產品開發。林穎穗先生創造造型蛋糕，然後教育工人，並且嚴格管控原料及製作環境，並且不斷開發新產品，完全符合以上四個轉型項目。

興隆除了創新產品以外，也轉變行銷方式，不再僅侷限於傳統銷售通路，開始開拓行銷管道及銷售工具，甚至設立觀光工廠，這對原工廠來說是一大變革，對所有員工來說也成為一大挑戰。

(2) 經營組織調整：林穎穗先生開發造型毛巾後，進一步設立觀光工廠，整個工廠組織型態為之調整，不再以製造業者自居，還必須有服務業者的使命。除此之外，林穎穗先生也積極開發客戶，除了利用另類產銷管道宣傳以外，也接洽企業訂單，製作客製化商品，打響工廠品牌名聲，客製化訂單雖然是過去代工工廠時代一直存在的經營模式，但林穎穗先生卻利用這樣的模式為工廠宣傳品牌、建立口碑。

6. 追蹤變革：林穎穗先生雖然帶領興隆毛巾工廠成功轉型，卻無力追蹤變革後產生的問題，不過工研院後續追蹤觀光工廠的營運，發現當初林穎穗先生打造觀光工廠的堅持是對的。

” A03：父親發現散客讓工廠賺錢，有一年過年很多散客來敲門，工廠開放後除夕到大年初四讓他賺很多錢，這幾年買了停車場，廠房重新整建，設備投資，開發新產品，導覽人員有八到十個，裡面還有個全家，以前的樹林，第一年去林穎穗母親拿來種菜，現在已成為休閒椅區，他一直改造遊客服務。縣議員抗議，縣政府派員輔導，連廁所都改造，當初觀念與現在觀念已大幅改進。當初因陋就簡，現在增加服務設備、參觀動線、服務設施、休閒、廁所、diy區，現在加強，就是因為獲得利益，賺到要買點鈔機。(A03-T-04)”

三、興隆組織生命週期

陳宥尹(民 100)曾整理各家觀點提出「組織生命週期各階段組織特性」如下表，興隆毛巾工廠在負債時已到了再生或衰退期，管理焦點應放在「問題解決與創新」，當時林穎穗先生回鄉協助重整興隆毛巾工廠，著手進行工廠轉型的工作，意外的也為整個毛巾產業帶來轉型的契機。

表 5.2 興隆毛巾工廠生命週期組織特性

階段發展	第一階段	第二階段	第三階段	第四階段
管理意涵	創立期	成長期	成熟期	再生或衰退期

管理焦點	製造與銷售 (轉型後)	作業效率	市場擴張與組織合併	問題解決與創新(轉型前)
組織結構	非正式化	功能式部門 (轉型前) (轉型後)	地區式部門	矩陣式組織
組織成長率	不具一致性 逐漸成長	成長快速 (轉型後)	開始趨於緩慢 且下降	重新再生或衰退(轉型前)
組織年齡與規模大小	年輕 規模小	漸長 規模較大 (轉型後)	趨於成熟 具有一定規模	成立時間最長 逐漸縮小 (轉型前)
決策方式	創業家型 個人判斷 (轉型前) (轉型後)	專業管理運用分析工具	專業管理階層 彼此協商	專業管理階層 彼此協商
產品與服務	單一產品 或服務	大量產品 或服務 (轉型前)	生產線或服務	多樣化產品 或服務線 (轉型後)
組織目標	生存(轉型前)	成長	內部穩定 市場擴張 (轉型後)	名譽、 競爭的組織

林穎穗先生接手後，想盡辦法擺脫債務問題，然後力求深化品牌，打造興隆永續經營之路。

” A01：2005 到 2009 年，我剛回虎尾，毛巾只做百貨通路或禮儀通路，公司贈品反而比較少，2002 年，wto 開放，當時負債累累，要賣就要變，我們找出策略、方式，在產品面創新。第一是讓工廠進行轉型，把產品造型化後，價格可提高，可引起注意，帶動毛巾銷售。第二是深耕品牌，觀光化，此刻還在負債，產業低毛利，利用體驗行銷可帶動人潮。(A01-T-02) ”

經過林穎穗先生一番努力後，興隆毛巾工廠起死回生，管理焦點除了製作與

銷售外，還必須加上觀光工廠的經營與服務，但林國隆先生是傳統的製造業經營者，聽不進林穎穗先生的服務哲學，不管轉型前後，興隆的決策方式都是以個人決策為主，儘管林穎穗先生為工廠的努力帶來了營利，但興隆的組織生命週期仍非完全進入穩定成長局面，這是因為經營管理的層面仍屬於個人決策，而傳統製造業的思維也影響興隆與周邊同業的互動。

” A03：…興隆毛巾工廠沒有產業策略聯盟，興隆有亮點，但興隆沒有策略聯盟，沒有擺放其他家工廠毛巾，其他家跟興隆各有優點，但只有擺興隆的，沒辦法幫產業找出路，其他同業，還是無法與大陸毛巾競爭，興隆做越大，同業越討厭。興隆心胸要夠大，可是實際沒有。站在輔導單位，會希望是同業結盟，興隆公開場域，結合同業產品，還可吸收同業管理金，代理銷售，產業做大，就有向心力，很多同業無法接受只有興隆，大家都有私心，變成產業獨大化，其他同業一定會千夫所指。（A03-M-02）”

相較於傳統製造業的思維，林穎穗先生更像一位文創業者，他也相信產業群聚的效力遠大於單一家有特色的廠商。

” A01：…嘉惠同業，自己專長在設計開發，在創造附加價值，創造更深度涵養，然後向其他工廠買毛巾，並且影響其他工廠，開發其他時尚元素，設計感動。毛巾前輩懂得毛巾，但需要時尚文化，而不是和別人拼價格，我帶頭將毛巾變得更有意思了，同業也開始開發創意毛巾，這是良性競爭，不是模仿競爭，大家都各自設計，毛巾會變得更有意思、更多樣，市場會越得到開發，競爭效果會越好，讓台灣毛巾路可以走得更遠。（A01-I-03）”

如果林穎穗先生仍在興隆，相信他會為興隆廣開更多窗口，讓興隆的經營不僅僅是虎尾鎮上一個觀光景點，甚至有可能整合產業群聚。

四、興隆轉型成功因素

關於一個組織轉型的成功要素，各家有各家的說法，林穎穗先生在協助興隆轉型的策略上主要採用四個不同於原先林國隆先生經營的策略：

1. 創新產品，製造造型蛋糕毛巾：劉興台(2002)就已提過產品和企業多元化是組織轉型成功關鍵因素；袁素萍（2003）也提過發明及創新能力同樣也是轉型的關鍵成功因素；森口八郎(2000)也提到要發展具有成長潛力的產品。
2. 深化品牌，建立觀光工廠：觀光工廠的設立符合了劉興台(2002) 契合經濟成長、強化組織人力、提升經營績效推動產品和企業多元化；也符合袁素萍(2003)

產業競爭態勢、人力素質；以及森口八郎(2000)選擇適合的新事業、因應環境擬定經營策略。

3. 異業結合，與企業合作：袁素萍（2003）提到人際網絡/策略聯盟，與人合作絕對是組織轉型成功的關鍵要素。
4. 網路及媒體行銷：劉興台(2002)提到網路的重要；而袁素萍（2003）則提到人際網路的重要，說明了時至今日，網路的行銷已經是勢在必行，可以是組織轉型成功與否的關鍵因素。

總而言之，林穎穗先生帶領興隆成功轉型絕非偶然，袁素萍（2003）及森口八郎(2000)都提到領導者本身需具有各項特質-敏銳的意識、全力參與、掌握時機、組織能力，才能帶領組織轉型成功。” A01：…轉型成功，需要有熱忱的人持之以恆，有毅力做下去，若能得到上一代支持，或有力的人士支持更容易成功，政府通常作錦上添花的工作，還是要你自己努力…。（A01-T-06）”

第二節 創業家領導創業

本節就林穎穗先生的人格特質、創業動機及創業型態還有創業策略進行探討。

一、 創業者的人格特質

本研究整理學者說法及林穎穗個人特質彼此對照如表5.3。

表5.3 創業者的人格特質對照表（加框者為整理理論中出現項目，加網底為理論中未出現項目）

第二章整理學者創業人格特質		文創產業經營者及生產者特質
主要特質	● 承擔風險	● 產業型態小而美
	● 創新	● 產業常有機會水平垂直整合
	● 因應變動，掌握時機	● 創造就業機會
	● 遠見	● 對生產人員採放任態度
	● 決定自我	● 追求高生產能力，高生產品質
	● 充分利用資源	● 創作者重視產品

其他特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 不斷改革 ● 提供滿足客戶商品服務 ● 全神貫注；享受創業樂趣 ● 出色溝通能力 ● 習慣競爭 ● 獨立 ● 果斷 ● 實踐 ● 夢想 ● 堅持 ● 喜歡成功 	<ul style="list-style-type: none"> ● 創作者具備多元及差異性技能 ● 製程精緻分工、專業化 ● 創意化製程 ● 財務透明化
理論中未出現特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 樂於分享 ● 合作 	

1. 創新

典型的創業人，總是想著要在新事業各方面開創新的作為，尤其文化創意產業工作者更需要創新的思維，林穎穗先生本身接觸網路架設已有一段時間，對於新資訊的取得比起一般創業者更為有利。”身為傳統產業第二代，也在網路業工作過十年，幾年前我回到虎尾的家族企業，運用創意和數位工具展開改造大行動，幫助興隆毛巾再生…”（林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp）

對設計有興趣的他腦海中也充斥不斷創新的思維，除了在產品上創新以外，也思考經營管理上的創新。

”…工廠的毛巾庫存堆得滿倉庫，負債高達三千萬元，擺在面前的情勢很明顯：不創新，等著被淘汰吧！…同時，我也認真思考在產品與行銷上的創新。品質好卻賣不動的根本問題該如何解決？如何創造差異化的產品在市場一片低價競爭中殺出血路？…這條路要走得長遠、要能不斷打敗仿冒，只有靠比別人更敏銳的嗅覺，一直創新。”（林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp）

2. 樂於分享

前一節曾提及，林穎穗先生回到家鄉經營毛巾事業並非僅僅想延續家族事業或是完成自己未完成的夢，還希望能將興隆毛巾工廠帶出的亮點擴及同業，讓同業能同樣受惠，這種樂於分享的態度也同樣出現在媒體、學術界、還有其他業界，只要有人願意聽，他就願意講。

”分享，一直是人類進步的原動力，其實，人們都喜歡分享。”…我們跟朋友聊天，設計師將理念與想法從作品中展現，推出新產品從中獲得商機，都是在分享。而用心體會的人，從模仿、理解進而創造、發明，這是人類學習的二部法則。”…”如同我喜歡分享的本質，他不斷帶給我新的刺激與渴望進步的原動力，也幫助我更了解市場。”…”熱情與分享是可以感動人心的，我們更應該正面的利用開放來放大我們的優勢。哪些開放、哪些不開放由我們選擇，由我們規劃。”…”這幾年之間，感謝許多朋友的支持，讓我不斷的學習成長。應邀到許多學校、單位演說，將經驗毫不保留的分享，希望能將這股創新的力量傳播出去。”（林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自 http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp）

3. 合作

在興隆時期的林穎穗身為第二代經營者，還是無法完全發揮自己的理念，創立穎創毛巾工坊之後，林穎穗先生對於經營的理念就表露無遺，他願意放手讓各部門發揮，然後彼此合作完成工作。”A01：一開始都是小組制，沒有人力，直到穎創年代，開發能力傳承擴大，才開始開發設計師團隊、業務團隊，現在我已經脫離開發平面設計，外包裝交給設計師…。”（A01-M-05）”

經過一段磨合期之後，穎創也開始能夠依照分工合作的模式運作，即使林穎穗先生離開台灣到大陸談加盟，公司也照常運作。”「一年的團隊磨合期過

去了，穎創的部門組織結構更趨完整，制度日益健全，同事們的合作觀念更加緊密。」”(林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

