

國立臺東大學  
綠色產業高階管理碩士在職專班  
碩士論文

指導教授：張永明 博士

以個案研究法探討新創微型文創之  
商業模式—以墨仙堂為例

研究生：方曉雲 撰

中華民國一零八年六月



國立臺東大學  
綠色產業高階管理碩士在職專班  
碩士論文

The logo of National Taitung University is a circular emblem. It features a central white star-like shape with five points, set against a light blue background. The Chinese characters "國立臺東大學" are written in a circular path around the top of the emblem, and "National Taitung University" is written in a circular path around the bottom. The entire logo is rendered in a light blue, semi-transparent style.

以個案研究法探討新創微型文創之  
商業模式—以墨仙堂為例

研究生：方曉雲 撰  
指導教授：張永明 博士  
中華民國一零八年六月

附件十三

## 國立臺東大學 學位論文考試委員審定書

系所班：綠色產業高階管理碩士在職專班

本班 方曉雲 君

所提之論文以個案研究法探討新創微型文創之商業模式-以墨仙堂為例

業經本委員會通過合於  碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

施能木

(學位考試委員會召集人)

張欣民

張永明

(指導教授)

論文學位考試日期： 108 年 6 月 15 日

國立臺東大學

附註：本表一式二份經學位考試委員會簽名後，分別送交系所辦公室及註冊組存查。

## 國立臺東大學博、碩士學位論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 綠色產業高階管理碩士在職專班 系(所)

組 107 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：以個案研究法探討新創微型文創之商業模式-以墨仙堂為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

### 電子檔公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本論文因申請專利或發表(未申請者本條款請不予理會)需延後公開，依「教育部100年7月1日臺高(二)字第1000108377號函」，延後公開合理期限最多不超過五年。

本論文已申請專利並檢附證明，專利申請案號：\_\_\_\_\_；

本論文準備以上列論文投稿期刊。

延後公開日期：民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同同意授權。

指導教授姓名：張水明 (親筆簽名)

研究生簽名：方曉雲 (親筆正楷)

學 號：5410602 (務必填寫)

日 期：中華民國 108 年 7 月 10 日

1. 本授權書(得自 [http://portal.lib.nttu.edu.tw/lp.asp?CtNode=714&CtUnit=148&BaseSD=52&mp=1&xq\\_xCat=10](http://portal.lib.nttu.edu.tw/lp.asp?CtNode=714&CtUnit=148&BaseSD=52&mp=1&xq_xCat=10) 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2. 依據 91 學年度第一學期第一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」  
授權書版本:2018/03/16

# 謝 誌

感謝指導教授張永明博士，在論文寫作上，一步步不厭其煩耐心的指導。在我遇到問題徬徨時，提點我可行的方向，打開我對文創產業個案研究的新思維，為我的研究論文立下穩定的基礎。感謝謝明哲、施能木及張欣民等三位老師對論文提出寶貴的修訂建議，讓論文的內容更周延完善。

感謝在上課期間所有的授課老師及業師，將各項專業知識及經驗，不藏私的與我分享。尤其是溫麗琪老師教授的綠色經濟學、循環及共享經濟，讓我開啟了新的視野，並與綠色產業世界接軌；感謝同學名泛、暉智、鵬志、卿偉及素玲，學弟妹鳳香、玉華、偉岸及暖心的媛淳，給我的幫助與鼓勵。

感謝我的父親方炳忠先生，在我人生的道路上，樹立了不屈不撓的典範，讓我遇到困難時，能勇往直前，永不放棄。還有我親愛的先生耀光與孩子淨華、清華及繡華，感謝他們的支持與包容。當我因上課不能陪伴在他們身邊以及進入論文寫作最後階段時，能自立自強並分攤家務，讓我無後顧之憂。

最後，感謝臺東大學開啟綠色產業高階管理研究的先河，讓我有機會能掌握世界的趨勢，更加確定人生未來的方向。希望能將所學、所思、所想，用之於社會，回饋於社會以及母校—國立臺東大學。

方曉雲 謹誌  
於 中華民國 108 年 6 月

# 以個案研究法探討新創微型文創 之商業模式—以墨仙堂為例

作者：方曉雲

國立臺東大學綠色產業高階管理碩士在職專班

## 摘 要

過往傳統的微型文創產業因受資金規模、生產技術及行銷通路的限制，其商業模式無法順利地將文創商品送到消費者面前，這是微型文創產業經營的普遍困境。本研究採用個案研究法，選擇墨仙堂文創作為個案研究，經由研究了解其新創微型文創產業商業模式及其價值主張。

本研究在新創微型文創商業模式中發現，運用資訊科技及便捷物流可達到節省成本、時間及節約資金。以及研究歸納適合新創微型文創產業的商業模式四個構面，以提供有志從事文創工作者創業參考運用。主要研究結論如下：

- 一、「傳統技藝的藝術價值」是影響「新創微型文創產業核心能力」相當重要因素。
- 二、「便捷物流」是影響「新創微型文創產業營運規劃與節約資源配置」重要因素。
- 三、「現代科技」是影響「新創微型文創產業豐富創作方式」重要因素。
- 四、「異業結盟」是影響「新創微型文創產業創業難易度」重要的因素。
- 五、「網路行銷」是影響「新創微型文創產業行銷幅度」相當重要因素。

**關鍵詞：**商業模式、價值主張、資訊科技、便捷物流

# **Business Models of Startup Microbrands in the Cultural and Creative Industry: A Case Study of Mo Xian Tang Porcelain**

**Author: Fang Hsiao Yun**

## **Abstract**

Traditional microbrands in the cultural and creative industry have long shared the common difficulty of being limited in the aspects of capital, production technology, and marketing channels and, as a result, have been unable to readily make consumers aware of their products. This case study looks at the business model and value proposition of the startup microbrand Mo Xian Tang Porcelain.

The study reveals that the use of information technology and convenient logistics services saves on costs, time, and capital. In addition, four general constructs have been formulated regarding business models for startup microbrands in the cultural and creative industry, which may serve points of reference for those in the industry.

The following are conclusions reached by the study regarding startup microbrands in the cultural and creative industry:

1. The artistic value of traditional art has a significant influence on core competency.
2. Convenient logistics services have a significant influence on operational planning and resource economization.
3. Modern technology has a significant influence on the number of creative methods available in starting a business.
4. Alliances with businesses in other industries have a significant influence on the degree of difficulty of starting a business.
5. Online marketing has a significant influence on marketing scope.

**Keywords:** Business model, value proposition, information technology, convenient logistics services

# 目次

摘要.....	iv
Abstract .....	v
目次.....	vi
表目次.....	viii
圖目次.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與概要.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究範圍與限制.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 文創產業.....	5
第二節 商業模式.....	7
第三章 研究方法及步驟.....	10
第一節 研究方法.....	10
第二節 研究流程.....	11
第三節 資料蒐集.....	12
第四節 資料分析方式.....	12
第五節 評估解決方案的標準.....	13

第四章 個案描述.....	14
第一節 傳統陶瓷產業演變歷程.....	15
第二節 個案描述.....	20
第三節 個案協力廠商探討.....	25
第四節 個案文創產業描述.....	26
第五章 個案分析.....	34
第一節 墨仙堂文創營運支援模式分析.....	34
第二節 墨仙堂文創商業模式分析.....	36
第三節 新創微型文創商業模式營運分析.....	42
第六章 結論與建議.....	45
第一節 結 論.....	45
第二節 研究效益.....	46
第三節 未來研究方向與建議.....	47
參考文獻.....	48
一、中文文獻.....	48
二、英文文獻.....	48

## 表目次

表 2-1 臺灣文化創意產業分類及目的事業主管機關 .....	6
表 2-2 商業模式圖解表.....	8
表 4-1 墨仙堂文創與其他陶瓷產業比較 .....	14
表 4-2 2012 年至 2017 年中小企業家數及比率—按經營年數 .....	27
表 4-3 2017 年中小企業組織型態家數—按企業主性別 .....	27
表 4-4 2017 年零售業在經營上遭遇的困境（複選） .....	28



## 圖目次

圖 1-1 2017 年文創產業發展重要指標 .....	1
圖 1-2 2017 年文化創意產業資本規模及創業時間分布 .....	2
圖 1-3 研究範圍與限制.....	4
圖 2-1 文創產業營運循環示意圖 .....	5
圖 2-2 商業模式四要素.....	8
圖 2-3 微型文創商業模式 .....	9
圖 3-1 個案研究特色圖.....	10
圖 4-1 東漢綠釉陶鍾.....	15
圖 4-2 唐長沙窯綠釉單柄壺 .....	16
圖 4-3 北宋磁州窯黑地劃花牡丹紋瓶 .....	16
圖 4-4 元代青花瓷.....	17
圖 4-5 明代釉裡紅牡丹紋碗 .....	17
圖 4-6 清釉裡三色.....	18
圖 4-7 清釉下五彩.....	18
圖 4-8 一般釉調配示意圖 .....	19
圖 4-9 濃縮鈾.....	19
圖 4-10 瓷器製作過程示意圖 .....	20
圖 4-11 蔡老師木器書畫創作.....	21

圖 4-12 粉餅式釉藥.....	22
圖 4-13 素坯創作.....	22
圖 4-14 燒製後成品.....	22
圖 4-15 藝術生活瓷器窯燒前 .....	23
圖 4-16 藝術生活瓷器窯燒後 .....	23
圖 4-17 臺東玉豐蛇窯柴燒窯.....	24
圖 4-18 墨仙堂文創產業業者簡單創業模式 .....	28
圖 4-19 台東縣政府力推的 TTMAKER 創客平台.....	29
圖 4-20 臺東大學樂活產業創新平台 .....	30
圖 4-21 新創產業核心價值模型 .....	30
圖 4-22 運用公益社群平台現況 .....	31
圖 4-23 架設自有網站.....	32
圖 4-24 建立臉書粉絲頁.....	32
圖 4-25 蝦皮銷售平台.....	33
圖 5-1 墨仙堂文創營運支援模型 .....	34
圖 5-2 居家創作及便捷物流示意圖 .....	35
圖 5-3 網路資訊行銷方式示意圖 .....	36
圖 5-4 微型文創構面圖.....	37

圖 5-5 市售花草彩繪杯及墨仙堂創作山水彩繪杯 .....	37
圖 5-6 五星級飯店特展.....	39
圖 5-7 釉下彩彩繪定情杯組 .....	40
圖 5-8 墨仙堂成本支出統計圖 .....	41
圖 5-9 墨仙堂直接成本支出統計圖 .....	41
圖 5-10 墨仙堂微型文創產業商業模式模型 .....	42
圖 5-11 新創微型文創商業經營循環模式 .....	43



# 第一章 緒論

本章分為研究背景與概要及論述研究動機與目的，主要說明透過個案研究法 (Case Study) 探討新創微型文創產業之商業模式；其後確立研究範圍及研究限制。

## 第一節 研究背景與概要

過往傳統的微型文創產業因常受資金規模、生產技術及行銷通路的限制，其微型文創產業商業模式，無法順利地將文創商品送到消費者面前，這是微型文創產業經營的普遍困境。隨著資訊科技的日新月異，影響了微型文創產業的商業模式，因為網路資訊的運用，便捷物流的加入，使得傳統的商業模式正逐漸在改變中。

依據丁曉菁(2019)所出版的文化部「2018 臺灣文化創意產業發展年報」中資料顯示，2017 年國內文化創意產業總家數為 63,250 家，較 2016 年成長 1.48%，同年文創產業營業額為新臺幣 8,362.1 億元，較 2016 年成長 1.17%。分析文化創意產業營業額主要來自於內銷收入，2017 年占總營業額的 89.69%，受惠國際景氣復甦，2017 年文創產業外銷收入較 2016 年成長 1.29%。另從我國名目國內生產毛額成長 1.63%，文化創意產業之總營業額占名目國內生產毛額之比重為 4.80%，文創產業總就業人數占全國就業人數比重為 2.29%。2017 年文創產業發展重要指標，見圖 1-1。



圖 1-1 2017 年文創產業發展重要指標

(資料來源：2018 臺灣文化創意產業發展年報、本研究整理)

依該年報中 2017 年屬微型文創產業（文化创意產業資本規模 500 萬以下）之文創廠商家數占比約 85%，顯示文創產業以微型企業為主。新設文創廠商家數（未滿五年之文創廠商家數）占比約 30%，與我國中小企業結構非常相近。2017 年文化创意產業資本規模及創業時間分布，見圖 1-2。



圖 1-2 2017 年文化创意產業資本規模及創業時間分布

(資料來源：2018 臺灣文化创意產業發展年報、本研究整理)

針對上數據顯示，文創產業仍以資本額 500 萬元以內之微型產業為主，另未滿 5 年新設文創廠家，亦達整體總數約 30%，雖然整體文創營業額與就業人數占全經濟的比重不是非常高，但根據該年報引述英國的研究，文創產業的外部效益達本身產值貢獻的 2.64 倍，創造就業人數效果則是文創產業本身雇用的 2.44 倍。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

傳統書畫雖然有一定的普世藝術價值，但因傳統以紙、絹布、竹、木等作為書畫載體，具有容易損毀及保存不易的普遍因素，在 21 世紀的現代居家生活中，有越來越被遺忘的趨勢，而書畫藝術家亦有明珠蒙塵之憾。如能將精美書畫藝術與陶瓷結合，製作成藝術生活瓷器，讓書畫藝術家獲得一個全新的舞台，除兼達藝術與實用效果，更可保有固有文化精隨，提供平時生活鑑賞樂趣，兼具收藏保值增值效益，達成藝術、文化创意與產業共生共榮的效能，為傳統書畫藝術文化加值傳承，此為研究動機之一。

為能提供新創微型文創產業可依循之特有商業模式，並將前項研究動機納入討論，運用網路資訊與現代科技及異業共榮，分析新創微型文創產業商業模式，讓後進文創業者可依自己需求，建立適合自己的文創商業模式，此為研究動機之二。

## 二、研究目的

綜觀在國內傳統陶瓷文創業主，是從拉坯、捏陶、創作、窯燒到行銷一手包辦。其需要大量的資金物料機具等生產設備，更耗費大量的人工、時間成本及物料損耗後，才能進入藝術創作階段，待到完成作品進入商業行為所需的成本(不論時間或資金)，對文創事業主而言是龐大的壓力。

墨仙堂文工作室(以下簡稱墨仙堂文創)創設至今未滿五年，資本額為 500 萬元以下，屬於新創微型文創產業。本研究以個案研究法，探討墨仙堂文創的新創微型文創商業模式，研究目的如下：

- (一) 以藝術家的藝術創作價值為核心，現代科技為支援技術，使用網路資訊，經由異業結盟與行銷，並運用便捷物流為協助，達成降低營運成本，縮減時間成本等目標，是否可建立新創微型文創產業鏈之創新商業模式，供文創藝術家創業參考與運用。
- (二) 透過研究墨仙堂文創以文化藝術價值的獨特性，書畫技巧為核心技術，輔以使用網路資訊、運用現代科技與異業結盟及便捷物流，建立共生共榮的價值鏈，是否可達成新創微型文創產業之永續經營目的，並為傳統書畫藝術文化加值傳承。

### 第三節 研究範圍與限制

若能夠了解可藉由網路資訊與現代科技的運用，促使研究個案產業鏈降低成本、時間以及提供整合性服務，則新創微型文創產業事業主就可以此為依據，創造競爭優勢並取得商業利益回饋創作者，支撐文創產業永續經營。根據 2018 臺灣文化創意產業發展年報中，報告國內 2017 年文化創意產業資本規模 500 萬以下之文創廠商家數占比例約 85%，顯示文創產業以微型企業為主，且新設文創廠商家數(一年以下)占比例約 7%、未滿五年之文創廠商家數占比例約 30%，故本研究以探討新創微型文創產業為研究範圍，藉以協助相同文創工作者創業之參考。

商業模式創新可以由不同的角度予以討論，因此本研究對研究範圍進行界定，本案是由個案研究的結果，整理分析之新創微型文創產業商業模式創新。本研究由「網路資訊與現代科技運用」、「商業模式創新」、「個案所處產業鏈」的觀點來界定研究範圍(見圖 1-3)。透過研究墨仙堂文創個案產業鏈如何達到降低成本、時間以及提供整合性服務。

研究對象：墨仙堂文創
研究範圍：新創微型文創產業鏈之創新商業模式
研究限制：(一)網路資訊與現代科技運用 (二)商業模式創新 (三)個案所處產業鏈

圖 1-3 研究範圍與限制

- 一、網路資訊與現代科技運用：本研究藉由提出網路資訊與現代科技的運用，對本個案商業模式成型中所扮演的協助角色，因此不會專注研究網路資訊與現代科技本身的創新，而是藉由研究分析運用網路資訊與現代科技達成商業模式的創新。
- 二、商業模式創新：本研究藉由提出網路資訊與現代科技的運用，對本個案之商業模式創新中所扮演的關鍵角色，因此不會專注研究分析商業模式必須要素、商業模式創新種類等議題。本研究僅針對藉由運用網路資訊與現代科技運用，產生的新創微型文創產業商業模式創新進行分析。
- 三、個案所處產業鏈：本研究主要為了解墨仙堂文創利用網路資訊與現代科技運用，形成商業模式創新之過程，因此不會專注研究文創產業鏈，本研究僅限研究分析個案所處陶瓷產業現況。

## 第二章 文獻探討

本章第一節說明何謂文創產業及微型文創產業，並定義新創微型文創產業。第二節以商業模式、商業模式圖解、商業要素、文化產業創新和陶瓷文化產業等有關之文獻探討。

### 第一節 文創產業

#### 一、文創產業定義

文創產業，主要建構於文化、創意及產業這三者交集範圍內之領域，即為將文創產業訴諸大眾消費的產業型態，屬於一種經濟現象。參考楊燕枝、吳思華(2005)歸結對文化創意產業的定義是「強調以文化、個人創意、技藝、才華等的結合，經由智慧財產權的保障與應用後，所創造出的經濟活動」。

深入探討其產業源頭，係以文化藝術為基礎，引發特別的創意實施創作，在藉由產業與商業模式予以生產及銷售，進而獲利回饋創作者本身，以支持其繼續透過創作理念，分享創作所表達之文化藝術精神，達到文創產業自體循環生態平衡，也就是說，上述文化藝術、創意與創作、產業與商業模式及獲利回饋四大元素，係支持文創產業永續發展的命脈，缺一不可。假如沒有文化藝術，其產業僅為一般創意產業，雖易紅極一時，也易受取代；假若缺少創意與創作，其文化產業易僅為模仿，缺少其應有時代適應性；但若僅侷限於文化與創意，卻無法建構成產業模式推廣，易形成曲高和寡，實非良策，但若均具上述三項，但卻無獲利模式回饋創作者，亦難支撐其營運開銷，所以根據以上進而確認，文創產業成敗與其獲利經營之商業模式息息相關。文創產業營運循環示意圖，見圖 2-1。

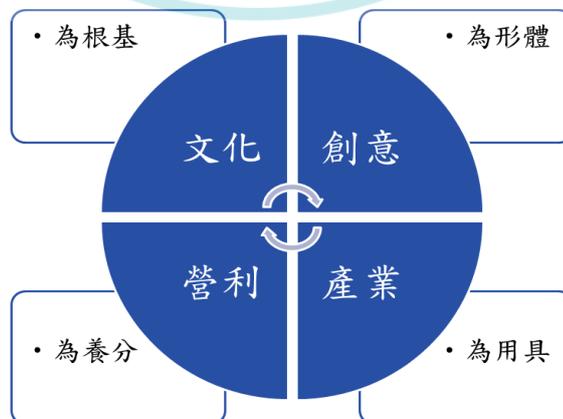


圖 2-1 文創產業營運循環示意圖

根據「文化創意產業發展法」<sup>1</sup>第1條「為促進文化創意產業之發展，建構具有豐富文化及創意內涵之社會環境，運用科技與創新研發，健全文化創意產業人才培育，並積極開發國內外市場，特制定本法。」，第2條「政府為推動文化創意產業，應加強藝術創作及文化保存、文化與科技結合，注重城鄉及區域均衡發展，並重視地方特色，提升國民文化素養及促進文化藝術普及，以符合國際潮流。」，第3條「本法所稱文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業」。分屬文化部、經濟部、內政部等3個機關，臺灣文化創意產業分類及目的事業主管機關詳見表2-1所示。

表 2-1 臺灣文化創意產業分類及目的事業主管機關

產業分類	目的事業主管機關
視覺藝術產業	文化部
文化資產應用及展演設施產業	文化部
工藝產業	文化部
電影產業	文化部
廣播電視產業	文化部
出版產業	文化部
流行音樂及文化內容產業	文化部
廣告產業	經濟部
產品設計產業	經濟部
視覺傳達設計產業	經濟部
設計品牌時尚產業	經濟部
建築設計產業	內政部
創意生活產業	經濟部
數位內容產業	經濟部
經主管機關指定之產業	

## 二、微型文創產業

微型企業規模依中小企業發展條例<sup>2</sup>第四條第二項所稱小規模企業，指中小企業中，經常僱用員工數未滿5人之事業。(中小企業認定標準第三條)。國內對微型企業並無一明確官方定義，唯在行政院勞工委員會的「微創鳳凰貸款」<sup>3</sup>中提及，微型企業係指經營事業員工數(不含負責人)未滿5人的事業。另參考我國2018年出版之《臺灣文化創意產業發展年報》，將文化創意產業資本規模500萬以下之

<sup>1</sup>文化創意產業發展法(民108年01月07日)。行政院。取自全國法規資料庫 (<https://law.moj.gov.tw/Index.aspx>)。

<sup>2</sup>中小企業發展條例(民105年01月06日)。行政院經濟部。取自全國法規資料庫 (<https://law.moj.gov.tw/Index.aspx>)。

<sup>3</sup>「微創鳳凰貸款」(民108年4月19日)。行政院勞動部。

文創廠商歸納為微型企業。故本研究將微型文創規模定義為營事業員工數(不含負責人)未滿 5 人且文化创意產業資本規模 500 萬以下之文創廠商。

微型文創定義係於微型企業規模條件下，為促進文化创意產業發展，建構富有多元文化及創意之社會環境，並依政府 2010 年制定並頒布《文化创意產業發展法》，從事「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業」之企業。

### 三、新創微型文創產業

新創微型文創係依據上述定義下的文創產業規模，依我國 2018 年出版之《臺灣文化创意產業發展年報》將文化创意產業新設未滿 5 年歸納為新創，故新創微型文創產業本研究定義為新設未滿 5 年，從事創作或營業員工(不含負責人)未滿 5 人且文化创意產業資本規模 500 萬以下之文創廠商。

## 第二節 商業模式

商業模式為架構出本研究分析方法的基礎，而網路資訊與現代科技運用為本研究提出分析解決方案的要素。

### 一、商業模式定義

企業管理大師彼得杜拉克曾指出「現今企業的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭」。商業模式其實一直存在於商業經營中，因為電子商務的出現造成去中間化以及零售商虛擬化的情況，學界將此企業創造價值的過程以專有名詞「商業模式(Business Model)」來表示企業為達成願景所進行的資金、產品、技術及流程等資源的配置及相關活動，亦指企業經營運作而創造價值的方式。

### 二、商業模式圖解

Osterwalder & Pigneur (2010)在「獲利時代」(Business Model Generation)書中，將商業模式描述為一個企業如何為客戶創造、傳遞與獲取價值的原理。同時提出商業模式圖解的分析方式，提供所有企業界在評價其商業計劃可行性的一套準則，而自從獲利時代一書問世以來，「商業模式圖解」的分析方式，幾乎被奉為圭臬。商業模式圖解見表 2-2。

表 2-2 商業模式圖解表

<b>關鍵合作夥伴</b> <b>KP:</b> 有些活動要借重外部資源，有些資源是由組織外部取得。	<b>關鍵活動</b> <b>KA:</b> 運用關鍵資源所執行的活動，就是關鍵活動。	<b>價值主張</b> <b>VP:</b> 以各種價值主張解決顧客的問題，以滿足顧客需求。	<b>顧客關係</b> <b>CR:</b> 跟各個目標客層都要建立並為戲不同的顧客關係。	<b>目標客群</b> <b>CS:</b> 企業或組織所要服務的一或數個客群。
	<b>關鍵資源</b> <b>KR:</b> 想要提供及傳遞的各個元素，所需要的資源。		<b>通路</b> <b>CH:</b> 價值主張通過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。	
<b>成本結構 C\$:</b> 各個商業模式的元素所型塑的成本結構。		<b>收益流 R\$:</b> 成功地將價值主張提供給客戶後，取得的收益。		

### 三、商業模式四要素

依據 Johnson et al. (2008)中提到：「商業模式是由四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值」，商業模式的四個構成要素「顧客價值主張」、「利潤公式(創造利潤途徑)」、「關鍵資源(或資產)」以及「關鍵流程」，是必須一起考量以創造及傳遞價值的要素。商業模式構成四要素見圖 2-2。