4. 努力堅持

林穎穗先生的堅持從他開始接手興隆毛巾工廠的轉型經營已可見一斑，家人雖仰賴他的協助，卻不願意冒險。

” …猶記得當我創作台灣第一個蛋糕毛巾，為了開發一個四千塊的刀模跟父母吵架…”；” 就這樣，我在老闆（也就是父母）不斷的否定與阻撓中，為了創造心目中情境行銷必備的建設，也為了節省經費，以一年的時間 DIY，從樹下第一套南方松桌椅到參觀棧道…”(林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

後來創立了穎創毛巾工坊，他還是不改初衷，堅持要做到最好，即使產品耗時耗力，也不以獲利為目的。

” 經過一個月的策畫與 15 天的準備後，六個人花了三天，使用了 41 條白色浴巾與 408 條各色方巾，製作完成。接近完成期間，一度因為穎創 CEO 林穎穗對毛巾推疊雪花的效果不滿意，而下令全部拆除重做 …” …(林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

除了堅持做到最好以外，也為了堅持自己想完成的夢想而走下去，不管旁人如何不看好，他還是堅持自己的理念。

” 曾經，我不被看好的創新模式。曾經，被弟妹質疑有設計能力不代表有經營公司的能力。曾經，甚至有一位長輩來看了我公司後，走出門的第一句話就是：『你等著看，不到半年就收起來了』 我就是為了那個未完成的夢想，走下去。”(林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)

5. 不斷改革

林穎穗先生曾說過傳統產業如果不創新，就要等著被淘汰，爾後又提到預防仿冒最好的方式就是不斷創新；面對公司的經營也是如此，他最重視的是研發，不斷設計新產品，開發客製化商品，” 我們建立了世界蛋糕毛巾市場中，最難以仿冒、也是最高競爭障礙的企業客製化服務。”(林穎穗(2009)，2011年12月30日，取自http://www.mghdimi.com.tw/web/pub_mghd.asp)然後在管理上建

立突破傳統的管理制度，對生產者及員工都以激勵的方式對待，對外積極爭取加盟，他的經營及行銷方式不斷在更新改變。

6. 出色溝通能力

曾經身為一個大型網站的經營者，林穎穗先生對於協調溝通這件事早已習慣，也練就一個服務業者對於顧客應對的道理，這個特質對於林穎穗先生來說是相當有利的行銷利器，” A02：…我們希望每個面向都能兼顧到，像建國科大也請我們老闆去演講，老闆本身就是一個很好的行銷工具…。(A02-M-11)” 也為他解決過諸多經營的問題。” A03：他們拒絕應該存在的服務價值，後來有一些負面消息，網路上給你 po 啊！你們毛巾工廠為什麼不讓我們去啊！他兒子一開始努力解決負面問題，創造公益形象，開放國中小學生校外參觀啊…。(A03-T-04)”

7. 夢想

林穎穗先生雖對毛巾充滿感情，但在不得已的情況下離開興隆，其實他對毛巾還有夢，因此他用僅剩的資金創立了穎創，希望實現他未完的夢想。

” 問：為甚麼離開興隆後還是用毛巾創業？”

” A01：因為對毛巾還有夢、企業責任，希望在設計面、技術面做得更好，將台灣毛巾生命延續下去。…設計師往文創發展，台灣文化往另一個層次發展，台灣毛巾文化過去停留在把毛巾做好，實用實在，現在加上豐富造型、故事、角色，台灣毛巾變得更有文化。(A01-T-01)”

二、 創業型態及創業動機

林穎穗先生在興隆毛巾工廠已對毛巾工廠經營已有一定了解，所以離開興隆毛巾工廠後開設穎創毛巾，並非經營新工廠，而是以經營一間公司的型態重新開始，並強調後端生產線，看似複製型產業，但經營模式完全不同，身為原公司振蔽起衰者，林穎穗先生帶著自己堅持的理念開設新公司。

林穎穗先生身為傳統產業第二代經營者，因家族事業受到外來產業影響經營不善，林穎穗先生承接體質不佳的家族事業，不斷開會、接案，訂定階段目標；並將毛巾工廠的營業額轉負為正。

” A01：2005 到 2009 年，我剛回虎尾，毛巾只做百貨通路或禮儀通路，公司贈品反而比較少，2002 年，wto 開放，當時負債累累，要賣就要變，我們找出策略、方式，在產品面創新。…第一階段是把毛巾賣出去，用現有存貨，

直接去變通，如何造型化就受限制，因原有毛巾受限，就配合原有繡花，做出造型變通，後期才能自由發揮，例如圓柱結構。第二階段才是工廠觀光化，深耕品牌。（A01-T-03）”

後來林穎穗先生與家族在經營理念上無法達成共識，林穎穗先生認為興隆為觀光工廠，已非純製造業，希望提供給顧客更好的服務，而林國隆先生卻抱持興隆僅為工廠，須以獲利為最大考量的思維，林穎穗先生遂離家創設新公司-穎創毛巾工廠，並將原來已開發的造型毛巾製作技術帶到穎創毛巾工廠，但是在新造型毛巾的模具上不斷創新，並且不同於興隆，穎創毛巾工廠開始構思各項產品故事做為獨特的行銷手法。” A02：我們希望產品有自己的內涵，所以產品不是只有價格、成分，還會寫一段小小的敘述，比較有感情的文字，讓客人看到這個商品，還會想到這段敘述，不會只有生冷的商品而已。（A02-M-01）”

一些林穎穗先生原在興隆培養的員工亦離開興隆，進入穎創協助林穎穗先生創業。” A02：：當時在興隆，林穎穗先生七月離職，後來他想創業，我就緊跟著在九月離職，因為他離開後，工作環境已經不是我要的，自己就跟他出來創業。（A02-I-02）”

林穎穗先生創業的主要原因為與林國隆先生對於服務客戶的理念不合，所以離開興隆毛巾自行創業，對於林穎穗先生的創業動機整理為內在動機與外在動機如下：

1. 內在動機：林穎穗先生為了實現夢想創立穎創毛巾工廠，其內在動機有希望造福社會、創造的喜悅、對自己有自信、實現夢想。茲整理分述如下：

(1) 希望造福社會

林穎穗先生對於提升毛巾產業存在價值當成自己的責任，並且對這份使命相當重視，因為自己是毛巾鄉出生的小孩，總是不能忘情於毛巾，希望毛巾產業能發展出一條生路，進而嘉惠鄉下的鄉親們。” A01：當經營者後發現，要造就一些工作機會，讓當地人士有些新的機會，當地人士多為務農或靠海，工作機會較少，商業及文創機會較少，工人原本無一技之長，但在這裡工作後，創造自己的工作價值，提升從業人口文化素養，樂在工作…。（A01-I-02）”

(2) 創造的喜悅

前面曾提到林穎穗先生的特質之一就是喜歡創新，造型毛巾對他來說是還沒有完成的夢，所以他延續之前對造型毛巾的堅持，繼續創業，期望有一天能夠創造自己的蛋糕城堡。

” A01：先開發加盟，做出規模經濟，再成立蛋糕毛巾城堡，和觀光工廠的差異是：蛋糕毛巾生產製造的公開，裡面設計蛋糕廚房，裡面有師傅，生產線開放，情境化銷售各種毛巾、角色情境館、可以聽故事、拍照，像迪士尼樂園。（A01-I-04）”

(3) 對自己有自信

林穎穗先生對於品質的要求在經營興隆時期就已成型，到了自己創立穎創時期，為了和興隆毛巾有所區隔，更是嚴格要求品質，因此對自家商品相當有信心。

除此之外，林穎穗先生為了實現對毛巾的夢，不惜創立穎創和家族對立，也是對自己的設計創新能力及對自己能夠提供給消費者的服務相當有自信。” 問：你和競爭對手不同點是？A01：本身優勢走最強設計、造型多元、品質最精緻、客製化最強。（A01-M-11）”

(4) 實現夢想

林穎穗先生離開後興隆後創業仍選擇毛巾是因為對毛巾還有夢，希望有朝一日能設立比毛巾觀光工廠設備更完善的蛋糕毛巾城堡，讓蛋糕毛巾城堡成為觀光客的樂園；也希望自己對毛巾產業的努力，能夠讓毛巾產業永續發展，讓毛巾能夠成為文創產業，成為一個有故事有文化的產業。

2. 外在動機：除了內在動機之外，創業同樣也有外在動機，整理林穎穗先生創業外在動機如下：

(1) 與原經營者觀念不同

林穎穗先生接下經營興隆的轉型重擔，剛好是在對前一個工作已不再戀棧，而且與上司意見不同之時，而創立穎創毛巾工坊也同樣是與家族觀念不同，必須離開。

這一點是學者提出創業動機理由中並未提到的，但林穎穗先生兩次

離開原工作機構轉而經營新事業均是基於此原因。

(2) 家庭傳承

林穎穗先生回家協助經營興隆毛巾工廠，離開興隆後創業，又是經營穎創毛巾工坊，除了對造型毛巾的熱忱外，更有許多是對從小看到大的毛巾有所依戀，但林穎穗先生僅僅接受了毛巾這項傳承，其他關於經營模式、管理流程、行銷方式等等全都揚棄，自己創新產品，自己學習取經。

(3) 政府政策

雖然林穎穗先生創業的動機並非完全是因為政策的因素，但受到政策推動影響，讓林穎穗先生持續經營毛巾產業的因素從其言詞中仍隱隱可見：

” A01：2005 年-2007 年打出知名度後，我開始思考深度品牌行銷，正好政府輔導升級開發觀光工廠，希望對品牌長久經營，就要轉型做觀光。…廣告與觀光工廠比起來，可能花費更大卻無效果。(A01-M-06) ”

三、 創業策略

有了經營興隆毛巾工廠的經驗，林穎穗先生將經營興隆成功之處及興隆仍未改善之處都當成創立穎創的基礎，使用差異化策略提供客製化商品及造型毛巾，避免落入價格戰爭 (Porter, 1980)，然後集中造型毛巾市場，並盡量提供最好的服務，不斷創新造型毛巾作品，並密切申請專利，防禦競爭對手。

造型毛巾並非毛巾產業主流市場，興隆負責人林國隆雖也投入觀光工廠服務業的行列，仍量產製作毛巾，雖然也有其他同業製作造型毛巾，但並不認為蛋糕毛巾可領導毛巾產業主流趨勢。

” 問：你最滿意的產品？

A05：我最滿意的產品喔！喔~那是鬆撚紗、弱撚紗，洗了會感動，我對於材質比較注重。

問：那造型毛巾呢？

A05：造型毛巾其實不占大部分收入，產品也太多了，我其實覺得造型毛巾還好。(A05-M-08) ”

而林穎穗先生則是以造型毛巾為主打商品，反而一般毛巾擺放在角落僅留一個空間放置，劉常勇(2002) 提出對創業最有利的因應策略有四，但林穎穗先生的創業模式卻四項都符合，卻並非完全符合。

1. 全心專注於早期市場的創業策略

造型毛巾的確屬於非主流市場也不是個成熟的市場，但競爭者也不少，主要是已有一些跟著潮流製造造型毛巾的廠商出現，市場前景不確定性很高，顧客需求也不明確，在這個項目中，穎創惟一不符合的項目是競爭者稀少。

2. 以改進創新尋找市場機會的創業策略

穎創產品技術的原創者是林穎穗先生，但因為興隆較早踏入造型毛巾市場，因此可以說產品技術是來自於原廠商，而林穎穗先生的確試圖創新作品，也試圖靈活行銷穎創產品，不過由於消費者認知混淆，穎創沒有辦法攻占造型毛巾的市場。

” A02：我們是從興隆獨立出來的新公司，所以很多消費者會認為是子公司，那我們會解釋跟興隆有合作關係，但並非子公司，我們希望可以打出自己的品牌。(A02-I-03)”

問：你們如何讓消費者知道你們不是興隆？

” A01：一開始大家都誤認，所以要在網路上聲明，以前在媒體報導時都有我本人出現，所以要跟興隆分割很難。我們有產品區隔策略，以前興隆是蛋糕，現在開發小偶及小偶故事。品牌要進展很困難，要深化穎創品牌要剛好遇到運氣與機運，我現在雖然想突破卻找不到切入點，嗯~我要好好思考深化穎創品牌歷史故事的方法，但目前還需要一些時間…。(A01-M-08)”