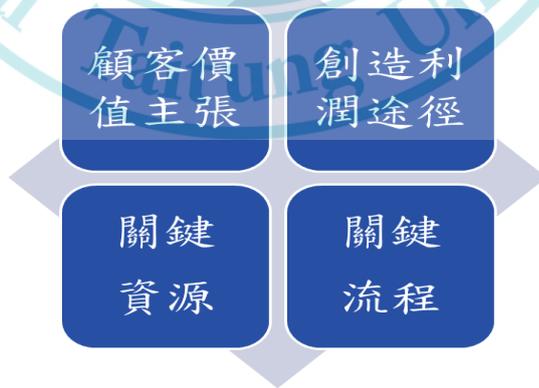


圖 2-2 商業模式四要素

#### 四、文獻探討

- (一) 搜尋近十年(2008-2018)，探討有關文化產業創新之博碩士論文主題，計有「文創產業新模式探究--以藝術傳播機構藝高高為例」(曹啟泰，2018)，以傳播管理以及模式創新的視角為基礎，從管理模式、業務模型和產品經營三個角度，分析原創藝術平台，如何能突破藝術為小眾市場，走進大眾視野，以受到更多關注的商業經營創新。以及「客家文創產業創新策略之研究」(章紫庭，2015)，以客家特色廠商為研究個案，探析其發展客家文化創意商品之優勢、劣勢、機會與威脅。以SWOT分析理論，透過文獻分析法、深度訪談法，透過行銷策略創新之規劃，提高客家產業的競爭力。
- (二) 搜尋近十年(2008-2018)，探討有關陶瓷文化產業之博碩士論文主題，計有「地方文創產業經營模式之分析—以水里蛇窯為例」(徐霞芬，2013)，以水里蛇窯成功將傳統陶瓷產業轉型為陶藝文化園區為基礎，從「創業家精神」、「經營模式」與「創新行銷」三大構面，分析其經營模式、行銷策略是否能使企業永續經營發展。以及「在地文化融入文創產業開發之研究-以「九鳥陶燒工坊」為例」(廖夏子，2011)，以探討藝術、文創、在地文化，三者融入之理念及其範疇，探討其融入在地文化於其文創發展的作法與成果檢討。培養原民在地文化保存再生能力等，對台東在地文化做出了貢獻。

綜合上述研究論文其研究對象、目的與研究，皆未曾從藝術與實用生活陶瓷為出發點，以新創微型文創產業為研究基礎，探討商業模式創新，並以個案研究法及商業模式的四個構面作研究分析。所以本研究有別於前述各篇研究論文，分析墨仙堂文創為新創微型文創產業，並從商業模式創新為研究方向。商業模式的創新，是透過商業行為的與時俱進，重新定義對消費者的價值主張，或是在產業鏈中的角色。微型文創商業模式見圖 2-3。

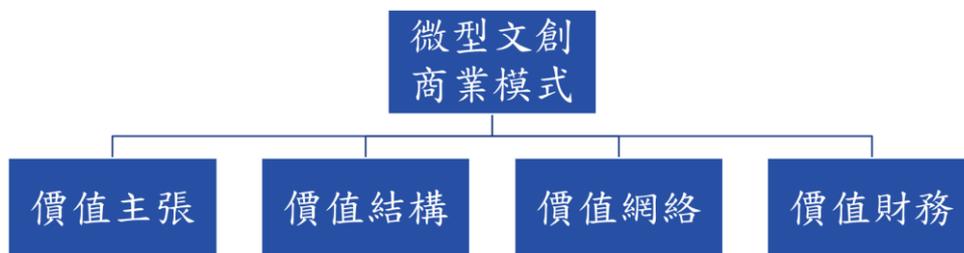


圖 2-3 微型文創商業模式

### 第三章 研究方法及步驟

研究方法依據研究目的與研究問題之不同，而使用不同的研究方法，本研究為了瞭解新創微型文創產業應如何利用網路資訊與現代科技運用，同時達到降低成本時間及使用便捷物流來串連產業鏈等關鍵因素。選擇墨仙堂文創作為研究對象進行個案研究。

#### 第一節 研究方法

個案研究的核心精神乃依據 Yin (2009)重新進行闡釋，其研究的範圍，通常是一種實證研究，在不脫離現實生活環境下研究正在進行的現象，並且待研究的現象與所處環境間的界線並不非常明顯。並且認為以下三種情況適用於個案研究法：（一）所要研究的問題型態呈「HOW」及「WHY」時；（二）對於要研究的事件沒有明顯的控制力；（三）研究對象是針對現況，而非過去的事件。

個案研究具有下列七點特性（Yin, 2009；Merriam, 1998；林佩璇，2000；邱憶惠，1999）：特殊性、整體性、描述性、詮釋性、啟發性、歸納性以及自然類推性。自然類推是基於心照不宣的知識，將個人經驗融入個案發現中，而產生新的理解。個案研究特色見圖 3-1。

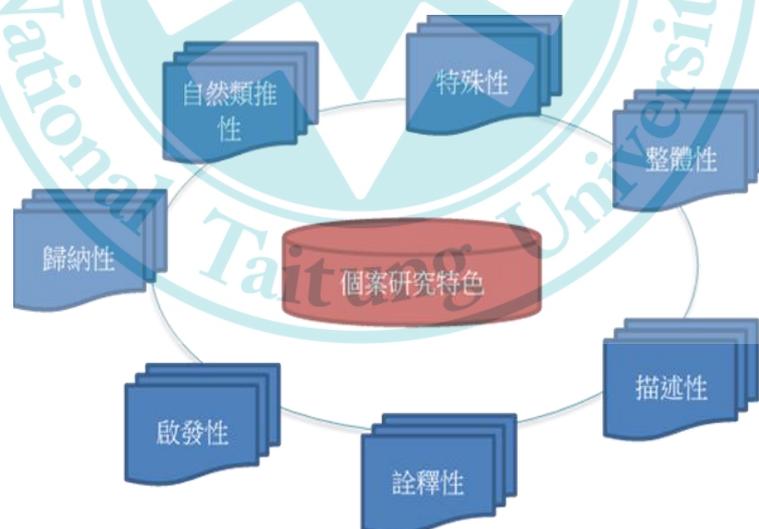
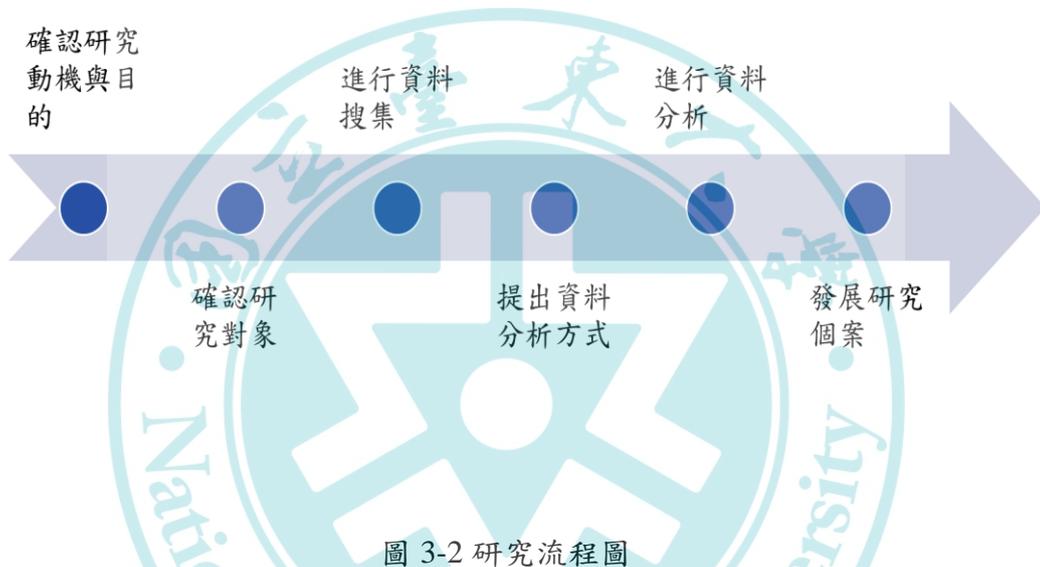


圖 3-1 個案研究特色圖

結合學者觀點，個案研究比較適合研究「為什麼」、「怎麼作」的問題，可以做為未來相關研究的基礎(劉聰翰，2002)。並參考 Yin (2009)所提出的個案研究方法為研究架構依據，以提出本研究之問題描述、資料收集及評估研究結果之準則。

## 第二節 研究流程

本研究參考 Yin (2009)個案研究之研究設計，藉由「確認研究動機與目的」、「確認研究對象」、「進行資料搜集」、「進行個案描述」、「進行個案分析」、「發展研究個案」，建立研究架構，並以專家實務經驗訪談及導入商業模式後建構創新之商業模式，設計此個案研究流程，提出研究結論與建議。研究流程(見圖 3-2)之各項說明如下：



- 一、確認動機與目的：確認所要研究的問題。此部份說明於第一章。
- 二、確認研究對象：確認分析的對象及範圍。依研究問題發展出明確的研究範圍及研究限制。此部份說明於第一章。
- 三、進行資料搜集：依據個案研究內容及文獻探討，依據研究對象及目的進行資料蒐集。此部份說明於本章第三節。
- 四、提出資料分析方式：利用文獻探討的方式，設計資料分析方式。此部份於本章說明第四節。
- 五、進行資料分析：將蒐集的資料依據資料分析方式進行分析及整理。本部份說明於第五章。
- 六、發展研究個案：依據分析整理完成的資料進行研究成果的說明。此部份說明於第六章。

### 第三節 資料蒐集

本研究案以墨仙堂文創為個案，探討新創微型文創產業建構商業模式之相關因素分析，研究過程中將著重於個案現有相關營運作為與成效，期解決同類型新創微型文創創業問題，惟礙於研究個案屬於新創階段、相關經驗及數據仍屬不足等相關因素，對於本研究資料蒐集範圍與限制進行分述說明。

#### 一、研究對象

本研究案採用個案研究法，研究觀察墨仙堂文創新創期間經歷的創業過程，所採經營策略及營運模式，均為微型文創產業新創作為，希望研究結果能提供整體性、深刻描述與即時現象的詮釋。

#### 二、資料蒐集來源及蒐集方式

依據資料的來源分類，大致上分為「文件」、「檔案紀錄」、「訪談」、「直接觀察」、「參與性觀察」及「實物觀察」等六大類。

- (一)文件：耐讀、自然、真實、確切（準確）、涵蓋面向廣
- (二)檔案：精確、可量化
- (三)訪談：針對研究課題可做因果推斷
- (四)直接觀察：具真實性聯繫性
- (五)參與性觀察：具真實性聯繫性
- (六)實物證據：文化特徵的證據、技術操作的證據

資料蒐集方式依資料來源有所不同，依墨仙堂文創籌建構想時間起，已歷經新創微型文創產業之夢想期、摸索期、陣痛期到穩定成長期，蒐整近 2 年營運狀況，以文件資料、檔案紀錄、訪談、直接觀察、實物證據等為資料來源方式。

### 第四節 資料分析方式

依據一個組織發展商業模式以及採用網路資訊與現代科技的邏輯概念，本研究資料分析之方式主要先說明產業環境，以及組織的願景，遇到的問題，提出的策略，呈現商業模式以及網路資訊與現代科技支援運用。主要是要了解研究個案的商業模式及如何利用網路資訊與現代科技來支援其商業模式。因此，採用 Al-Debei & Avison (2010)整合過去商業模式的文獻，所歸納出的四個面向分析-「價值主張」、「價值網絡」、「價值架構」及「價值財務」，以避免因面向太多而失去研究重點重點。其面向定義如下：

- 一、價值主張(Value Proposition)：針對目標客群提出商品或服務，並能為其帶來好處。
- 二、價值網絡(Value Network)：使價值主張得以運作的組織與其間之關係。
- 三、價值結構(Value Architecture)：使價值主張得以運作的技術結構、組織結構以及資訊流。
- 四、價值財務(Value Finance)：使公司獲取利益的方法以即使整個經營模式能夠運作的成本。

本研究案以觀察墨仙堂文創的產業營運現況，做為資料分析比較，區分年代、窯燒方式、創業規模、行銷方式與目標客群做比較分析。

## 第五節 評估解決方案的標準

本研究希望利用了解網路資訊與現代科技、便捷物流等因素，對個案墨仙堂文創是否幫助創造經濟效益。因此評估解決方案的方式為網路資訊與現代科技的運用配合商業模式的改變，是否能夠達成成本降低、提供整合性服務的需求。

### 一、降低成本：

達成成本降低的方式有很多，例如原物料的減少使用或固定成本減少、庫存量降低，生產時間降低及人力精簡等方式。以實質性的方式呈現在利用本研究整理的商業模式後，產業鏈的相關環節成本是否有降低，來檢驗問題是否有效解決。