3. 專攻利基市場的創業策略

林穎穗先生專攻具有特殊專長能力的造型毛巾市場。造型毛巾市場規模不大，但顧客需求仍不穩定，而專門技術的進入門檻並不高，且消費者並未對品牌有明確的認知，更無法從造型上去確實辨認品牌，利潤也因設計團隊的成本抵銷，遭遇的競爭威脅雖然相對較低，但品牌辨識度仍為一個問題。

4. 創造價值的創業策略

林穎穗先生對於創業的目的並非追求利潤，而是希望延續毛巾產業的價值，並且嘉惠鄉親同業，創造就業機會，打造毛巾產業聚落及蛋糕毛巾城堡，

並對員工說：「我們要去創造需求。」

” A02：我們都會看市場需求是甚麼，或者我們老闆一定會說：「我們要去創造需求。」他不希望消費者需要甚麼，我們去創造甚麼，我們想要創造一個東西就是消費者覺得我要這個東西，所以通常老闆會告訴我們說他覺得最近市場應該甚麼創造出來之後會造成大流行。（ A02-M-09）”

對於劉常勇(2002)提出的四點創業策略，林穎穗先生的創業之路不盡符合，對於學者提出的創業人格，林穎穗先生的人格特質也不盡符合，研究者推測這樣的情況與林穎穗先生的創業並非完全自發性創業有關，外在的環境影響林穎穗先生最終不得不創業，也許他並沒有典型的創業者特質，卻是時勢造就了他創業的契機。

第三節 穎創與文化創意產業

本節就文化創意產業定義及文化創意產業特性分析穎創毛巾工坊與文化創意產業的連結。

一、文化創意產業定義

穎創毛巾工坊目前經營的模式是利用icacke蛋糕毛巾小鋪、加盟店面及網路平台進行行銷，也就是說穎創毛巾工坊最有機會創造的經濟型態是服務業經濟型態，但林穎穗先生當初從興隆毛巾工廠離開時已經習得經營觀光工廠的模式，因此他將部分觀光工廠體驗經濟模式運用到穎創毛巾工坊，例如創意毛巾DIY教學、毛巾製程知識介紹、毛巾優劣辨識知識等。

另外，穎創毛巾工坊對企業提供客製化服務，吸引知名產業合作製造品牌創意毛巾；但對一般消費者卻提供個性化產品，每個產品的研發都伴隨著產品的研發故事，或者賦予產品本身個性，例如7-11的龍爺與小虎即為一例。

在穎創毛巾工坊中，穎創的服務人員不僅是服務人員，同時也是導覽者、知識傳授者，同時也是活動籌劃者、說故事的人，毛巾製造者不再只是毛巾製造者，而是意匠，是摺故事的人。

表5.4 穎創毛巾工坊與經濟價值的四個階段對照表(加框者為穎創目前符合的型

態)

經濟產出	商品	產品	服務	體驗	穎創
經濟型態	農業經濟	工業經濟	服務業經濟	體驗經濟	服務業經濟 體驗經濟
經濟功能	萃取	製造	傳遞	籌劃	傳遞 籌劃
提供物本質	易壞的	有形的	無形的	回憶性的	有形的 無形的 回憶性的
重要屬性	自然的	標準化的	客製化的	個性化的	客製化的 個性化的
供給方式	大量式儲存	製造後貯存	需求後供給	須時間顯示	須時間顯示
賣方	交易者	製造者	提供者	籌劃者	籌劃者
買方	市場	使用者	顧客	客人	客人
需求因素	特性	特徵	益處	感性/感覺	感性/感覺

我國文化創意產業的興起背景，乃基於總體民間對文化消費需求成長、台灣後工業化發展與產業結構的調整、以及文化政策的轉向，創意毛巾的出現隨後也促成台灣第一家毛巾觀光工廠的成立，也就是體驗經濟的開始，也因此在台灣文化創意產業的分類看來，創意毛巾是較偏向創意生活產業，因為創意生活產業的定義為「指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業。」但若是以穎創毛巾工坊本身審視，則個案本身因無觀光工廠，所以較偏向產品設計產業：「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。」

各國對於文化創意產業的定義及名稱稍有差異，各國對文化創意產業的範疇規畫也各異，創意毛巾若是易地而處，恐怕會被他國文化創意產業法規排除在外，這是因為台灣本身的產業發展背景，毛巾產業曾為台灣的產業發展帶來榮景，中小企業又是台灣經濟發展的基礎，當大部分國家都在文化創意產業領域著重純藝術產業或手工藝品甚至出版類時，台灣對於文化創意產業定義相對較親民務實。

二、文化創意產業特性

Thorsby(2001)、吳思華 (2004)都曾提到文化創意產業的特性為 1.以創意為內容的生產方式 2.以符號意義為產品價值的創造基礎 3.智慧財產權的保障。

1. 以創意為內容的生產方式

(1) 創作者重視產品

林穎穗先生本身對設計相當感興趣，一開始製作出蛋糕毛巾模具的即為林穎穗先生，後來林穎穗先生積極參與每次設計新品會議，直到最近開始洽談加盟事宜才放手交給設計團隊，即使如此，他還是不放棄每次創作的機會，例如最近製作賽德克巴萊的相關紀念小物，他仍參與其中，並且不計成本要完成此作。

”林穎穗：一開始我們就設定不管花多少成本，都要把握這個機會，拿出台灣造型毛巾創始團隊的驕傲！小偶的紋面改了幾次已經不記得了，頭上的原住民花紋繡了幾次還是不夠好，最後找了許多緞帶廠商，才選用這款緞帶來繡上頭飾，也做為小偶的衣服。我們又跟繡花製版溝通修改了很多次，才造就全世界第一條...刺繡逼近三萬針的方巾，光是繡花成本都是毛巾的兩倍價格了！”（林穎穗（2011），2012年1月12日，取自<http://michaelysl.pixnet.net/blog/post/38107498>）

(2) 創作者具備多元及差異性能力

林穎穗先生本人學習背景與其興趣較無相關，開始就業以來就一直從事網路平台或網路設計的工作，而其興趣在設計方面，家庭背景又是從事毛巾製造業，諸多背景因素造就了今日的林穎穗先生，在經營管理方面也有其想法，在設計方面也能撐起局面，在與人、媒體溝通方面也

有一套，最重要的是他不向現實妥協的熱忱。” A01：學習背景是元培檢驗科，資歷較長是做網路平台，對設計有熱忱，做過平面設計、網路平面設計、廣告設計、開發網站。（A01-I-01）”

設計是他的熱忱所在，因此就算面對了巧婦難為無米之炊的窘境，他也總是能利用手邊現有的資源發揮創意。

” A01：在興隆都靠自己一人開發，興隆沒有設計行銷部門，家人不肯出錢開模，自己先把模用電腦設計好，印出來後貼在厚紙板上，再打樣送給客人，等到客人接受度高，家人才願意出錢開刀模，完全就是土法煉鋼。（A01-M-01）”

（3）創意化製程

穎創設計團隊在設計各項新產品時都需經過開會，腦力激盪，並且一試再試，力求材質貼近要求。

當初毛巾製造的流程非常簡單，就是製造完折整齊就好，所以以往家庭即工廠的現象才會出現，這樣的步驟門檻很低，任何一個人都可以取代加工工人，但現在林穎穗先生開發了蛋糕毛巾，這是設計類的商品，要量產就勢必要人手，也並非每個人都學得會，林穎穗先生就用差別性待遇吸引加工者學會。” A01：新產品進來，就需要管理創新，包裝走向複雜，需要教育。（A01-M-03）”

除此之外，也給予其相當大的空間發揮，讓其有機會簡化流程或將商品處理得更精緻。” A02：他們都是從頭來，造型毛巾是設計師設計，設計出來會教意匠怎麼折，剛開始他們會發現折的速度不夠快，會自己想辦法找出折得又好又快的方式。（A02-M-05）”

2. 以符號意義為產品價值的創造基礎

穎創毛巾工坊的產品有以下特點：差異性產品、美感、故事性、特殊文化、高度原創、智慧產權、創意可多重使用、共享的資源、內發的情感、人情味、生活的智慧。以下就這些特點進行分述：

（1）差異性產品

林穎穗先生在產品策略方面採取差異性產品，思考模式跳脫在毛巾價格戰之外，另外創造高附加價值的創意毛巾市場，相較於其他毛巾同

業，穎創毛巾工坊格外重視研發設計部門，一般毛巾工廠並無設計部門，而林穎穗先生本人卻在經營興隆毛巾工廠時期就極力爭取研發經費，自己創業後更是獨樹一格，額外設置研發部門，並全程參與每次的研發會議。

(2) 美感

文建會(2000)認為文化創意產業的特質主要涵蓋三大要素：「美感」、「價值」、「故事」，美感是消費者個人受吸引的感受，而造型毛巾具美感的事實從銷售量及消費者的回饋都可看出端倪。”看到滿滿一櫃子可愛又特別的客制化毛巾，很喜歡，只可惜不能購買，因為為客戶客制化的產品都是他們的非賣品，所以只好不斷按下快門留下他們可愛的模樣。”（林穎穗(2011)，2012年1月12日，取自http://www.mghdimi.com.tw/mall/prd_show.asp?item=184&Ipage=3&shop=22)

(3) 故事性

繼蛋糕毛巾後，穎創毛巾工坊又發表毛巾小偶系列，並配合節慶、活動寫下系列故事，利用故事深化創意毛巾予人的印象。

”A02：在興隆時一開始只是造型化的東西，那接下來就是要把它變成有故事性的東西，他會說以前只是把一個純樸的女孩打扮得很漂亮，那現在到這家公司時候，是把這個女孩變得很有內涵，說話也要有氣質，而不是外表很漂亮而已，網路上的行銷概念就是以說故事呈現我們的商品。（A02-M-02）”

(4) 高度原創

憑藉台灣蛋糕毛巾創始人的名號，林穎穗先生力求打造獨特模型，一而再再而三進行創新產品，並針對不同模型向經濟部申請專利。

(5) 智慧產權

穎創每開發一個新模具就會申請專利，而企業訂單更是如此，所以消費者常會在店中看到一些精美的商品卻不能購買，因為那些商品都是已經申請專利或者有智慧產權的保護。

(6) 創意可多重使用

打造出第一個蛋糕毛巾後，林穎穗先生也參考麵包店中著名的蛋糕甜點，另外創造出各式各樣的蛋糕甜點，一個蛋糕模型就可延伸創造出巧克力蛋糕、提拉米蘇、水果蛋糕等等不同產品。

第 9 項至第 12 項共享的資源、內發的情感、人情味、生活的智慧為研究社區營造及地方文化創意產業者發現的特質，而雲林毛巾產業已大致發展為一個產業群聚，林穎穗先生在毛巾產業群聚這個環境中成長，對毛巾產業早有一定的情感，希望毛巾同業能因為他創造蛋糕毛巾這個亮點，分享創意毛巾帶來的商機人潮。

3. 智慧財產權的保障

穎創唯一不符合文化創意產業特性的是「產品難以複製」這一點，這一點由目前在市場上充斥的蛋糕毛巾已可見一斑，除了穎創以外，其他製作蛋糕毛巾的還有興隆、好家庭等大廠，另外，工研院陳長雄先生也說蛋糕毛巾到大陸辦一次展覽，就馬上出現山寨版的蛋糕毛巾，可見蛋糕毛巾較易被複製，防偽造門檻較低。

雖然身為蛋糕毛巾創始人，仍無法預防自己的作品在別的地方出現複製品，自從蛋糕毛巾上市以來，興隆已非唯一一家製作蛋糕的毛巾廠，林穎穗先生離開興隆創立穎創後，即使也無法遏止他牌複製品出現，一項創意若沒有法律保護，則市場上一旦充斥同性質商品，消費者就無法體會這項創意的價值，目前林穎穗先生因感受到仿冒品的威脅，在開發毛巾小偶後就申請模型專利，這至少遏止了同業對於毛巾小偶的仿冒製造。

第四節 穎創與行銷

受到全球外在環境的變遷，毛巾製造商從以往的大量生產，如今已逐漸轉為以客戶導向為主的企業經營型態，而未來的業務核心也將著重在產品設計，及客戶關係管理上。這也意味著毛巾製造商所要承括的範圍不僅僅是傳統代工，還包含產品的設計開發、製造、品質檢驗、前置時間掌控及售後服務等。市場開放一方面為穎創蛋糕毛巾帶來商機，有機會吸引海內外顧客，另一方面帶來更多外來的競爭者，包括國內外毛巾產銷業者，以及開發創意毛巾業者都成為穎創毛巾工

坊可能的競爭對手。

國內毛巾產業起死回生，毛巾廠商紛紛朝向不同方向發展，如雙星毛巾進軍大陸市場、好家庭毛巾走向兼營代工及客製化訂單。此外，興隆毛巾工廠也以觀光工廠為自營品牌的起點，企圖以體驗行銷策略，從第二級產業直接面對消費者。

穎創毛巾工坊積極發展自有品牌，並因應節慶發展新產品，包括客製化訂單、小偶系列與蛋糕甜點系列。同時也結合相關資源，建立創意毛巾產銷平台。

台灣毛巾產業長期產出規格化產品，對技術的掌握度較低，利潤也受到壓縮。穎創及興隆自有品牌的推出，可提供國內毛巾產業技術開發及分享平台，不同於目前一般毛巾工廠的發展。

一、市場競爭力分析

在組織推行行銷策略之前，都需經過市場及內外部環境分析階段，本研究以swot模式分析穎創毛巾工坊如表5.5：

表5.5 穎創毛巾工坊swot分析

S	W
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業形成聚落，供應鏈完整。 2. 全線在台製造，產品品質優良環保。 3. 蛋糕毛巾創始人名氣響亮。 4. 創意毛巾商機無限。 5. 研發部門獨樹一格。 6. 網路平台架設完備，線上訂貨便利。 7. 增設創意毛巾DIY體驗教學。 8. 滿足客戶多樣少量需求。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 沒有自己的毛巾工廠，沒有前段製造作業，毛巾品質無法親自監工要求，原料仰賴他廠提供，成本居高。 2. 公司地點與毛巾聚落有些距離，不利觀光消費。 3. 品牌知名度仍嫌薄弱。 4. 無品牌、產品中長期策略。 5. 銷售通路並未普及。 6. 客製品比例偏高難以整合模組化造成空間、開發、模具、生產浪費。 7. 開發市場能力不足。
O	T

<ol style="list-style-type: none"> 4. 消費者偏好客製化商品。 5. 大陸黑心商品層出不窮，消費者開始重視毛巾品質。 6. 政府積極輔導毛巾產業，辦理相關活動提供曝光機會。 7. 異業合作機會增加穎創毛巾能見度。 8. 潛在客戶眾多。 9. 環保意識抬頭。 10. 客製個性化產品概念，個性化商品將萌芽成長。 11. 多樣化產品，可滿足多層面客戶需求。 12. 人民幣值漲，大陸台灣價格差異拉近。 13. 台灣品牌產品品質具競爭力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創意毛巾已出現仿製工廠。 2. 興隆毛巾工廠已打出名聲，消費者在認知上容易混淆。 3. 興隆有完善設備及廠區，完備的觀光工廠吸引觀光消費民眾。 4. 日本毛巾走高價精品路線，台灣毛巾競爭力仍嫌不足。 5. 多數競爭業者崛起，同業品質提升。 6. 大陸同業技術及設備日益更新，品質提高。 7. 反傾銷法令將屆截止。
--	---

資料來源：本研究整理

林穎穗先生說穎創視為較有競爭潛力的公司有二：一為好家庭毛巾，一為興隆毛巾工廠，好家庭的優勢是低價毛巾原料，因其大部分進口大陸毛巾再進行加工包裝，雖說是大陸毛巾，但質料還是不錯的；另外，興隆的毛巾是林穎穗先生自己要求出來的品質，品質當然沒話說，但穎創的優勢則是在於不斷創新，不斷研發，穎創有自己的研發團隊，基於研發成本高，因此穎創的毛巾價格也是三家之中最高的，無法壓低的成本則來自於最優良獨立的研發團隊。” A01：本身優勢走最強設計、造型多元、品質最精緻、客製化最強。（A01-M-11）”

二、經營策略

本研究整理文化創意產業特性，針對個案經營者經營策略各項特點進行分述：

1. 產業型態小而美

相對於文化事業而言，文化創意產業更具獨特性，因此產業型態規模較小，穎創毛巾即為一例，穎創組織層級僅僅二層，即總經理林穎穗先生和各部門，組織結構並不複雜，因此有利於負責人與各部門溝通。

2. 產業常有機會水平垂直整合

目前穎創毛巾剛剛起步，因此並無明顯垂直整合現象，但陸續加盟的店面說明了穎創在水平整合方面已有成效。” A02：…現在在談加盟，預計台灣在年底會有加盟商，大陸也有加盟商…。(A02-M-12)”

另外，穎創希望將來能夠有經費購置毛巾機台，自己生產毛巾，自己控管毛巾品質，也就是可以擴充組織結構至上游部分，讓自己的廠房更加完整，就可以不用再向上游購置原料毛巾。

” A02：…從創始到現在，我們還是會買興隆的毛巾，他們也會拿我們的蛋糕毛巾去賣，我們也會賣他們的毛巾，將來希望我們能有機器製造毛巾，自己製造蛋糕毛巾來賣…。(A02-I-02)”

3. 創業造就機會

林穎穗先生離開興隆後，還是希望留在家鄉完成對毛巾未完成的夢，也希望能夠因為自己的創業帶給雲林鄉親更多的就業機會。

” A01：當經營者後發現，要造就一些工作機會，讓當地人士有些新的機會，當地人士多為務農或靠海，工作機會較少，商業及文創機會較少，工人原本無一技之長，但在這裡工作後，創造自己的工作價值，提升從業人口文化素養，樂在工作，不只是枯燥乏味，包裝者成為一位意匠，不只是工匠，能把大量毛巾複製是工匠，能做得傳神是意匠。(A01-I-02)”

4. 對生產人員採放任態度

穎創毛巾工坊相當尊重所謂的「意匠」，亦即造型毛巾生產者。並且予其相當舒適的空間進行製作，並且任其發揮製作。

” A02：我們的意匠都很厲害，而且他們對品質要求很高。…我們的管銷成本比較高，像產線包裝線裡有冷氣房，也把環境保持得非常乾淨，我們希望員工來工作是開心的。(A02-M-10)”

除此之外，林穎穗先生也非常重視設計師的培養與任用。” A01：興隆還停留在之前作法，未成立設計團隊，我曾試圖培養設計師，但我一離開，興隆

就開除那位設計師。(A01-M-11) ”

5. 追求高生產能力，高生產品質

林穎穗先生在離開興隆後，名字還是常常和興隆畫上等號，為力求和興隆有所區隔，在品質把關上做了諸多努力，也力求在產品上不斷創新。

” A02：…我們會試著凸顯自己的好處，像冰淇淋的 logo、設計或吊卡，包裝都會有印花，質感較好，毛巾本身品質可能一樣，可是我們會更嚴格把關，我們在品質要求會更嚴謹，所以我們出去的貨都沒有客訴。(A02-M-07) ”

因為設計成本、生產成本提高，產品價格自然較競爭對手昂貴，但林穎穗先生面對這樣的劣勢不以為意，反而認為這是一個區隔市場的機會。” A01：…我們做的是吃力不討好的事情，開發新造型，價格高，客戶接受度低，但更重視品質創新的客戶會願意合作。(A01-M-12) ”

6. 製程精製分工、專業化

穎創不同於興隆的就是設計師團隊及導覽人員的培育，林穎穗先生堅持以服務業的精神經營，即使毛巾產業僅僅是傳統產業，也要力求將毛巾產業包裝的細緻精美，將各部門專業分工，設計歸設計，包裝歸包裝，服務歸服務。

” A01：可以設計是一回事，可以量產是另一回事，網路是所見即所得，毛巾包裝工人是低技術門檻，摺毛巾、修剪頭、幫他們把狀況想好，比如用一些模具、度量衡，讓他們把毛巾摺出一致規格，在管理上，比如拉出工資的落差，吸引他們學習摺蛋糕毛巾，比如說管理上的 sop 等等…。(A01-M-03) ”

7. 通路嚴選

學者曾在提出文化創意產業特色中提到文創者對生產者管理放任，對通路卻嚴格管控，林穎穗先生的理念正與此不謀而合，他非常用心的栽培出製造者意匠，並教育大眾應尊敬將靈魂放進小偶的意匠，但相反的，林穎穗先生對於自己的產品通路管控卻相當嚴格，他認為自己的產品應該值得一個有格調有質感的通路，所以他絕不將公司的產品流入大賣場、超市、地攤等地，即使要放在紀念品點，也必須是類似新東陽等較有名號有全省據點的紀念品點，最主要的產品通路除了 iicake 及網路平台外，最理想的就是百貨通路，現在台中新光三越已有 iicake 的加盟專櫃。(林穎穗(2011)，2012 年 1 月 12 日，取自

http://www.mghdimi.com.tw/mall/prd_show_iicake.asp?item=231)

跨越品牌及代工方面，穎創目前除了公司本部的直營外，也替許多品牌設計品牌贈品如：英特爾、MLB、劍湖山、富邦…等等。（林穎穗(2011)，2012年1月12日，取自 http://www.mghdimi.com.tw/mall/shop_menu.asp?shop=8)

相較於其他項目，穎創較無符合財務透明化這個項目，不過從其網站上資料可得知其營運狀況是日漸好轉的，經營者也相當願意將營利分享給員工。

三、行銷組合

文化創意產業有許多特點多在行銷 4p 中著墨，本研究歸類產品方面有差異性產品、美感、故事性、特殊文化、高度原創、智慧產權、創意可多重使用、產品難以複製、共享的資源、內發的情感、人情味、生活的智慧十二項；行銷方面有品牌化、故事化、體驗型態、整體性服務、異業結盟、須不斷傳播，媒體宣導、行銷方式多元、壓縮銷售，顧客無需理性考慮共八項；通路方面有嚴格管制通路一項；價格有生產成本高、研發成本高、變動成本低、生產風險高、高附加價值五項。

穎創毛巾工坊對於 4p 的策略經營各有一套配套方式，大致上符合文化創意產業的行銷特性，唯在產品及價格方面仍有可探討之處，如表 5.6。

表 5.6 穎創毛巾工坊 4p 分析(加網底項目為穎創符合項目)

產品	行銷	通路	價格
<u>(1) 差異性產品</u>	<u>(1) 品牌化</u>	<u>(1) 嚴格管制通路</u>	<u>(1) 生產成本高</u>
<u>(2) 美感</u>	<u>(2) 故事化</u>		<u>(2) 研發成本高</u>
<u>(3) 故事性</u>	<u>(3) 體驗型態</u>		(3) 變動成本低
(4) 特殊文化	<u>(4) 整體性服務</u>		(4) 生產風險高
<u>(5) 高度原創</u>	<u>(5) 異業結盟</u>		<u>(5) 高附加價值</u>
<u>(6) 智慧產權</u>	<u>(6) 須不斷傳播，</u>		
<u>(7) 創意可多重使用</u>	<u>媒體宣導</u>		
	<u>(7) 行銷方式多元</u>		

(8) 產品難以複製	(8) 壓縮銷售，顧客無需理性考慮		
(9) 共享的資源			
(10) 內發的情感			
(11) 人情味			
(12) 生活的智慧			

資料來源：本研究整理

產品特性已在上一節文化創意產業特性中討論過，價格及通路也在本節討論過，現就整理出行銷特性進行探討，並探討穎創針對 4p 採取的行銷策略。

1. 品牌化

為了建立創意毛巾品牌，林穎穗先生做了許多品牌布局，包括與各行各業品牌合作製作品牌贈品，除了在公司行號中打出知名度外，林穎穗先生深知網路及媒體的影響力，因此常代表穎創毛巾工坊參加大型活動，吸引媒體採訪及部落客，進行所謂「病毒行銷」，但在品牌建立過程，消費者仍常有認知混淆之感，對於林穎穗先生與興隆毛巾常聯想在一起，對此林穎穗先生仍無解決之道，他認為要深化品牌，還需要一段時間的經營，用時間建立公司品牌歷史，才能走出興隆與穎創各自的路。