### 二、整合性服務：

是指只和少數組織接洽就能夠獲得所有的服務，而不用再管理以及找尋不同的合作廠商。由於商品的各式元件繁多而使得合作廠商管理困難，且必須自行與眾多合作廠商接洽；而整合性服務則是由一家或少數幾家特定供應商統合其相關聯的合作商，只要與特定供應商接洽即可。因此評估方式為以創新商業模式能否提供知識及資訊整合的服務為依據。

## 第四章 個案描述

墨仙堂文創係以創新商業模式，從事藝術生活瓷器文創產業，有別於傳統產業需挑選環境、購置廠房、機具、設備、招募人才、儲備大量材料及花費大量金錢與時間，其過程不僅龐雜，且籌建成本過高，已逐不符時需。墨仙堂文創目前營運情況，僅掌握自身繪畫技巧，餘均委由協力廠及網路資訊與現代科技支援，專注創作。與其他陶瓷產業比較見表 4-1。

表 4-1 墨仙堂文創與其他陶瓷產業比較

項目	生活陶瓷	藝術陶瓷	墨仙堂文創
生產地方	工廠	個人工作室 / 公司	藝術家及協力廠
製造方法	重複性生產，工廠內機器與人力分工合作	由個人生產 / 公司所屬工廠生產	專業協力廠生產製造結合藝術家創作繪圖
製作理念	實用生活瓷器	個人創作表現 / 市場流行趨勢	繪畫藝術創作
製作方式	翻模組合	手作或灌模	將傳統一貫式生產線打破，由各協力廠分階段異地接力完成
生產數量	可大量製作	限量	獨特性、稀少性
性能與性質	<ol style="list-style-type: none"> <li>具實用性之生活用品如碗盤杯壺</li> <li>實用為主美觀為輔</li> <li>不具收藏性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>具觀賞性藝術品</li> <li>以藝術鑑賞為主</li> <li>實用為輔(有些作品不具實用性)</li> <li>具收藏性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>具實用性之藝術品</li> <li>觀賞性與實用性兼具(可用可賞)</li> <li>具收藏性</li> </ol>
價值目的	以追求最大商業利潤為目的	以表達藝術美學價值為目的	以表現繪畫藝術為目的，以藝術價值為條件。

傳統陶瓷產業歷經演變，均是從拉坯、捏陶、創作、窯燒到行銷一手包辦。其製造過程需要大量的資金物料機具等生產設備，更耗費大量的人工、時間及物料損耗等成本。而墨仙堂文創與其他陶瓷產業最不同處，是由專業的協力廠商以分工合作的方式，讓書畫藝術家更能專心於繪畫藝術的創作。其他關於生產、營運、行銷及財務管控等部分，由墨仙堂文創負責。節省的成本、時間、利潤等可直接回饋藝術創作者本身，以支持其繼續透過創作理念，分享創作所表達之文化藝術精神，達到文創產業各階段互助合作共好的經營模式。

## 第一節 傳統陶瓷產業演變歷程

### 一、傳統釉下彩技藝變遷

在瓷器表面釉之下呈現彩色紋飾，稱為釉下彩。釉下彩的特點是彩繪面不暴露於外界，而是處於透明釉的覆蓋下，不會在使用過程中被磨損和腐蝕，又不致有沾污或污染的危害。以下藉由文字敘述或歷史文物圖片，說明各時期釉下彩技藝演變。

釉下彩最早出現於三國時期和南北朝時期的高溫青瓷釉下彩，用黑褐彩繪畫神奇人物或排列整齊的彩斑作裝飾。此時雖然青釉及彩色的呈色不太精美，但在工藝上是一個創舉。東漢綠釉陶鍾見圖 4-1。



圖 4-1 東漢綠釉陶鍾

(資料來源：國立故宮博物院<sup>4</sup>)

<sup>4</sup>資料來源：國立故宮博物院器物，典藏資料檢索系統，取自 <http://antiquities.npm.gov.tw/>

唐代長沙窯釉下彩，晚唐、五代越窯的釉下褐彩。長沙窯釉下彩是青黃釉瓷器的表面呈現褐綠色或藍綠色繪畫的山水人物、花卉花鳥紋飾或題寫詩句。這一裝飾方法對中國古代彩瓷的發展產生了深遠的影響。唐長沙窯綠釉單柄壺見圖 4-2



圖 4-2 唐長沙窯綠釉單柄壺

(資料來源：國立故宮博物院)

宋代磁州窯是中國北方民間瓷窯中首先燒製釉下彩的重要瓷窯之一。據考古調查，河北以觀台和彭城為中心窯區，以及河南鶴壁窯、禹縣扒村窯和登封窯、修武的當陽峪窯，山西介休窯等，都生產釉下黑彩瓷器。器表為白地黑花裝飾或釉下黑彩劃花、綠釉釉下黑花、白釉釉下醬花等。北方磁州窯系釉下彩的發展為元、明、清景德鎮彩繪瓷的發展奠定了基礎。北宋磁州窯白地畫花花鳥紋枕見圖 4-3



圖 4-3 北宋磁州窯黑地劃花牡丹紋瓶

(資料來源：國立故宮博物院)

元、明、清時的青花、釉裡紅是中國陶瓷發展史上最突出的釉下彩瓷，也是景德鎮的道統名瓷。青花瓷在元代達到成熟階段，明清兩代大量燒製。釉裡紅在元代為初創階段；明代釉裡紅傳世品極少；清代釉裡紅燒製技術已很成熟，產量也有所增加。清代釉下彩中還有康熙時期創製的釉裡三色、晚清宣統時期的釉下五彩等。元代青花瓷，見圖 4-4、明代釉裡紅，見圖 4-5、清釉裡三色，見圖 4-6 及清釉下五彩，見圖 4-7。



圖 4-4 元代青花瓷

(資料來源：日本大阪東洋陶瓷館<sup>5</sup>)



圖 4-5 明代釉裡紅牡丹紋碗

(資料來源：國立故宮博物院)

<sup>5</sup>資料來源：日本大阪東洋陶瓷館，取自 <http://www.moco.or.jp/tc/products/search/>



圖 4-6 清釉裡三色

(資料來源：國立故宮博物院)



圖 4-7 清釉下五彩

(資料來源：湖南省博物館<sup>6</sup>)

<sup>6</sup>資料來源：湖南省博物館。取自 <http://www.hnmuseum.com/>

## 二、傳統釉藥調製過程

傳統釉藥調製有因個人秘方或商業機密，而未公布於世，隨時代流轉物換星移下，往往將調釉配釉技術隱沒於世間，且調製迄今仍需擁有樂於個中興趣或生計壓力，方能長期致力於釉藥調配，故釉藥配製需大量時間、器具、資源與知識技能。一般釉調配示意圖，見圖 4-8。



圖 4-8 一般釉調配示意圖

(資料來源：丹陶瓷<sup>7</sup>)

## 三、現代市售成品釉藥

為因應商業化，方便創作者隨取隨用，目前市場普遍販售濃縮釉藥，使創作者免去調釉程序，唯獨濃縮釉因濃稠度高，不易表現傳統水墨國畫山水皴法，較適用於大件陶瓷創作，以填彩或工筆勾勒為主。而微型文創常以小件作品為主流，大件作品為展示，墨仙堂文創初期僅以濃縮釉嘗試少量創作。濃縮釉如圖 4-9。



圖 4-9 濃縮釉

(資料來源：百陶會<sup>8</sup>)

<sup>7</sup>資料來源：丹陶瓷，取自 <https://danceramics.wordpress.com/>

<sup>8</sup>資料來源：百陶會，取自 <http://www.jdzbth.com/fzsb/>

#### 四、傳統瓷器製作過程

傳統瓷器製作，是由瓷石、高嶺土等組成，一般要經過如下幾道工序。練泥：將瓷胎的原料高嶺土、瓷石經過磨洗、除雜揉勻後，調和成用於製作瓷器的瓷泥。制坯：經過模具等，將瓷泥製成所需要的瓷器外形，並將坯胎涼至半乾，再置於車盤，用刀旋削表面，保證瓷器外表的光潔。最後依照需要，使用材質不同的雕花刀在外表刻出花紋。上釉：依照瓷器的幾何外形，有不同的上釉方式。中國元代青花瓷器係將顏料直接塗在未上釉的瓷胎上，再進行上釉。由於顏料被包裹在釉之下，使得色彩能夠長期保存，並不易被磨損。但由於施加釉下彩將使顏料經過約 1 天的高溫灼燒，會導致部分瓷器顏色變化，因而釉下彩的瓷器顏色變化較多。見圖 4-10。

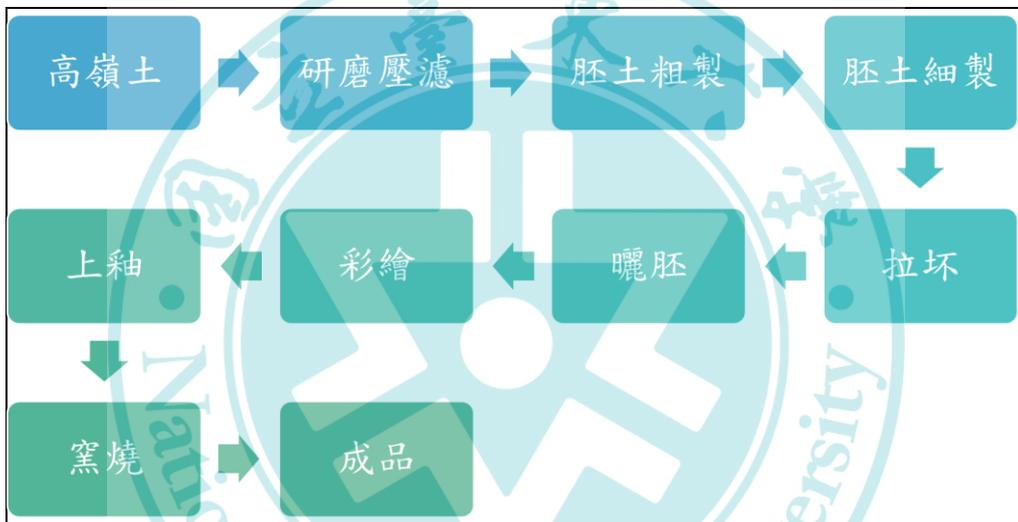


圖 4-10 瓷器製作過程示意圖

#### 第二節 個案描述

墨仙堂文創緣起於業主白燿光先生於某次習畫下課後，與教授書畫的蔡慈要老師，在品茗中觸發影響，一切都從那年清江三月試春茶說起…。蔡老師陳述希望能將在傳統繪畫藝術累積近四十年功力的創作作品，長長久久的流傳下去。因此開啟在瓷器作畫的話題，希望能將其藝術創作能長久保存並商品化，讓愛好者能對其作品可藏可賞可玩可用更貼近大眾的日常生活。因此由白先生負責商業經營相關事宜，而與蔡老師擔任墨仙堂文創總監，共同成立墨仙堂文創工作室(簡稱墨仙堂文創)，墨仙堂文創草創之初只有淬煉 40 年的傳統書畫筆觸功力，毫無生產製造及商業基礎，更無龐大資金挹注。蔡老師木器書畫創作見圖 4-11。



圖 4-11 蔡老師木器書畫創作

(資料來源：蔡慈要老師提供)

訪談墨仙堂文創總監蔡老師，聽其陳述其創作歷程，在 2016 年之前，其書畫創作僅限於宣紙、棉紙、絹布及木器等載體，創作後僅施以裱褙、陳列或觀賞，因無防水防污保護，缺乏實用價值。且以保存角度衡量，紙千年，絹八百，均非久藏之器。現因墨仙堂文創提供瓷器繪畫創作環境，讓藝術作品能隨瓷器保存歷久彌新。所以瓷器彩繪，現為墨仙堂文創產業主要文化創作作品。探討其中改變關鍵因素，為獲得市場相關創新彩繪釉藥後，可達原有書畫創作調色要求，更可保留原有書畫創作特色。

#### 一、創作原料創新

經墨仙堂文創業主查訪市售各式釉藥及試藥後，選用粉餅式釉藥，色彩易掌握，色差變異小，且使用技法與傳統書畫方式略同，僅因瓷器素坯屬乾燥坯土，吸水性強，故作畫速度及落筆及線條穩定度要求比傳統絹、紙作畫要高，嚴然是書畫技藝更上一層樓的表現。粉餅式釉藥見圖 4-12、素坯創作見圖 4-13，燒製成品見圖 4-14。



圖 4-12 粉餅式釉藥

(資料來源：墨仙堂文創提供)



圖 4-13 素坯創作

(資料來源：墨仙堂文創提供)



圖 4-14 燒製後成品

(資料來源：墨仙堂文創提供)