2. 故事化

林穎穗先生深知在品牌塑造上還無法創造屬於自己的故事，因此轉而寫產品的故事，穎創毛巾每一個小偶都有自己的故事及個性，每一種甜點都代表不同的節慶與意義，不僅如此，公司一有活動，就會為產品再打造一段新的故事，讓產品成為活動的主角。

3. 體驗型態、壓縮銷售及整體性服務

過去在興隆的經營讓林穎穗先生瞭解到情境體驗對顧客直接行銷的重要性，因此他將創意毛巾 DIY 的精神帶到穎創，並且在 iicake 店鋪內設置一個雖然不大卻有許多展示品，擺設可愛溫馨的體驗室，讓前來體驗毛巾 DIY 的消費者從情境上就感受到小小店鋪營造的氣氛，並得到服務人員一對一的 DIY 教學

服務。

” A01：我們經營與消費者的關係主要是靠服務，很多企業贈品是因為服務好、產品好又追加，消費者端透過 iicake 經營與消費者的關係，透過服務不斷使客人回流，我們也有體驗活動室，又有單件客製化，店裡的小姐也可以為客人導覽。(A01-M-14)”

4. 異業結盟

面對一般消費者，穎創毛巾工坊投注最全面的服務，希望由消費者的口碑宣傳，讓穎創更為人所知，但林穎穗先生也發現公司的營收中有很大的比例來自企業訂單，並且與企業共同合作製造的成品反而成為打造穎創知名度相當有利的工具，因此穎創相當珍惜每一次與企業合作的機會，力求完美，打造企業最滿意的成品，讓企業訂單有機會再次找上門。

” A01：…一個產品要進行深入市調需要許多成本，要鋪上通路需要投資，做企業贈品比較簡單，企業只要覺得合乎預算、認同產品、打樣都沒問題，就可以交付大量生產，訂多少出多少貨，就不會有庫存，我們前幾年都是企業贈品，80-90%都是，後來才開始做零售，零售商品不是主力…。(A01-M-04)”

5. 行銷方式多元

觀光工廠的成立其實就是在實現體驗行銷的理念，林穎穗先生離開興隆毛巾工廠後，還是抱持著體驗行銷的概念創立穎創，不但營造店鋪氣氛，也開放DIY活動，而產品也有自己的故事，店員在銷售時會先為顧客導覽，並且解說毛巾製程及相關知識。

” A02：主要跟我們合作廠商必須要先拍照，拍下店面擺設讓我們審核，如果在夜市路邊攤不行，我們不希望商品放在沒有感覺的東西，沒有氛圍的地方，人家看到這東西就沒有感覺，有人把東西批到百貨公司卻放在花車，那銷售量就是不好，因為人家認為這是很廉價沒有價值的東西，可是如果你把整個氛圍經營起來的話，那人家經過就會忍不住拿起來去買，所以我們覺得那個氛圍很重要，所以我們會要求對方整個店面的擺設。還有經營人的理念，所以我們會有個合約書，必須要貼上店面照片，還有對於城堡怎麼經營要寫下來，我們覺得理念相符才能經銷。(A02-M-04)”

這種服務一切都站在顧客端思考行銷的環境及方法，與傳統行銷僅站在品質的提升截然不同。” A01：好家庭不特別注重造型毛巾變換，比較注重品質、材質，

頂多在印花作變換。(A01-M-11) ”

Schmitt(2000)提出七種體驗媒介，穎創也利用幾種行銷工具如表 5.7。

表 5.7 穎創毛巾工坊體驗行銷對照表

體驗媒介種類	形式	穎創
溝通	廣告、公司外部與內部溝通(如雜誌型廣告目錄、小冊子與新聞稿、年報等)、品牌化的公共關係活動案等。	新聞稿、品牌化的公共關係活動案。
口語與視覺識別	品牌名稱、商標與標誌系統等。	
產品呈現	產品設計、包裝、品牌吉祥物等。	產品設計、包裝
共同建立品牌	事件行銷與贊助、同盟合作、授權使用、電影中產品露臉、以及合作活動案等。	事件行銷與贊助、同盟合作、合作活動案
空間環境	事件行銷與贊助、同盟合作、授權使用、電影中產品露臉、以及合作活動案等。	事件行銷與贊助、同盟合作、合作活動案
網站與電子媒介	網站、電子佈告欄、線上聊天室等。	網站、電子佈告欄
人員	銷售人員、公司代表、客服人員以及任何與公司或品牌連結的人。	銷售人員、公司代表、客服人員

除了體驗行銷，林穎穗也試著將病毒行銷這個相當新的概念運用在為公司打照品牌知名度的行銷手法中，利用網路部落格及傳播媒體的報導不斷宣傳公司，

並且架設網路平台與消費者互動，利用最簡單的工具達到最大的效果。

” A01：我們是用行銷帶業務，辦活動跟網站活動增加曝光率，也曾經主動行銷，但是效果反而不大，所以用網站行銷手法，透過不斷行銷方式，跟政府合作辦活動，或者是企業商借，可以尋求曝光，也帶進業績。(A01-M-10)”

對於這點，林穎穗先生也願意與員工分享，以獲得全體共識，同時也願意與業界、學界分享。

” A02：我們主要以網路行銷、媒體採訪，像蘋果日報有來採訪，那陣子很多客人就拿著報紙過來，像 7-watch，像林穎穗先生當時當選 mvp 百大經理人，像環球學生跟我們專案配合，畢業季的贊助、宣傳，我們希望每個面向都能兼顧到，像建國科大也請我們老闆去演講，老闆本身就是一個很好的行銷工具。(A02-M-11)”

與興隆最大的不同，在於穎創開始創造產品的故事，並在銷售情境中隨時使用產品故事打動消費者，這些產品互有關聯，是一系列的產品，故事也就產生一系列的連結。但可惜的是：穎創因創立不久，所以仍無自己的品牌歷史、品牌故事，也因此常常被消費者誤認興隆的分店或子公司。

” 問：我在網站上看到許多個別產品故事，但品牌故事較少提及？

” A01：興隆是個三十年的工廠，比較有歷史，穎創是個新公司，不容易有歷史性，還沒找到對的行銷切入點，所以我們暫時在產品上寫文章故事。…一開始大家都誤認，所以要在網路上聲明，以前在興隆媒體報導時都有我本人出現，所以要跟興隆分割很難，但我們的產品有區隔，以前是蛋糕，現在開發小偶 及小偶故事。品牌要進展很困難，要深化穎創品牌要剛好遇到運氣與機運，雖然我想突破卻找不到切入點，嗯~我要好好思考深化穎創品牌歷史故事的方法，但目前還需要一些時間。(A01-M-08)”

無暇經營產品故事的連續性也成為穎創創造產品故事這個美意的瑕疵，除了時間以外，人力的不足也是一個因素。

” A02：網路上有很多消費者說我們故事寫得不錯，但其實我覺得故事需要非常多的靈感還有時間去想，我們人力比較少，所以我覺得任何在行銷方面的東西都是需要源源不絕，一直 update，可是因為人力的關係，我們可能一陣時間才推出一個，所以這樣可能會沒辦法持續吸引消費者注意力，不過許多消費者都喜歡這樣的方式就是了。(A02-M-02)”

由以上穎創行銷特性介紹，穎創配合行銷 4p 採取行銷策略如表 5-8：

表 5.8 穎創的 4P(產品、價格、通路、推廣)的策略

產品	價格
1.蛋糕甜點毛巾 2.禮盒與禮物 3.毛巾小偶 4.童方巾	因品質及加工過程訂價 (內含嚴選原料費用、設計師設計費用及 意匠手工費用)
通路	推廣
1.穎創毛巾工坊 2.網路平台 3.加盟店 4.禮品小舖(如新東陽)	1.參展：透過主題展或物品展增加穎創 在國內市場的知名度。 2.媒體報導：藉由媒體事件報導增加能 見度 3.部落客分享介紹：部落客好評分享 4.網路平台更新：不定期更新產品介紹 平台，並用產品故事行銷吸引顧客瀏覽

資料來源：本研究整理

第六章 結論與建議

本研究參考國內、外文獻，擬定一研究架構模式，並以個案研究方式探討穎創毛巾工坊負責人林穎穗先生經營產業轉型及創業過程。在訪談林穎穗先生、穎創員工、政府輔導單位及公司競爭對手負責人後，提出研究發現與結論，除了回應先前研究目的外，亦提出對後續研究的建議。

第一節 研究發現與結論

研究結論一：林穎穗先生將傳統毛巾產業轉型成為文化創意產業之路

本研究在訪談過政府代表及毛巾業者後發現，傳統毛巾業者仍然期待在製造業有所發展，而中央政府則期待毛巾業者除了固守製造業原有的優勢外，還可以發展出自己的特色，因此協助興隆毛巾工廠轉型成為綜合製造業與服務業優點的觀光工廠。

一、全面創新領導興隆轉型成功

由個案研究當中可以發現，林穎穗先生的核心特質為不斷創新，包括：管理層面、產品開發、行銷策略等，多是林穎穗先生創新經營的結果。林穎穗先生從一開始開發造型毛巾，將產業導向文化創意產業；然後為了讓員工願意學習折造型毛巾，使用差異化薪級方式吸引員工學習，並為了做出符合標準且能夠量化製造的造型毛巾，訂製 SOP 程序；在行銷策略方面運用體驗行銷、病毒行銷、故事行銷等新興行銷策略去深化品牌，鞏固市場，其創舉完全不同於毛巾同業，將毛巾產業拉出了傳統產業，並且能在文創產業中占有一席之地。

二、二代之間觀念不同成為興隆轉型阻力

雖然林穎穗先生為家族事業努力，也讓興隆毛巾工廠轉虧為盈，但兩代之間的觀念分歧，上一代仍依循往例，認為工廠事業就是接了訂單就開工，觀光工廠的情境經營一開始只是林穎穗先生單方面在營造，成立觀光工廠後，林穎穗希望走觀光服務業的模式，但這樣的理念仍無法說服上一代，只

能黯然離開興隆，由林穎穗先生領導的興隆的轉型之路也就此打住，林穎穗先生不在的興隆雖然仍有觀光工廠的亮點，但林穎穗先生的離去讓興隆少了林穎穗先生創新的火花，積極轉型的動力。

林穎穗先生在經營轉型觀光工廠的過程中拜訪過其他行業經營觀光工廠或經營文創產業的前輩，對文創產業的發展充滿了理想抱負，因此在離開興隆毛巾工廠後，帶著經營轉型興隆毛巾工廠的經驗創設了穎創毛巾工坊，並且朝文創產業的經營理念邁進。

研究結論二：林穎穗先生的創業特質

一、分享與開放的心胸

從林穎穗先生的創業歷程中不難發現，他總是樂於分享自己的經驗，不論是面對顧客、媒體、政府、學術界或業界，只要有人需要他的協助，他一定毫無保留的分享，在網路上不定期抒發他的經營歷程也是他個人的堅持，無私的分享是他的一大特色，甚至不擔心同業複製他的經驗，反而認為若可以因此帶動毛巾產業生機也是好事。

除了願意分享，他也非常願意去吸收新知，改變習慣做法，不怕冒險。並且從員工的言談之間就可感受他們對老闆的態度是將老闆當成合作夥伴，而非高高在上的老闆，他也很放心將事業交給員工打理，自己則是負責對外接洽合作夥伴及公關事務。

二、不斷創新的精神

對於林穎穗先生來說，不創新就等著被打敗，從經營興隆時期他就抱持著這樣的信念，在產品上創新，除了創造蛋糕毛巾之外，他又用同一模具創造毛巾小偶，甚至在穎創成立時又設計新型模具創造出各式各樣的小偶。