## 二、傳統繪畫技藝創新

以傳統山水或潑墨繪畫技藝為基礎創作，使用創新原料繪畫於瓷器素坯，其中創新之處，不只是將書畫載體從紙張延伸於瓷器的創作，是由平面創作進階至曲面創作，以及釉彩與高溫燒融共舞的創意發揮。在藝術家創作之下，既可展現原有創作繪畫功力，亦可保留傳統書畫墨彩意境，最終燒製成品，即為一件可玩、可賞、可藏及可用之藝術品。既可保留傳統繪畫文化傳承，亦可將藝術結合實用性達到商品化，行銷至普羅大眾手中，且無須擔心使用或收藏等問題，將藝術生活化，此為墨仙堂創堂號初衷。藝術生活瓷器窯燒前，見圖 4-15，藝術生活瓷器窯燒後，見圖 4-16。

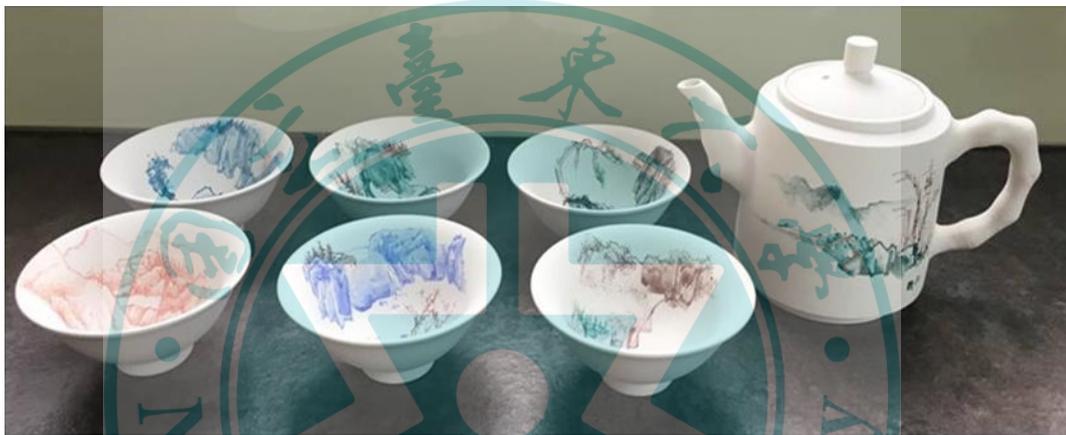


圖 4-15 藝術生活瓷器窯燒前

(資料來源：墨仙堂文創提供)



圖 4-16 藝術生活瓷器窯燒後

(資料來源：墨仙堂文創提供)

### 三、窯燒方式改變

傳統柴燒窯(見圖 4-17)：以「蛇窯」為例，傳統蛇窯的外觀成長條圓管狀，長者有達百餘公尺，大多建於坡地之上，屬「龍窯」窯系。窯頭往往低於地平面，窯尾則順著坡度而升，利用地形坡度形成自然的力，有利於燒窯時熱氣上升；因此窯床斜度越大，煙囪的高度相對就降低、斜度大約在 15 至 30 度之間。其特色分為窯頭的燃燒室、窯身、以及窯尾的煙囪三大部分，通常依山而建，頭低尾高，外觀呈長條圓管形，全長可達百餘尺。窯頭低於地平面，利用地形坡度，有利於燒窯時熱氣上升，所用燃料通常是就地取材、其燃燒木柴因地制宜，而其所生產的陶瓷都和民眾生活息息相關，使用地區幾乎遍及全島，是臺灣早期陶業使用最普遍的窯爐。現因傳統柴窯瓷燒製成本過高、成品率過低、現在所存柴窯數量少。



圖 4-17 臺東玉豐蛇窯柴燒窯

(資料來源：文化部，文化資產網<sup>9</sup>)

現代瓦斯窯：窯爐兩側裝置瓦斯燃燒器（火嘴），並有調節閥，可調節排氣量大小，使窯內的燒成氣氛變成「氧化燒」或「還原燒」。其特色設計通常有兩輛加上輪子和軌道的台車交替使用，因此不必等窯溫下降至最低，即可將另一輛已裝窯完畢的台車先行推入，利用餘熱來烘乾坯體，以加速燒窯的作業。因為瓦斯窯的方便、省時和減少污染的特性，促成台灣陶瓷產業的變革。

<sup>9</sup>資料來源：文化部，文化資產網。取自

<https://nchdb.boch.gov.tw/assets/overview/historicalBuilding/20021205000005>

### 第三節 個案協力廠商探討

墨仙堂文創以瓷器繪畫為主，其於素坯生產、窯燒及運輸作業均尋找協力廠完成，主要關鍵協力廠區分計有瓷器素坯製作，物流運送及窯廠燒製等三類，其中瓷器素坯因瓷土與釉藥匹配問題，原採用中國高嶺土之素坯，易造成本地透明釉施釉燒製後產生縮釉現象，故近期已逐漸採用鶯歌特定廠家提供素坯材料創作，並改善相關燒成縮釉問題，相關協力廠對研究個案協助之處說明如後：

- 一、素坯採購：素坯採購得宜，關係作品燒成率與美感。墨仙堂文創原採購福建及江西等地 6 家廠商以及台灣 4 家廠商之素坯，因與鶯歌窯燒廠商之釉藥匹配不易，只留下可匹配之素坯繼續使用。陶瓷器依材質可分：1.白雲土（低溫瓷），溫度：1000~1050°C，特色為燒成後之變形度較少，2.半瓷（中溫瓷），溫度：1080~1150°C，特色為燒成後顏色偏黃，大多會以大白釉或上其他釉色處理可選擇的釉色多，3.全瓷（高溫瓷、高白瓷），溫度：1250~1300°C，在這種溫度下所有土中雜質都已燒掉，幾乎成了玻璃化。防滲水性也最佳。高溫燒成會還原成瓷土的原色（白色），可選擇的釉色少，4.強化瓷，溫度：1360°C，5.骨瓷（含骨成份約在 40%），溫度：1250~1300°C。因應窯場常燒溫度 1230 度至 1300 度。故選定特約廠家全瓷素坯。並將曾採購之白雲土及半瓷土素坯捨棄，避免影響窯內其他作品。
- 二、窯場試燒：墨仙堂文創經與 9 家窯場連繫後，共有 5 家窯場願意合作。因各家窯場各有不同施釉技素及窯燒溫度，同樣彩繪，卻有不同成色顯示，經分析溫度過高，色彩中的赭石及大紅、孔雀綠及孔雀藍容易淡化，個案作品窯燒最佳溫度容選定為 1250 度至 1270 度間為佳，排除窯燒溫度不及或過高之窯場，與特定窯廠建立長期合作關係。其間經歷一年半的磨合期，除彼此對作品與工作程序熟悉外，更提高了燒成率。因燒制過程中只要有一點小失誤，所有創作心血付出皆毀於一旦。經長期合作與溝通後，目前燒成率均高於 8 成。
- 三、物流選用：國內物流業者主要有 5 家，評估運送價格、運送品質及方便性，經多次察考後，選定特約廠商，目前素坯與成品運送結果，成品完整無損達成率達 100%，素坯無損亦達 99.3%，大幅降低親自運送成本約 80%。

## 第四節 個案文創產業描述

微型文創產業，必有其堅持及文創核心價值，經訪問墨仙堂文創創辦人白先生，其價值創造計有三區塊，其一為保留傳統書畫技藝，讓後世能依傳統書畫歷史脈絡，依直延伸至現代，並將畫作創作素材，由絹、紙、木，直至現在的瓷器，並藉由現代科技完美燒製、妥善保存。其二為微型新創文創產業業者尋找依簡單創業模式，在本研究，新創微型文創產業定義為新設立未滿五年，資本額在新台幣 500 萬元以內之文創業業者。於此區間意味草創期間，一切均需化繁為簡，節約資金運用，所以具有簡單通用之商業模式，極為重要。其三建立簡易多媒體行銷選項。依照本身需求，選擇適當多媒體傳銷及通路，此為個案所展現價值創造最具探討價值區塊。

### 一、保留傳統書畫技藝

墨仙堂文創業主原為書畫藝術門外漢，因欣賞傳統書畫，進而拜師學藝，從最基礎水墨線條、墨色濃淡運用、乾溼運筆直至皴法、苔點、宣染、上彩，一步一步學習。深感傳統技藝若要傳承，除須具有興趣外，亦須建立可供長期發展誘因。墨仙堂文創創立之初，即做長期規劃逐步由初學者入堂學藝、親子同樂、作品展示、各式題材創作、個展規劃到聘任專任老師從事教學與文化創作等階段目標。讓學習書畫不只是興趣、是樂趣，還可以是志業。創作成品可轉化為商品，可以是生活實用品，也可以是珍藏的藝術品。促使現代人重拾對傳統書畫興趣，亦可延續珍貴的文化傳統藝術技藝。

### 二、尋找新創微型文創產業業者簡單創業模式

依經濟部統計中小企業營運現況，中小企業經營 10 年以內者將近半數，約 48.74%；而大企業經營年數在 10 年以內者約占 21.78%。顯示中小企業之經營年數明顯較大企業少，多數的大企業為經營 10 年以上者。由兩者間經營年數結構可知，相較於大企業，中小企業進出市場頻繁。但 2017 年中小企業中，有 51.26% 經營年數達 10 年（含）以上，且該比率自 2011 年起逐漸上升。此現象是否顯示中小企業的經營體質正在改善，或是因景氣變遷，在以銷售額為企業分類時，若干邊際之廠商易因而被歸類為中小企業，抑或企業雖仍營運，但低度活動，仍有待進一步探究。2012 年至 2017 年中小企業家數及比率，見表 4-2。

表 4-2 2012 年至 2017 年中小企業家數及比率－按經營年數

經營年數	年別	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	
							中小企業	大企業
家數總計		1,306,729	1,331,182	1,353,049	1,383,981	1,440,958	1,437,616	33,819
未滿1年		7.34	7.42	6.94	7.10	6.63	7.06	0.46
1-2年		7.44	7.12	7.59	6.86	6.93	6.73	1.69
2-3年		6.15	6.37	6.16	6.62	5.83	6.09	2.15
3-4年		5.14	5.39	5.61	5.46	5.77	5.21	2.21
4-5年		4.51	4.59	4.80	5.03	4.87	5.24	2.54
5-10年		21.53	20.43	19.57	18.19	18.19	18.41	12.73
10-20年		24.93	25.17	25.03	25.47	25.98	25.31	31.89
20年(含)以上		22.95	23.52	24.30	24.96	25.80	25.95	46.33

(資料來源：財政部財政資訊中心、本研究整理)

女性中小企業經營年數小於 10 年比率高於男性企業 2017 年女性新設中小企業有 3 萬 8,404 家，低於男性新設中小企業的 6 萬 1,479 家。若由經營年數的結構看，經營年數少於 10 年者，女性中小企業略高於男性，分別為 50.34% 和 47.43%；而經營年數多於或等於 10 年者，則男性中小企業略高於女性，分別為 52.57% 和 49.66%，與 2016 年大致相同。2017 年中小企業組織型態家數－按企業主性別，見表 4-3。

表 4-3 2017 年中小企業組織型態家數－按企業主性別

企業主性別	男女合計	女性企業主		男性企業主	
		家數	結構比	家數	結構比
家數總計	1,424,138	523,274	100.00	900,864	100.00
未滿1年	99,883	38,404	7.34	61,479	6.82
1-2年	95,032	36,466	6.97	58,566	6.50
2-3年	86,064	32,911	6.29	53,153	5.90
3-4年	73,677	27,469	5.25	46,208	5.13
4-5年	74,330	28,269	5.40	46,061	5.11
5-10年	261,671	99,877	19.09	161,794	17.96
10-20年	361,655	131,517	25.13	230,138	25.55
20年(含)以上	371,826	128,361	24.53	243,465	27.03

註：因部分企業代表人為法人或外國人，統計時略計之。

(資料來源：財政部財政資訊中心、本研究整理)

依經濟部中小企業分類，墨仙堂屬零售業，探討該業首要經營困境為「價格競爭激烈，毛利偏低」，中小型及大型企業此項占比分別達 62.8% 及 53.6%；而「勞動成本提高」大型企業的占比亦為 53.6%，排名並列為首位，而此項中小型企業占比為 44.0%，排名第 2；「消費需求多變」、「商品同質性及替代性高」及「人力資源短缺、流動率高」則排名第 3 至第 5。2017 年零售業在經營上遭遇的困境（複選），見表 4-4。

表 4-4 2017 年零售業在經營上遭遇的困境（複選）

項目	單位：家：%		
	總計	中小型企業	大型企業
價格競爭激烈，毛利偏高	60.2	62.8	53.6
勞動成本提高	46.7	44.0	53.6
消費需求多變	34.6	30.1	46.1
商品同質性及替代性高	27.8	26.7	30.7
人力資源短缺，流動率高	27.0	25.5	30.7
租金成本提高	21.2	17.9	29.7
店商搶食市場	16.8	14.2	23.2
異業間跨界搶占市場	9.5	8.6	11.6
其他	10.1	11.7	6.1

（資料來源：財政部財政資訊中心、本研究整理）

依上述經濟部 2018 年中小企業白皮書內統計分析資料，開業 5 年內之中小企業經營比率整體雖較大型企業比率多，中小企業經營上遭遇的前五大困境分別為「價格競爭激烈」、「毛利偏低」、「消費需求多變」、「商品同質性及替代性高」及「人力資源短缺、流動率高」，故尋找創業模式即為先行避開上述雷區，改擁有的採技術核心，其餘委外方式處理，以節約資源、時間及資金。墨仙堂文創產業業者簡單創業模式，見圖 4-18，相關說明如後。



圖 4-18 墨仙堂文創產業業者簡單創業模式

訪談墨仙堂文創創業模式，為僅具書畫技巧及創業理念，其餘均運用現有科技改變傳統創業作為，其中知識為建立整個文創產業最重要啟承關鍵，有別於以往知識累積方式，現今大量運用圖書館、網路電子商城及網路資訊，已可快速蒐整歸納自我所需資訊，供創業過程中使用，尤其現今關鍵字搜尋，更縮短建立知識時距問題。

其次為異業合作，尋找市面可供運用及支援之資源，運用網路，找尋素材及相關設備廠家，並便利支付及物流系統，在最短時間內建立文創樣品資料庫，瞭解科技支援供應商，並建立供應商清單，供後續文創參考與支援。

再者為尋求與產、官、學界合作，現今政府為輔導微型文創產業，開設各式各樣課程，如台東縣政府力推的 TTMAKER(見圖 4-19)，為產、官、學合作的創客空間，提供各式各樣創客資訊，其中包含財務及稅務管理與定價策略。以及在地臺東大學亦推展相關樂活產業創新平台(見圖 4-20)，協助在地微型產業進行產品行銷，均為新創微型文創業者提供良好創業及產銷管道。



圖 4-19 台東縣政府力推的 TTMAKER 創客平台

(資料來源：臺東原創基地<sup>10</sup>)

<sup>10</sup>資料來源：臺東原創基地。取自 <https://www.ttmaker.tw/>



圖 4-20 臺東大學樂活產業創新平台

(資料來源：臺東大學樂活產業創新平台 2017<sup>11</sup>)

根據上述歸納新創業核心價值模型，即為以知識為蘊底，就技術為新創核心，盤點周遭現有資源及尋找一切可用支援，將創業行動簡單化，資金需求核心化，時間運用關鍵化，產品定位差異化，行銷運用多元化，方能滿足新創微型文創所需創業需求。新創產業核心價值模型，見圖 4-21。



圖 4-21 新創產業核心價值模型

<sup>11</sup>資料來源：臺東大學樂活產業創新平台 2017。取自 <http://www.lohasplus.com.tw/>

### 三、建立簡易多媒體行銷選項

傳統的行銷方法指的是數位時代之前的行銷方法，均可能耗費大量的資金，且無法追蹤成效及無法精準投遞給目標客群。墨仙堂文創採用現今行動裝置最易擷取之方式，分別為公益社群平台及自有網站、臉書(FB)粉絲團，另外銷售平台如蝦皮，亦為免費商務服務選項之一，經訪談其決策選用策略分述如後：

- (一)公益社群平台：運用台東大學培育台東地方微型產業專案，加入培育對象，獲得相關課程資訊及實作訓練，除提升自我網站架設能力，亦配合公益社群平台力量，推展文創產品及提高產品能見度。見圖 4-22。



圖 4-22 運用公益社群平台現況

(資料來源：臺東大學樂活產業創新平台 2017)

- (二)架設自有網站：針對自我行銷內容、價值宣傳與定位，運用開放軟體架設網站，其中選用 Google 部落格方式製作，既可免予租賃網路空間，亦可於 Google 搜尋引擎中精準搜尋，經濟效用亦不可忽視。見圖 4-23。



圖 4-23 架設自有網站

(資料來源：墨仙堂文創提供<sup>12</sup>)

(三)建立臉書粉絲團：建立臉書粉絲團，凝聚相同興趣嗜好親友，於粉絲團內討論相關知識及見解，亦為另一種產品回饋資訊重要來源。粉絲專業頁，見圖 4-24。



圖 4-24 建立臉書粉絲團

(資料來源：臉書、墨仙堂文創提供<sup>13</sup>)

<sup>12</sup>資料來源：墨仙堂文創提供。取自 <https://mosht168.blogspot.com/>

<sup>13</sup>資料來源：臉書、墨仙堂文創提供。取自

<https://www.facebook.com/%E6%9B%B8%E7%95%AB%E7%93%B7%E5%99%A8%E5%A2%A8%E4%BB%99%E5%A0%82-611740909242308/>

(四)加入蝦皮銷售平台：經訪談墨仙堂剛開始網路銷售，金流是其陌生領域，故搜尋現有市面免費商務平台，選擇人氣不低的商務銷售平台，藉以突破現有資源不足，一圓網路銷售夢想。銷售平台，見圖 4-25

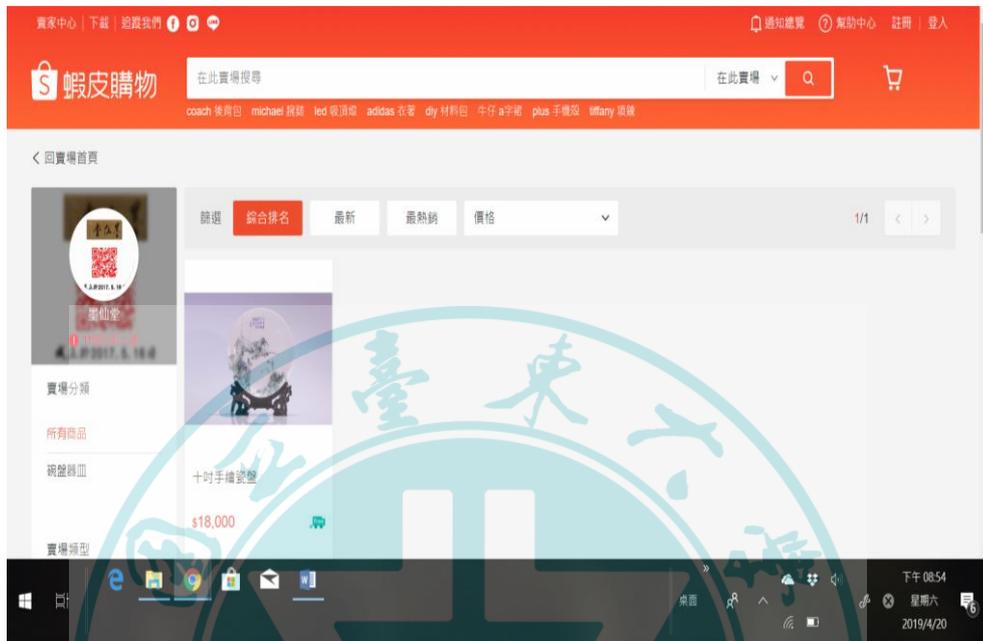


圖 4-25 蝦皮銷售平台

(資料來源：蝦皮購物、墨仙堂文創提供<sup>14</sup>)

<sup>14</sup>資料來源：蝦皮購物、墨仙堂文創提供。取自 <https://shopee.tw/paiyao61>

## 第五章 個案分析

本章第一節分析新創微型文創產業營運的支援模型，第二節以價值主張、價值結構、價值網路及價值財務等四個構面分析墨仙堂文創商業模式，第三節以新創微型文創商業模式為墨仙堂之營運分析。

### 第一節 墨仙堂文創營運支援模式分析

在現代科技促成下，逐漸讓書畫創作者，僅需掌握自己核心創作能力，剩餘採異業結盟或以現代科技克服傳統創作技能外陌生領域之可行方案，除能簡化文創創作複雜度，亦可降低投入之人力、機具、金錢及作業空間成本，符合微型文創產業之所需營運支援模式，並不影響營運效果。

因文創產業性質特殊，多數兼具製造業與服務業的特性。各產業中，除涵蓋原本隸屬之相關次產業外，另有部分次產業間相互依存共生，難以單獨切割開來。本次研究個案係著重於藝術創作，由瓷器素坯廠家負責素坯生產，專業窯場負責燒製成品的異業結盟方式，輔以數位行銷及便捷物流，建構新創微型文創產業支援模式。墨仙堂文創營運支援模型見圖 5-1。



圖 5-1 墨仙堂文創營運支援模型

#### 一、異業結盟

以往瓷器生產均以瓷土出產地為主，而現在拜網路科技之賜，可於工作室透過網路搜尋及選購合適素坯創作，經由電子商務方式，由廠商寄送至工作室，以供創作。其優點為藝術創作者素坯可零庫存，排除自行採土、塑坯，所需人力、物力、

技術及時間，此為墨仙堂異業結盟現況，其優點是降低生產成本及時間。缺點為坯體可能未具個人藝術風格。網路搜尋及素坯選購。

## 二、便捷物流：

觀察台灣陶瓷重地的新北市鶯歌區，有諸多瓷器彩繪藝術家進駐當地陶瓷廠就近創作。傳統瓷器彩繪藝術創作者大多依附於窯場，以便創作後立即窯燒，避免作品因搬運而造成損傷。現今因便捷物流及包裝防震技術改變，讓遠地藝術家仍可透過便捷物流，將藝術創作寄情於瓷器素坯，透過物流寄送至專業窯場燒製，改變創作場域侷限問題，提升創作空間彈性。居家創作及便捷物流示意圖，見圖 5-2

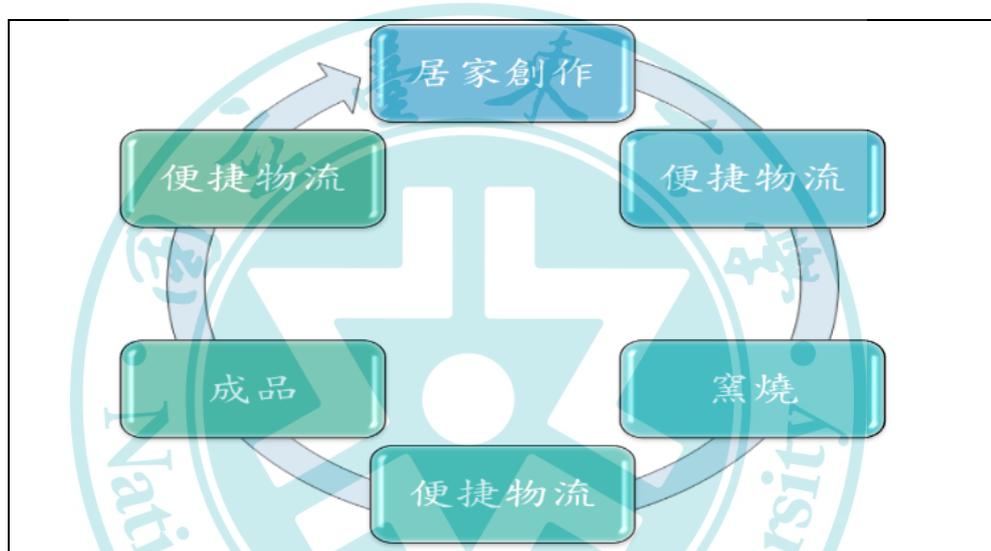


圖 5-2 居家創作及便捷物流示意圖

## 三、現代科技

以往釉藥調製必須瞭解釉藥的組成成分，如呈色劑是使釉藥發色的材料，成分多半為金屬氧化物，如銅、鐵、鈦、錫、錳、鋅、鐵、鈷、鉻、鎳、銻、磷、鉬等的氧化物，一般經過多樣調配試藥，通常況日耗時，且光是釉藥學，即為一門專業學問。現今因現代科技進步，釉藥配製已具商業模式，可依色系、溫度、用途調製完成成品，並依需求提供色板及樣品，供創作者更能發揮藝術創作，而不再受限於釉色取得不易。

#### 四、網路行銷：

探究傳統的行銷方法指的是數位時代之前的行銷方法，多半著重在廣告曝光，包括電視、看板、傳單、雜誌、報紙等版位的運用。並透過貿易展覽或業務開發展示產品。這些事件均可能耗費大量的金錢，且無法追蹤成效及無法精準投遞給目標客群。