他也在經營管理上創新，他大膽利用薪水的變化吸引員工主動學習摺創意毛巾；也積極向工研院申請觀光工廠的成立；在創立穎創毛巾工坊之後，他廣納加盟，甚至對於沒有財力加盟或者購買大量產品者，想辦法協助對方小額購買商品零賣，他只要求販賣時的情境要配合創意毛巾的核心訴求。

在行銷手法上，創立了穎創毛巾工坊之後，他運用病毒行銷、故事行銷、

網路行銷等創新行銷手法；在販賣情境上，他要求店內氣氛需符合溫馨幸福的情境銷售；並隨時讓顧客隨時體驗 DIY 摺創意毛巾的樂趣；網路上隨時更新他對蛋糕毛巾投注的心力。

直到現在他仍不斷思考創新產品的契機，對他來說，創新是預防仿冒最好的策略，到了現在，他還是不斷思考創新行銷的方向，創新產品的機會，隨時帶著面對挑戰的心態去創新經營。

研究結論三：林穎穗先生身為文創工作者的行銷理念及策略

一、家族事業的影響與對地方的責任

離開了興隆之後的林穎穗先生融合對於傳統的眷戀及自己在成長背景中接受的新觀念，並且本著不願放棄家鄉的想法及已經營一段時間的造型毛巾事業，毅然創立穎創毛巾工廠，希望延續對毛巾的夢，壯大毛巾產業群聚，提供鄉親工作機會，然後創立蛋糕毛巾城堡，把來不及在興隆觀光工廠完成的使命加諸在蛋糕毛巾城堡上。

二、網路創造的新商機

網路的盛行造就了林穎穗先生不斷學習，不斷創新的契機，他也深知網路的力量無遠弗屆，興隆過去只是默默無名的小毛巾廠，在雲林地區比興隆大的毛巾廠比比皆是，林穎穗先生先是創新產品，再利用網路傳播的力量讓消費者知道有興隆這個毛巾工廠，進而經營興隆為觀光工廠。

在創立穎創之後，林穎穗先生改良經營興隆的經驗，運用突破以往的行銷策略，除了網路媒體宣傳，又開始讓產品為品牌說故事，也試著教導消費者相信台灣手做毛巾的品質。永續經營傳統產業的使命，林穎穗先生用创新的手法做到了。

研究結論四：穎創經營的難題

（一）品牌辨識度

穎創創業至今僅僅兩年，兩年之間顧客常有的問題就是將穎創當成興隆的分店，其實兩者截然不同，興隆是經營工廠為主體，因為有觀光工廠

的存在而聲名大噪，而穎創則是以經營店面，提供顧客服務為主要目的，林穎穗先生已清楚劃分經營形式。無奈林穎穗先生的名號及曝光機會都是從興隆開始，蛋糕毛巾也是從興隆開始，即使穎創的地點位置刻意避開興隆周圍，至今仍無法與興隆完全分割，如何打造品牌辨識度，實為穎創最需要經營的課題。

（二）經營門檻低

雖然林穎穗先生的經營理念正確，但仍缺乏有力的起點，不論是日本今治市的毛巾美術館或者是興隆觀光工廠，前身都是工廠，唯有展現毛巾的製程、毛巾知識教育及足夠的導覽空間也才能展現產業的特性，觀光工廠的獨特性是店面或者優良服務無法取代的，這點是林穎穗先生還需要努力的空間。

第二節 建議

一、對文化創意產業的建議

林穎穗先生雖然成功創業，但仍然面對穩定經營的問題，研究者根據林穎穗先生面對的問題提出兩項建議：

（一）建立強勢品牌

自行創業後的林穎穗先生面臨的問題就是品牌的深化，一個文創品牌常常是從小規模的經營開始，無法運用大量的經費建立品牌知名度，如果本身並非同質產品創始者，或者有其他同業有類似產品，就容易有消費者對品牌的認知混淆，因此，如何建立強而有力的高辨識度品牌，是所有文創品牌的首要工作。

（二）提高品牌經營門檻

常常有文創商品一出現在市面上，過沒多久就有類似的商品出現，原因是商品本身容易被複製，因此經營者一定要想辦法為公司設立一個獨特的特點，讓公司本身立於必須被需要的立場，對於同業也好，消費者也好，都是不可或缺的地位，公司獨特之處也無法被複製，那麼才有永續經營的

可能性。

(三) 水平整合同業

工研院陳先生曾提出興隆觀光工廠身為虎尾毛巾群聚的亮點，應該整合同業，展現各家產品優點，但興隆沒有這麼做；而穎創以文創品牌出發，雖然知名度尚未完全建立，但正因文創品牌強調商品獨特性、文化性及故事性，與其他同業產生競爭衝突的機會並不大，若穎創願意展售同業優秀產品，讓消費者在同一家店就可認識不同品牌業者優秀的商品，這也不啻是獲取群聚效應的機會，同時也可藉此學習他牌優點，有學習有比較才能精益求精，也可讓毛巾產業同業得到更多協助扶持，共同為台灣毛巾產業存續努力。

穎創毛巾工坊雖在先天成立的條件並不如興隆毛巾觀光工廠完備，但可利用水平整合同業的機會製造另一個不同於觀光工廠的亮點，並藉此機會打響穎創的品牌名號，且讓虎尾成為名符其實的毛巾產業群聚。

二、對後續研究者的建議

本研究在前章曾提到文化創意產業的特質之一即為智慧財產權的保護，美國對於文化創意產業的定義也不脫離版權事業，愈是對智慧財產權重視的國家文化創意產業愈是蓬勃發展。工研院陳先生曾無奈的提到：「林穎穗先生曾為了蛋糕毛巾申請專利，但還是難以杜絕仿冒。」在第二章曾有學者提到文化創意產業的特性之一即為智慧財產權，但在台灣，智慧財產權並未受到重視，也因此蛋糕毛巾的專利雖為林穎穗先生所有，但興隆毛巾工廠可以製作，而好家庭毛巾也可以製作，甚至到大陸去辦一場活動，蛋糕毛巾的山寨版就已出現，本研究僅就林穎穗先生本人及穎創毛巾工坊進行個案探討，建議後續可朝仿冒品對文創產業的影響或如何杜絕仿冒品議題進行深入研究。

林穎穗先生曾提到：「許多消費者還是會將穎創毛巾工坊聯想成是興隆毛巾工廠的分店，要如何建立品牌辨識度，只能等待時間讓消費者分清楚。」本研究雖未進行這一方面的行銷策略探討，但許多研究品牌的文獻都曾提出建立強勢品牌的做法，建議後續研究者對分家後的經營者如何建立品牌辨識的策略進行探討。

林穎穗先生曾在穎創毛巾工坊網站上提到許多中小型企業都有兩代之間的問題，由於本研究僅針對林穎穗先生進行研究，並未擴及其他公司進行比較，研究者認為這是個值得深入探討的問題，家庭的力量究竟對文創者的創業是動力還是阻力？有待後續研究者進行探討。

林穎穗先生曾提到穎創的第三期目標是要規劃出蛋糕毛巾城堡，但本研究礙於研究時間僅短短兩年，而穎創毛巾工坊仍未到達第三期目標，故無法對蛋糕毛巾城堡經營成效做具體的探討，建議後續研究者可朝這個方向進行研究。

參考文獻

一、中文

1. Goleman (1996), EQ, 台北：時報出版。
2. 王作榮(1978), 我們如何創造了經濟奇蹟, 台北：時報出版社。
3. 行政院文化建設委員會編(2004), 2004文化白皮書, 台北：行政院經濟建設委員會。
4. 李孟麗&徐村和(1999), 廣告學：策略與管理, 台北：五南。
5. 花建(2003), 文化+創意=財富—全世界最快速致富產業的經營 KNOW+HOW, 台北：帝國文化公司出版。
6. 柳婷(1999), 廣告與行銷, 台北市：五南圖書出版有限公司。
7. 徐聯恩(民85), 企業變革系列研究, 初版, 台北市：華泰書局。
8. 翁興利(2004), 政策規劃與行銷, 台北：華泰。
9. 陳輝吉(1993), 創業家—迎接全方位創業挑戰, 台北市：麥田。
10. 陳明璋(1989), 創業的智慧, 台北:第三波。
11. 黃俊英(2007), 行銷管理-策略性的觀點, 第三版, 台北：華泰文化。
12. 黃新福&盧偉斯〈2006〉, 非營利組織與管理, 台北：國立空中大學。
13. 鄭自隆、洪雅慧&許安琪(2005), 文化行銷, 台北縣蘆洲市：空大。
14. 魯炳炎(2007), 公共政策行銷理論之研究：應然面與實然面的對話, 臺北市：韋伯。
15. 劉大和(2005), 文化與文化創意產業, 台北：魔豆創意。
16. 劉常勇(2002), 創業管理的12堂課, 台北：天下出版社。
17. 戴國良(2005), 整合行銷傳播：全方位理論架構與本土實務個案, 台北：五南圖書出版。
18. 樂斌&羅凱揚(2004), 電子商務, 台中：滄海書局。
19. 經濟部工業局(2006), 產業政策與輔導措施及艱困傳統產業輔導機制。

20. 經濟部中小企業處(2004)，2004 年中小企業白皮書。
21. 吳昭怡 (2003)，給產品說一個故事，天下雜誌，286，160-162，台北。
22. 吳思華 (2004)，文化創意的產業化思維 (上)，典藏今藝術，136，114-117。
23. 吳思華 (2004)，文化創意的產業化思維 (下)，典藏今藝術，137，134-137。
24. 吳密察 (2003)，文化創意產業之規劃與推動，研考雙月刊，27 (4)，59-65。
25. 周佩萱 (1993)，試析我國中小企業轉型困境，台灣經濟研究月刊，8，頁41-47。
26. 倪在沁 (2005)，文化創意產業的認識與挑戰，藝術家，256，334-337。
27. 高明智 (2001)，由旅情談體驗行銷與服務，突破雜誌，187，14-16。
28. 徐作聖(1995)，科技政策與產業創新之未來發展：論亞太製造中心規則，經濟情勢暨評論季刊，創刊號第一期，頁23-39。
29. 游錫堃 (2003)，政府推動文化創意產業理念，文化創意產業速報，第1期，經濟部文化創意產業推動小組辦公室，臺北。
30. 劉維公 (2001)，當代消費文化社會理論的分析架構：文化經濟學、生活風格、與生活美學，東吳社會學報，11，113-136。
31. 滕淑芬 (2007)，王俠軍的白瓷革命—八方新氣，台灣光華雜誌，2007年12月，34頁。
32. 方世榮譯 (2004)，Kotler & Armstrong 原著，行銷學原理，東華書局，第十版。
33. 李俊明譯(2005)，Creative Britain & Chris Smith著，創意英國，台北：五觀藝術。
34. 李天任&藍莘譯(1995)，Wimmer & Dominc原著，大眾媒體研究，台北市:亞太圖書出版社。
35. 林寄雯譯(1992)，日本中小企業事業團編譯，中小企業轉型策略 (上)，經濟部國貿局出版。
36. 洪世民譯 (2005)，Philip Kotler原著，這就是行銷，臺北：日月文化。
37. 徐政萍&王秋陽譯(2007)，Zukai Wakaru! MBA Marketing/ Global Taskforce K. K.原著，要暢銷，先懂行銷：學會行銷的7個關鍵，臺北：究竟出版。