訪談本研究個案係因應網路時代的崛起以及消費者習慣的改變，參考九大網路資訊行銷方式後，選用搜尋引擎優化 SEO，讓消費者使用 google 搜尋墨仙堂(台灣)，即可直接找到官網，另亦建立粉絲專業，進行社群行銷，也利圖片、影片等等，著墨於多媒體行銷，根據調查全球約有 65%人口屬於視覺型學習者，單調的文字不太能引起消費者的興趣，因此研究個案採需要不同型態的媒體來吸引消費者的目光，讓顧客對品牌的聯想度。網路資訊行銷 9 大方式，見圖 5-3。

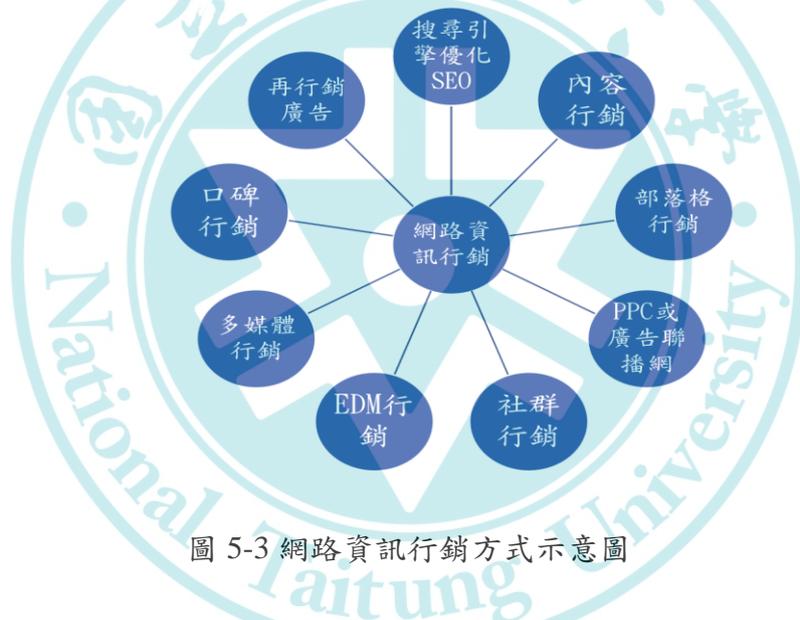


圖 5-3 網路資訊行銷方式示意圖

### 第二節 墨仙堂文創商業模式分析

在微型文創的商業模式裡，通常會將某些無法量化的「軟」成本（例如壓力）及「軟」收益（例如成就感）列入考量；而在企業組織裡，商業模式通常只考慮成本和收益的金錢層面。在描述新創微型文創的商業模式時，可以用價值主張、價值網絡、價值結構與價值財務等四個面向來描述。商業模式四個構面，如圖 5-4 所示，相關說明如後。

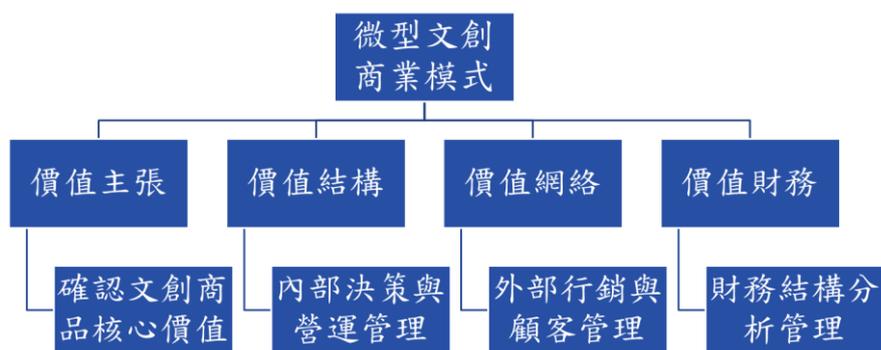


圖 5-4 微型文創構面圖

### 一、價值主張

確認文創產品核心價值：指對目標客群所提出的產品與服務。吸引目標客群或其他合作對象加入的誘因。建立核心價值須考量內部優勢、新進入者的威脅及市場區隔三構面，方能避開市場被替代性及削價競爭惡性循環中，經訪談墨仙堂價值核心的內部優勢—為關鍵技術在於書畫藝術家的書畫技藝，尤其國畫水墨皴法技巧尤為熟捻，相較不同於市售小件杯、碗、盤之類瓷器，常以花草為主題，足以區隔作品於市場差異性。市售花草彩繪及墨仙堂山水彩繪商品，見圖 5-5。



圖 5-5 市售花草彩繪杯及墨仙堂創作山水彩繪杯

墨仙堂文創價值核心的外部優勢—為藝術品價值收藏性。瓷器鑑定專家趙德鈞曾表示「在瓷器上作畫比在紙上作畫難度至少增加了十倍」，這不僅考驗的是畫家的繪畫功力，還有其藝術品味的體現。分析市售居家瓷器與墨仙堂文創之藝術生活瓷器相對差異性，在於墨仙堂作品每件均為手繪藝術創作，具獨創性及收藏性。

可依四季、節氣、故事、南北派山水畫法等，作為系列創作主題，與一般熱轉印瓷器比較，相對具有特殊性之價值。

書畫技巧需多年養成，尤其運筆及墨韻交融運用更是需要歲月淬鍊方能運用自如，墨仙堂文創總監蔡老師，沉浸書畫藝術近 40 年所累積的藝術價值，其筆觸韻味，非短時間可養成，為其自身優勢，亦為不易仿製之條件。綜上三項分析，得出「傳統技藝的藝術價值」是為影響「新創微型文創產業核心能力」相當重要因素，亦為本研究個案文創產品核心價值。

## 二、價值結構

即內部決策與營運管理，使價值主張得以運作的組織及其間的關係。

- (一) 關鍵資源：觀察發現墨仙堂文創關鍵資源即為繪畫技術、知識運用與創業者人格特質。繪畫技術由蔡老師領銜執筆，其書畫經歷純熟完整，架高仿製門檻，其次為創辦人白先生運用商業模式、商業模式創新等知識，為產品執行定位與營運策略規劃，建立出屬於自身新創微型文創商業模式需求，並順利於規劃後一年內成功完成商業登記及營運。訪談中，創辦人白先生強調創辦墨仙堂初衷為傳承傳統文化技藝為己任，並讓後進文創業者擁有可參考進入產業的模式，創業迄今所歷盡各方磨難與困難，均能一一解決，具有創業者不服輸的毅力人格特質。
- (二) 關鍵活動：觀察墨仙堂文創產品規劃豐富，始於尋獲在現代科技下，調配出新式粉餅式釉藥，方能創造出接近傳統山水皴法筆觸，並運用於實用生活瓷器創作，讓藝術走入一般尋常百姓家，進而開啟藝術生活瓷器商業之路。而關鍵活動從開始隨心所欲創作，到依時節、故事、主題及風格，採主題性創作，並按主題與生活節慶，陸續推出限量活動，逐漸掌握消費者期待之作品。論述所謂消費者需求，除被動的既有需求外，亦可創造主動需求，亦是藉由行銷活動，觸動消費者需求感，進而購買文創產品，另外運用展覽，亦為建立產品定位最佳活動，如規劃於高雅藝文場所展覽，吸引同好及消費群眾認同與選購(見圖 5-6 五星級飯店特展)。因此「現代科技」是為影響「新創微型文創產業豐富創作」的重要因素。



圖 5-6 五星級飯店特展

(資料來源：墨仙堂文創提供)

(三)關鍵合作夥伴：訪談墨仙堂文創關鍵活動夥伴，計有臺東大學及退輔會陶朱計畫。均於創業之初提供關鍵支援與資源，滿足墨仙堂創業初期多媒體行銷、工作室營運與稅務問題；另外陶瓷素坯廠及委燒窯廠等合作夥伴也提供優良素材與成品燒製最佳作業品質。便利的物流，更節省將近 90%費用(與自行運送比較)，且運送破損率已接近 0%。故新創微型文創產業應積極尋求自身所需合作夥伴，是非常重要的，可降低創業難度。所以「異業結盟」是影響「新創微型文創產業創業易度」重要的因素。

### 三、價值網絡：

即外部行銷與顧客管理，使價值主張得以運作的技術結構、組織結構及資訊流。

(一)目標客群及市場；訪談墨仙堂文創白先生表示，親友或有質疑，認為坊間瓷器競價便宜，將有削價競爭問題，終將導致無獲利出場。然而墨仙堂文創草創時，設定目標客群及市場，即鎖定喜愛瓷器、書畫、茶道及藝術品收藏者，並接受訂製。如特製訂情杯，供定情戀人選購為定情信物，藉以作為市場區隔，避免削價競爭。經營運後證實，均有不錯銷售效果。定情杯見圖 5-7。



圖 5-7 釉下彩繪定情杯組

資料來源：墨仙堂文創提供

- (二)通路：觀察墨仙堂文創係採虛擬網路店面及行銷為主，實體店面部份因草創期間資金運用考量，以蔡老師住居為主要工作室，銷售對象為收藏家及親友，而網路行銷則由創辦人白先生負責鋪陳規劃，並經由網路文案，優化產品陳展視覺特點及陳列，做到無時間及無距離展售，再運用便捷物流之貨到付款及 ATM 轉帳，讓消費者方便選購，銷售對象則擴及親友以外對象。故「網路行銷」是為影響「新創微型文創產業行銷幅度」相當重要因素。
- (三)顧客關係：經訪談墨仙堂文創了解，目前選擇透過社群網站、公益平台及臉書，與顧客互動，希望藉由分享相關瓷器與書畫歷史故事，增加顧客黏著度，並提供顧客預定作品，及瑕疵換貨服務，因瓷器窯燒，需坯體與釉藥及溫度時間三方配合，若有差異，極可能產生裂釉開片情況，而裂釉開片往往是隨時間流轉，慢慢產生，故為維持商譽及顧客關係，只要非正常碰損，或未經告知變化情況，均屬於不預期瑕疵品，一律提供退換貨服務，以維護良好顧客關係。

#### 四、價值財務：

即財務結構分析管理，使公司獲取利益的方法以及個經營模式能夠運作的成本。

- (一)收益流：經訪談墨仙堂文創白先生表示，主要收入為文創產品銷售，初期定價僅以成本加費用為考量原則，相對利潤微薄，實在無法僅靠文創產品支撐生活所需，其後發展則將擴大書畫教學、圖像授權及尋求國內外比賽與展覽，重新建立定價策略，維持每季收益大於文創工作室相關支出。

(二)成本結構：訪談墨仙堂文創表示，以營利分紅方式支應人事成本，故人事成本於本研究中忽略不計，其餘主要營運成本來自直接成本，即為直接用於生產作品之花費，分析創業迄今，直接成本均接近 90%，間接成本則維持約 10%。如圖 5-8。而細分直接成本前三高總計佔直接成本 85.25%。分別是瓷坯 39.75%、運費 26.89%及錦盒包裝 18.61%。見圖 5-9。

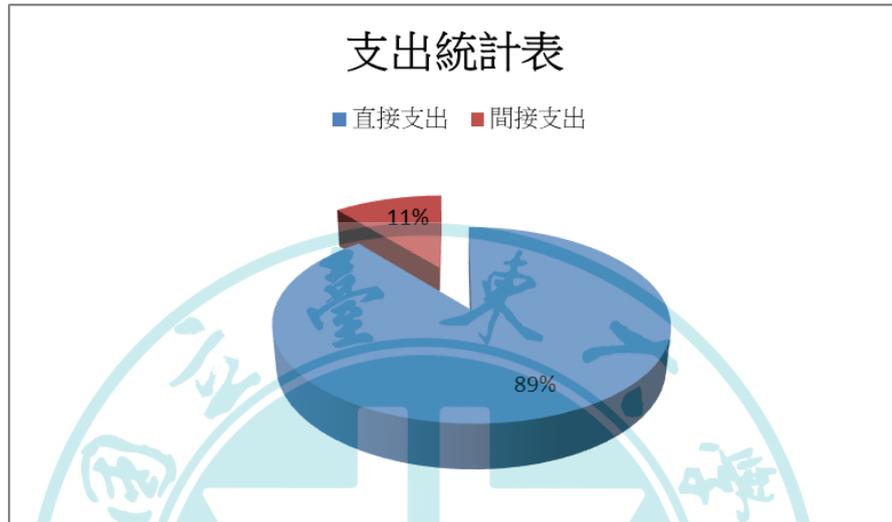


圖 5-8 墨仙堂成本支出統計圖

(資料來源：墨仙堂文創提供)