38. 涂師孔編譯 (2000)，森口八郎原著，開拓中小企業的活路-企業轉型成功實例，台北：華泰出版社。
39. 夏業良&魯煒譯(2003)，Pine, B.J., II & Gilmore, J.H. 原著，體驗經濟時代，台北市：經濟新潮社。
40. 王育英、梁曉鶯譯(2000)，Schmitt原著，體驗行銷，臺北：經典傳訊文化公司。
41. 郭思好譯(2007)，Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved/
Philip Kotler & Nancy Lee原著，科特勒談政府如何做行銷，臺北：臺灣培生教育出版。
42. 陳智文譯(2004)，Annette Simmons原著，說故事的力量：激勵、影響與說服的最佳工具，台北：臉譜。
43. 陳智文譯 (2005)，Stephen Denning原著，說故事的領導，台北：臉譜。
44. 陳琇玲譯 (2005)，Philip Kotler原著，水平行銷—找出突破性構想的新技術，台北：商周出版社。
45. 張美惠譯(2005)，Seth Godin原著，行銷人是個大騙子！—行銷，從一個投其所好的真實故事開始，台北：商智文化。
46. 葛維鈞譯(2009)，Philip Kotler & Siew Meng Leong原著，行銷學原理—亞洲觀點，台北市：東華。
47. 潘成滿、陳金泉&魏梅金譯 (2006)，Foundations on Marketing/ Pride, William M & Ferrell, O. C.原著，行銷學，台北市：雙葉。
48. 榮泰生編譯(2006)，Marketing/ Michael J. Etzel、Bruce J. Walker & William J. Stanton原著，行銷管理，臺北：麥格羅希爾。
49. 賴惠玲譯 (2008)，高橋 朗原著，五感行銷:搏感情,說故事,未來行銷都得這麼做，台北：大雁出版。
50. 謝德高編譯(2004)，Kotler, P.原著，定位與定價—科特勒談二十一世紀的行銷挑戰，台北縣中和市：百善書房出版。
51. 蕭富峰&李田樹譯(民94)，Innovation and Entrepreneurship/ Peter F. Drucker 著，創新與創業精神，台北：臉譜。

52. 蘇怡仲譯(2000), The Death of Competition /Moore著, 競爭加倍速, 台北: 智庫文化出版社。
53. 王建彬(2005), 不同生命週期產業創新政策之評估研究, 交通大學科管所博士論文。
54. 王俞甯(2007), 從品牌權益觀點探討病毒行銷對顧客購買意願影響之研究, 國立臺北大學國際企業研究所碩士論文。
55. 伍立人(2002), 從傳統中尋找新生命的文化創意產業—以白米木屐為例, 台灣大學新聞研究學系碩士論文。
56. 李怡璇(2005), 文化主題商品體驗行銷效果之研究—以幾米主題商品為例, 世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
57. 林俊文(2004), 育成中心培育創業者達到成功之關鍵性因素研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
58. 周意婕(2010), 紡織產業之創新經營-以興隆毛巾觀光工廠為例, 建國科技大學自動化工程系暨機電光系統研究所碩士論文。
59. 侯惠雯(2008), 網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
60. 袁素萍(2003), 企業轉型成功關鍵因素之研究, 國立成功大學高階管理所碩士論文。
61. 莊怡婷(2004), 組織學習效果對企業創新績效影響之研究:環境之敵意性、組織資源寬裕程度、策略定位之調和效果, 國立成功大學企業管理學系碩士論文。
62. 莊鴻文(2009), 創業者之關鍵才能與組織承諾關聯性之研究, 朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
63. 王麗雅(2009), 觀光工廠服務品質、體驗行銷、知覺價值與滿意度關係之研究, 國立屏東商業技術學院行銷與流通管理研究所碩士論文。
64. 陳宥尹(2011), 品牌延伸策略與組織生命週期之關聯性研究—以消費性電子產業為例, 屏東科技大學企業管理系所碩士論文。

65. 黃美娟(2007), 探討創業家特性、組織/產業特性及國家文化同質性對國際新創事業績效之影響, 國立彰化師範大學企業管理學系所碩士論文。
66. 黃寶棟(2005), 人格特質、創業動機、創業策略與創業績效之關係研究—以台灣區中小企業創業家為例, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
67. 常國強(2004), 組織創業精神及創新與組織績效關係之研究, 國立中央大學管理學院高階主管企管碩士論文。
68. 彭銘欽(2001), 病毒行銷原理之初探性研究, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
69. 褚家雯(2008), 女性創業家創業之研究—職涯資本觀點, 國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
70. 蔡健宗(2011), 個人體驗與故事行銷對遊客購買紀念品之影響, 國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文
71. 劉興台(2002), 傳統產業轉型關鍵成功因素之探討—以台灣鹽業為例, 中華經營管理所碩士論文。
72. 劉美蓉(2005), 成功創業家生長背景與創業歷程之研究-以青創楷模為例, 國立中山大學人力資源管理研究在職專班碩士論文。
73. 劉裕春(2003), 體驗行銷與關係結合方式對網路忠誠度之影響, 私立義守大學管理科學研究所碩士論文。
74. 劉思源(2008), 故事病毒行銷模式之初探性研究, 開南大學國際企業學系碩士論文。
75. 薛子勤(2011), 病毒行銷、知覺風險與購買意願關係之研究, 大葉大學管理學院碩士論文。
76. 歐建益(2000), 創業家特質、動機與創業問題之研究, 國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。
77. 謝東宏(2004), 文化創意產業發展之影響因素研究—以高高屏地區為例, 長榮大學經營管理研究所碩士論文。

78. 謝俐勤(1995), 跨文化因素對在臺外商經理人員創業精神影響之研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
79. 蕭雅娟(2007), 年輕女性創業家特質、創業動機、創業困境與因應之研究, 高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
80. 盧縉梅(2008), 時尚品牌行銷模式之研究, 國立台灣師範大學設計研究所碩士在職進修論文。
81. 辛晚教(計畫主持人) & 志龍(協同主持人)(2001), 城市文化環境之整體研究—台北市公元2025年文化建設發展藍圖, 台北市政府文化局委託。
82. 林晉寬(1993), 創業家特質與創業行為對創業績效影響之研究, 國科會專題研究報告。
83. 許士軍(1993), 創業行為、創業研究與創業教育, 管理教育研討會, 台北。
84. 曾光華 & 陳貞吟(2002), 體驗行銷的特性與應用, 第一屆服務業行銷暨管理學術研討會論文集, 國立嘉義大學管理學院, 嘉義市。
85. 劉大和(2004), 文化創意產業產值調查與推估研究報告, 2011年12月30日取自: http://www.dmd.yuntech.edu.tw/dlearn/download/vcd_ldh.ppt
86. 經濟部中小企業處, 95年中小企業白皮書, 2011年11月5日取自 <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=1143&CtNode=680&mp=1>
87. 陳進來(2006), 2011年7月9日取自 <http://monitor.textiles.org.tw/>

二、英文

1. Abernathy, W. J. & Utterback, J. M.(1978), "Patterns of innovation in technology", Technology Review, 80(7): 40-47.
2. Anosff, H.I. & McDonnell, E.(1999), "Implanting Strategic Management 2nded.", Prentice Hall International Ltd.
3. Bowen & Hisrich(1986), "The female entrepreneur: A career development perspective." Academy of Management Review, 11(2) 393-407.
4. Covin, J.G. & Slevin, D.P.(1989), "Strategic Management of Small Firms

- in Hostile and Benign Environments,"Strategic Management Journal, Vol.10,No.1,pp.75-87.
5. Christian, B., & Julien, P. A.(2000). "Defining the field of research in entrepreneurship." Journal of Business Review, 16, 165-180.
 6. Fog, K. · Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2005). "Storytelling: Branding in practice," Berlin: Springer.
 7. Griffin,Rickyw. & Pustry,M.W.(1999), International Business: A managerial perspective, Englewood cliffs, NT: Prentice Hall.
 8. Hill, C.W., & Jones, G.R.(2001), Strategic Management Theory: an integrated approach, 5th. New copy. Hard Bound In: English Deep & Deep Publication, .
 9. Howard, T. (2005). Viral advertising spreads through marketing plans. USA Today.
 10. James R. Bettman (1979) , Memory Factors in Consumer Choice: A Review, Journal of Marketing, Vol. 43.
 11. Kotler (2000),Marketing Management, Tenth edition, Prentice-Hall, New Jersey.
 12. Keller (2001) , Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity,2d ed. Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.
 13. Lundberg (1984). Organization strategy and innovation. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
 14. Lavy, A. & Merry, U. (1988), "Organizational Transformation. Revitalizing Organization for a Competitive World," Jessey-Bass Inc.
 15. McClelland(1961).The Achieving Society. Princeton N.J.:Van Nonstrand reinhold Co.Okimoto, D.I.(1998), "Between MITI and the market: Japanese Industrial policy For High Technology,"Stanford: Stanford University Press.
 16. O'Sullivan, E. L. & Spangler, K. J. (1998). Experience Marketing: Strategies for the New Millenium. State College Pa: Venture Pub.
 17. Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries

and Competitors, ”New York: Fress Press.

18. Richard Caves (2000). Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce.
Harvard University Press.
19. Robert K. Yin (2003), Case Study Research. Design and Methods, Sage
publications, Inc.,P5~12, P39~45, P186
20. Raymond Vernon (1966) , “International Investment and International Trade in
the Product Life Cycle”.
21. Schumpeter, J. A. (1934), The theory of economic development, Cambridge,
MA:Harvard University Press.
22. Stevenson, H.H., et al (1989), “New Business Ventures and the Entrepreneur “,IL :
Richard D. Irwin.
23. Scott, A.J. (1998).Regions and the world economy: the coming shape of global
production,competition, and political order, Oxford: Oxford University
Press.
24. Thorsby David.(2001).Economics and Culture, Cambridge university press.
25. Voorhis.(1980). “Entrepreneurship and Small Business Management “,
Allgnan Becon, Inc. p21-36.

附錄 穎創異業合作及產品故事

表 1 與知名品牌異業合作(資料來源：<http://www.mghdimi.com.tw/>與本研究整理)

產品名稱與合作廠商	毛巾故事
英特爾 Intel 8 吋蛋糕毛巾 Intel	無
金格 30 週年慶蛋糕毛巾 金格	正逢以蜂蜜蛋糕聞名的金格食品 30 週年慶，我們將金格食品的品牌吉祥物與我們的專利立體結構結合，誕生了金格蜂蜜蛋糕毛巾。
開口獅毛巾小偶 雲林縣崙背鄉	雲林縣崙背鄉『獅舞詔安 瓜香崙背』的委託，以南獅北舞為靈感，將流傳百年的民間藝術，用 100%的純棉毛巾重新詮釋，製作出能趨吉避凶的開口獅毛巾小偶。
ASG 蛋糕毛巾 ASG	九局上半，比賽進入白熱化，投手展現勝投風範，投出最終壓軸秘密武器，毛巾球!
旗山香蕉蛋糕毛巾 旗山商圈	台灣香蕉最近價格暴跌~ 在日本一斤卻賣 132 元，我們用毛巾做成香蕉，幫助蕉農行銷，不賺錢都要做，希望大家為傳統產業盡一分心力!
輔大猴毛巾蛋糕 輔大猴	我們捕獲傳說中的超人氣網路部落客，製作成超卡哇伊的『輔大猴蛋糕毛巾』猴子口味，挑戰你的味覺新體驗，呷猴崽，毛軟 Q，顧巾骨。
枯麻熊蛋糕毛巾 松林町	注意！枯麻出沒。源自溪頭古老的傳說，松林町特色週邊商品—枯麻熊蛋糕毛巾。限量在 "妖怪村" 發售。
NCC 小尖兵蛋糕毛巾 NCC	無
國家文官學院 8 吋蛋糕毛巾 國家文官學院	苦思半年只為了再度降低塑膠的使用量，運用特殊造型設計的 PET 上蓋結合紙底盒 (已申請

	專利)，創造了前所未有的精緻鑽石透明感，將細緻的蛋糕毛巾優雅呈現。
富邦財神爺蛋糕毛巾 富邦銀行	富邦信用卡刷卡活動贈品
親密娃娃蛋糕毛巾 台灣早產兒基金會	台灣早產兒將基金會吉祥物- 親密娃娃袋鼠委託穎創公司設計了這款親密娃娃蛋糕毛巾。 除了發揮袋鼠娃娃原本可愛的親切笑容，並將袋鼠長長的耳朵立體化，蛋糕圍邊設計成袋鼠的坐姿圖案，深具社會關懷的活動增添意義。
劍湖山王子飯店蛋糕毛巾 劍湖山	精選入宿小禮(以王子飯店公告為主)，將吉祥物 KuKu 跟 KiKi 的繡花精緻呈現！
身心障礙 庇護工場 蛋糕毛巾 台北市政府勞工局	台北市政府勞工局 身心障礙 庇護工場 活動
佳世豹蛋糕毛巾 佳世達科技股份有限公司	佳世達假日親子活動贈品
達達虎蛋糕毛巾 友達光電股份有限公司	正逢虎年，我們受委託將 友達光電 的吉祥物 - 達達虎，設計成可愛版的達達虎蛋糕毛巾。
猴子軍團蛋糕毛巾 猴子軍團	猴子軍團園區內主題商品，上架不到一個月幾乎銷售一空
IFPA 銀杏 6 吋蛋糕毛巾 IFPA	保險理財人員在每個人生命的量表上，填上讓人嘴角上揚 45 度的微笑。 我們將傳說中，代表著人們追求健康幸福的銀杏，與 IFPA 『快樂、利他、不平凡』的核心價值做結合。
斗六就服-草莓蛋糕毛巾 行政院勞工委員會職業訓練局	無
安麗草莓高蛋白-造型毛巾贈	安麗草莓高蛋白 - 造型毛巾限量贈品

品 安麗	
7-11 小虎御飯糰-毛巾收藏組 7-11	虎爺在幸福森林裡新開了一家 7-ELEVEN，龍爺跟虎爺商量，要貪玩的小虎去打工，小虎忽然感受到工作的榮譽感，努力的賣起御飯團，希望也能當大家的好鄰居。
7-11 虎爺三明治-毛巾收藏組 7-11	同上
霹靂蛋糕毛巾手提盒 霹靂多媒體	99 年 5 月 1 日在嘉義市棒球場舉辦<響徹雲霄-大聲說愛>園遊會的精緻捐助紀念品。 此活動是為籌建雲林地區的植物人安養院，創世基金會企劃構想結合雲林最具知名度的 - 霹靂布袋戲角色人物與雲林代表性產業 - 毛巾做結合，輔以雲林代表性地標 - 西螺大橋為情境背景。
彌勒大道蛋糕毛巾小偶組 彌勒大道	穎創很開心能夠與提倡環保、追求世界大同的彌勒大道合作；這次，我們將手捧地球的彌勒佛院 LOGO，放置在專利設計的圓蛋糕毛巾上，搭配充滿朝氣活力的小美，一起慶祝在兔年正式落成的彌勒大道。
知名保險公司-毛巾禮物箱子 知名保險公司	這個毛巾禮物箱子其實是在閒聊之間，腦力激盪下產生的。在我們理解到顧客以箱子的概念呈現企業願景與精神時，整體造型就浮現在腦海之中。
天鵝造型毛巾 中興大學校務評鑑委員會	我們又一次創新毛巾小偶的製作方式，以特殊手作工法將天鵝毛巾立體化，栩栩如真的鵝身與翅膀，就好比清閒悠遊在湖上的天鵝。

元誠國際-毛巾收藏組 元誠國際資產管理股份有限公司	元誠國際資產管理股份有限公司 - 2011 年義賣活動贈品
幸運草樂園方形蛋糕毛巾 幸運草樂園	幸運草樂園 - 活動贈品 - 方形蛋糕毛巾
達達虎和聖誕樹蛋糕毛巾 友達光電股份有限公司	友達光電 2010 年聖誕節企業認同內部商品
TTRI 吉祥物蛋糕毛巾 TTRI	無
馬桶洋行猴子娃娃毛巾禮 馬桶洋行	無
康迪爾嬰兒鞋造型毛巾 康迪爾	無
虎尾驛火車造型毛巾 虎尾驛	虎尾車站 (虎尾驛) 建於明治年間，原名為「五間厝驛」，位於雲林縣虎尾鎮中山路民主路口。據虎尾糖廠舊照推估「虎尾驛」可能在建廠時同時設立，距今有百年歷史。
達克羅士蛋糕毛巾 達克羅士	無
虎高校慶蛋糕毛巾小偶 國立虎尾高級中學	國立虎尾高級中學 70 週年校慶 - 限量禮品
朝陽虎寶寶-毛巾小偶 朝陽科技大學畢聯會	2010 朝陽科技大學 畢業真心獻禮，由畢聯會學弟妹 DIY 製作 - 朝陽虎寶寶-毛巾小偶
旭硝子毛巾小偶 旭硝子	無
CAMAX 毛巾瑞士捲 CAMAX	原本預計 6000 盒的促銷活動，應店家數度要求最後延長為半年，共追加了 20,000 盒

雲林西瓜節西瓜方巾	雲林縣 98 年西瓜節活動贈品，同年 SBIR 專案開發之專利產品
HONDA 相撲饅頭方巾 HONDA	那一年日本的相撲選手來台為 HONDA 汽車活動行銷，我們以極短的時間為 HONDA 生產了兩萬個 HONDA 相撲饅頭方巾
LEE 蛋糕毛巾 LEE	LEE 服裝的活動贈品
遠來提拉米蘇捲 遠雄悅來大飯店	花蓮遠雄悅來大飯店共同開發，包裝成提拉米蘇的蛋糕捲毛巾
優生蛋糕毛巾盒 台灣必治妥-美強生	綿密柔細的蛋糕捲與三角蛋糕毛巾成為奶粉產品最佳的促銷贈品
賀壽蛋糕毛巾盒 三重市公所	重陽節-賀壽蛋糕毛巾，我們設計了兩個經典壽桃，深受市民喜愛
中國信託蛋糕毛巾 中國信託商業銀行	中國信託的假日親子活動，訂購了兩萬個掛有企業標誌及特製圍邊之蛋糕毛巾做為參加活動的贈品
海洋公園蛋糕毛巾 遠雄集團-花蓮海洋公園	花蓮海洋公園的暢銷主題商品，第二年經典款，繡有花蓮海洋公園的吉祥物
渣打銀行蛋糕毛巾 渣打銀行	渣打銀行 員工認股計畫的企業內部贈品
檢疫犬蛋糕毛巾 行政院農業委員會動植物防疫 檢疫局	檢疫局為推廣檢疫犬的公眾形象，訂製了檢疫犬蛋糕毛巾，為該行銷專案創下佳績
CHIPIE 蛋糕毛巾 龍風公司	經典泰迪蛋糕毛巾的滿額禮行銷成功後，緊急追加 CHIPIE 蛋糕方巾
Hearty 蛋糕毛巾 龍風公司	經典泰迪蛋糕毛巾的滿額禮行銷成功後，緊急追加 Hearty 蛋糕方巾

安泰人壽蛋糕毛巾 安泰人壽	安泰人壽路跑活動的參加贈品，連續兩年採用
SNOOPY 蛋糕毛巾 美商大都會國際人壽保險股份有限公司	SNOOPY 授權美商大都會企業行銷 SNOOPY 蛋糕毛巾成為該公司保險業務員的送禮最佳方案
經典泰迪蛋糕毛巾 龍風公司	最初所以最美，經典泰迪蛋糕毛巾是我們蛋糕毛巾的第一筆訂單，她開啟了我們的蛋糕年代

表 2 穎創系列產品(資料來源：<http://www.mghdimi.com.tw>/與本研究整理)

產品系列	產品介紹	產品故事
毛巾小偶	貝爾(小熊)、小美(白兔)、小見(賤狗)、輪輪(熊貓)、小迷(麋鹿)、小虎、小龍、龍爺、虎爺、塔公公	在幸福森林裡的毛巾小偶們，唯一的共同點就是善良與純真。但是每一個同學都有自己獨特的個性與身家背景喔，讓我們一起來認識他們吧!
毛巾小恐龍	小暴龍-DIDI、小三角龍-NINA、小劍龍-IVY、長頸龍-OLIVER	毛巾小恐龍家族是侏儸紀幸福森林裡一群可愛的小朋友，平常只管玩樂的他們，有一天忽然在神祕湖裡發現外星人的基地，而外星人破壞地球、吸榨資源的邪惡陰謀也因此曝光，他們將要用什麼方式拯救美麗的家園呢?
塔公公和小迷的故事(聖誕節)	塔公公、小迷、毛巾聖誕樹	每年的冬天都是塔公公最忙碌的日子，從十二月初就要準備好送禮物的清單，然後忙著為每一個小朋友準備他們心目中的禮物。 今年的塔公公有點孤單，因為他最好的朋友，小迷不見了，希望小迷趕快回來，可以一起去送今年的禮物。

<p>龍爺和小虎的故事 (</p>	<p>龍爺、小虎</p>	<p>在很久很久以前，幸福森林裡住著一名武功高深的龍爺... 小虎是龍爺在一次砍柴時撿到的養子，從小就活潑可愛，但是非常調皮。</p> <p>龍爺不僅教他知書達禮，還教他練武強身，只是小虎很貪玩，經常闖禍讓龍爺頭痛不已。</p> <p>你有沒有一個令你難忘的師父?在你年少輕狂的時候給你耐心教導，在你受傷的時候對你付出關懷?</p>
<p>小葵和大福的故事 (兔年)</p>	<p>大福麻糬(中秋)、千代葵-迷你蛋糕(中秋)</p>	<p>小葵是個溫柔的小傻妞，上學期才從日本來到台灣，是個小小交換學生。大福麻糬是小葵她最喜歡吃的零食，雖然只剩下一個，能夠把它跟好朋友們分享，真是一件幸福快樂的事情。</p>
<p>兔寶拔蘿蔔的故事 (兔年)</p>	<p>兔寶、蘿蔔</p>	<p>『拔蘿蔔~ 拔蘿蔔~ 嘿唷! 嘿唷! 拔蘿蔔~』</p> <p>每年年底，兔寶都會親自去菜園拔白蘿蔔並做成好吃的家鄉味蘿蔔糕。雖然拔蘿蔔很辛苦，能夠把它跟好朋友們分享，是不是一件很幸福快樂的事呢?</p>
<p>小好的飛行日記</p>	<p>毛巾小飛機</p>	<p>飛行計畫 ∞ 穎創小空姐</p> <p>小好的飛行日記 DAY 1</p> <p>日期：3/26 天氣晴</p> <p>主題：毛巾小飛機正式啟航</p>
<p>毛巾戀人</p>	<p>戀人蛋糕、真心情人草莓蛋</p>	<p>幸福女孩 - 小雨和幸運男孩，相戀五</p>

-小雨的故事(情人節)	糕毛巾、真心情人巧克力蛋糕毛巾、綺麗心情玫瑰	年。 這天小雨親自來店手作『6吋蛋糕毛巾』，製作獨一無二的戀人蛋糕要送給幸運男孩。
分享妳的甜蜜 - 北歐毛巾聖代	北歐毛巾聖代(草莓季)、草莓牛奶霜淇淋毛巾(草莓季)、香草巧克力霜淇淋毛巾	把你的手放在我心上，你就會了解我嗎? 把你的花放在我窗前，你就會知道我今天的心情嗎?...
你會一輩子愛我嗎?(情人節)	珍愛無悔毛巾花束(情人節)、一心一意毛巾花束(情人節)	我看見有人把毛巾包成了一束美麗的花。 就像永不凋謝的毛巾花朵，你會一輩子愛我嗎?
女孩的思親續紛(中秋)	月餅毛巾禮盒-低調奢華組(中秋)、翡翠金鑽 中秋月餅毛巾禮盒、月光森林 中秋月餅毛巾禮盒、龍虎戲月 中秋月餅毛巾禮盒、月餅毛巾禮盒-思親續紛組(中秋)	已經忘記來台北幾年了，只記得那一天夜裡我拎了一個小包，就搭著台鐵的夜班車，有時凝望、有時失焦的望著窗外的燈火飛逝。... 這盒為你們選的月餅毛巾不能吃喔，阿爸的膽固醇太高，也不要吃太油的東西吧。但是，她代表你們永遠不按牌理出牌的女兒，希望給你們一個驚喜，還有我對你們不定時就會記得的想念！
願望毛巾粽，保庇兼擦汗！	毛巾粽	在願望毛巾粽上親手綁上『合格』御守許下包中願望，替考生們祈福。 加油！加油！加油！