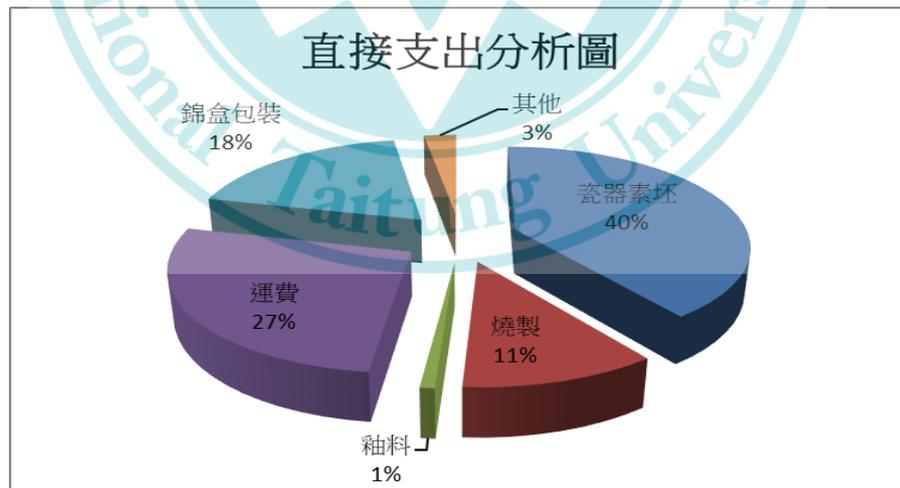


圖 5-9 墨仙堂直接成本支出統計圖

(資料來源：墨仙堂文創提供)

從上述財務結構分析中可發現，所有成本，均剔除人事及建置窯廠與素坯廠經費，而直接分布於素坯作品採購、燒製及包裝，而貫穿其間之要件，即為便捷物流，除將合作夥伴緊緊相連，相對減少微型文創資金需求與籌設複雜度及加速創建文創產業，此為研究個案與其他企業財務結構最大不同處。亦印證便捷物流，可簡化營運規劃與節約資源配置，讓文創業者專注於自身核心創作領域，顯示「便捷物流」是為影響「新創微型文創產業營運規劃與節約資源配置」相當重要因素。

綜上訪談小結，墨仙堂文創為新創微型文創產業，依賴新科技與技術，憑藉運用知識，完成短期籌畫，微資金創業，長期營運支撐自己文創夢想需求，實屬不易。其墨仙堂微型文創產業商業模式模型圖，可供其他新創文創業業者參考之，見圖 5-10。



圖 5-10 墨仙堂微型文創產業商業模式模型

### 第三節 新創微型文創商業模式營運分析

訪談墨仙堂文創，其營運模式設置檢討週期，短期則以每季報稅日為營運回顧分析，中期則為每年報稅日為節點，長期則預定每 3 年檢討調整，以符合微型企業靈巧營運之特性。

在商業經營循環過程中，依成效決定相關策略是否微調及調整方案，以因應經濟部 2018 年中小企業白皮書內統計分析資料內，開業 5 年內之中小企業經營上遭遇的前五大困境「價格競爭激烈」、「毛利偏低」、「消費需求多變」、「商品同質性及替代性高」及「人力資源短缺、流動率高」，尋求新創微型文創產業能達到永續經營之目的。

綜觀以上論述與本研究個案訪談整理，歸結出一「新創微型文創商業經營循環模式」，該循環起點為「確認文創產品核心價值」，經由「內部決策與營運管理」作發展規模藍圖，以及「外部行銷與顧客管理」接受顧客回饋銷售服務感受後，借「財務結構分析管理」彙整收益流，重新調整成本結構，回饋支持「確認文創產品核心價值」創作。

依上所歸結的「新創微型文創產業商業模式」，以「確認文創產品核心價值」、「財務結構分析管理」、「內部決策與營運管理」及「外部行銷與顧客管理」等四個構面，逐一探討「新創微型文創產業商業模式」。新創微型文創商業經營循環模式圖，見圖 5-11，產業營運現況與分析如後。

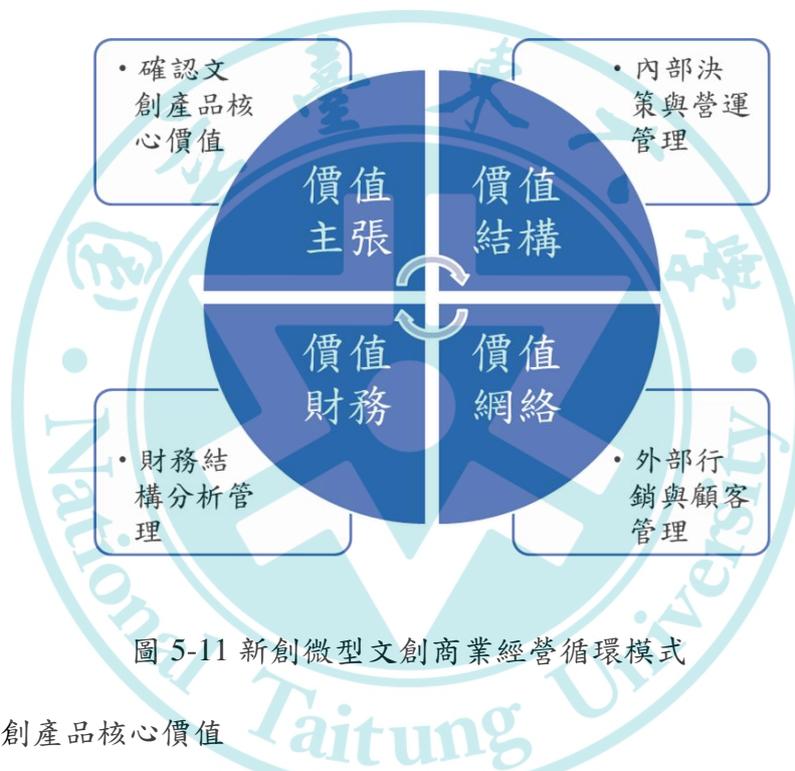


圖 5-11 新創微型文創商業經營循環模式

### 一、確認文創產品核心價值

墨仙堂文創產品核心價值清楚定位為傳統書畫藝術創作，以瓷器為載體，建立其獨特性，稀有性及藝術性的傳承藝術品收藏屬性。鎖定對傳統書畫具有興趣、喜好或對藝術瓷器有收藏習慣之目標客群。以藝術家繪畫功力為藝術價值的所在，展現藝術品般的產品價值。進而依據其產品核心價值主張，推動內部決策與營運管理作為。

### 二、內部決策與營運管理

墨仙堂文創所有決策與營運管理，均朝標準化及簡化作為設計。如定價有訂價表建立產品目錄，清楚定價，方便銷售。協力廠商有協力廠商清單及各項服務價格，建立長久合作關係，瞭解彼此需求，簡化洽商程序。包裝有包裝標準作業程序

與標準運送箱，以控制每次運費與安全。各業務對口有聯繫清單，強化聯繫效益。營運銷售成效良好，則繼續進料創作，銷售進駐高原期時，即減緩進料，重新思考創作主題，其營運現況應變順暢無虞。其營運規模可謂麻雀雖小，五臟俱全。亦可將注意力集中於創作本身，產生優質的文創商品，以掌握消費者心中的價值，增加行銷張力。

### 三、外部行銷與顧客管理

墨仙堂文創外部行銷與顧客管理，亦為採現有行銷管道，運用網路資訊架設免費網站及與地區大學合作，推廣文創產品，顧客管理更是產品編號建立購買清單，依其編號判斷重複購買者喜好，納入後續創作及行銷參考，若遇品質瑕疵，如裂釉，則採換貨或退款服務，以真誠與顧客結為藝術之友，並由顧客口耳相傳，增加行銷力度，後續將強化臉書粉絲專頁與建立 line 群組，深化該書化與瓷器領域同好認同感，以縮短文創業者與消費者距離，創造簡易銷售管道，建立穩定收益流。

### 四、財務結構分析管理：

墨仙堂文創成本結構，已避開廠房租用、設備投資及人員練等相關高花費成本：其成本僅接近 90%用於生產與銷售包裝，與同類文創業者更精簡，也避免財務壓力影響創作。墨仙堂文創節省投資成本比較，見表 5-2 所示。

表 5-2 墨仙堂文創節省投資成本比較表

墨仙堂與一般陶瓷文創產業投資規模比較表								
項目	廠房	機具	設備	員工	資金需求	規模	運輸	銷售
墨仙堂	無	無	無	較少	低	微型	委外	網路商店為主
一般陶瓷文創產業	有	有	有	較多	高	中小	自營	實體店面為主

墨仙堂文創採用預算節點管制，有多少預算，採購多少素坯(含物流及窯燒費用)，並將收益流歸納為直接收益，亦即銷售獲利與間接益流包含圖像授權、講座及參展等，當收益流回注後，再繼續採購創作，已達穩健經營，永續創作目的，支援產品核心價值創作理念。

## 第六章 結論與建議

本章共分三節，第一節研究結論，依據目的、研究假設及研究分析，歸納出研究結論，第二節研究效益，根據研究結論提出新創微型文創產業商業模式之效益；第三節未來研究方向與建議，依據研究結果研判個案未來將面臨之問題，提出建議及方向。

### 第一節 結 論

本研究依據提出研究動機、目的與問題，歸納分析，獲致以下結論：

- 一、「傳統技藝的藝術價值」是影響「新創微型文創產業核心能力」相當重要因素：依個案建立市場及區隔外部威脅，所依仗為傳統技藝的藝術價值。並從財務分析中可發現「便捷物流」，除將各協力廠商相連外，亦減少微型文創資金需求(如節省建置窯廠與素坯廠經費及人力等)與籌設複雜度，加速創建文創產業。資金成本僅用於素坯採購、燒製及包裝，達成降低營運成本要件。
- 二、「現代科技」是影響「新創微型文創產業豐富創作方式」重要因素：現代科技的進步，不只侷限於新式釉藥創新，使得傳統的書畫藝術創作，增加新的舞台。更因瓦斯窯及電窯的建立，讓窯燒難度簡化，將坯廠與窯廠採分工方式運作，書畫藝術家使用新式釉藥，即可在家創作。並藉由「便捷物流」將非核心事項委外執行，連貫產業鏈中各協力廠商，節約資金配置，促使「異業結盟」，降低創業難度及降低各項成本；另外藉由資訊網路設置網路商店及社群行銷等方式，亦節約行銷成本，增加新創微型文創產業行銷幅度，避免因設置實體店面的龐大資金需求壓力及銷售的地域限制。

本研究分析小結—墨仙堂文創工作室以掌握「傳統技藝的藝術價值」為核心，運用「現代科技」與「網絡行銷」，使用「便捷物流」及「異業結盟」建立個案產業鏈，達到降低成本、時間及提供整合性服務，創造競爭優勢，與其他文創產業最大不同處，即建立「新創微型文創產業鏈之創新商業模式」。且因新創微型文創業者，常有資金、資源不足情況，更須將有限資源與時間，投注於核心能力的發揮，使商品具有獨特性、藝術性及收藏性，並產生商業利益，達成永續經營之目的。

## 第二節 研究效益

依本研究分析，「新創微型文創產業商業模式」的創新，應以「確認文創產品核心價值」依為起點，以「財務結構分析管理」盤點發展規模藍圖，進而執行「內部決策與營運管理」以及經營「外部行銷與顧客管理」，並接受顧客回饋銷售服務感受後，以再次「確認文創產品核心價值」進而決定相關策略是否微調及調整方案，形成「新創微型文創商業經營循環模式」。可因應經濟部 2018 年中小企業白皮書所分析，開業 5 年內之中小企業經營上遭遇的「價格競爭激烈」、「毛利偏低」、「消費需求多變」、「商品同質性及替代性高」及「人力資源短缺、流動率高」前五大困境，達到新創微型文創產業能永續經營之目的。

根據上述之研究分析，以經營循環模式四個構面，作為新創微型文創產業商業模式之效益參考。

- 一、「確認文創產品核心價值」是循環商業模式核心價值，也是整個循環關鍵因素與起點，新創微型文創業者需確認其價值主張，方能印證所擁有文創產業核心能力是否與價值主張相呼應，才不至於營運後，偏離價值主張與文創初衷，陷入各式商業競爭，而埋沒於市場洪流中。
- 二、「內部決策與營運管理」是價值結構，因應核心價值而產生，主要確認關鍵資源有哪些？關鍵活動為何？可以尋求關鍵合作夥伴有多少，各負責哪項支援領域。依個案目前已形成清單管理，列表管制執行。
- 三、「外部行銷與顧客管理」是依照內部決策與營運結果，選擇適合營運之外部行銷與顧客管理方案，通過判定目標客群與市場，經由行銷與通路，進一步將產品定位及文創價值發揚光大，提供有志從事文創產業者參考運用。
- 四、「財務結構分析管理」依行銷收益流，適時回饋調整資金運用，支持核心價值創作。

新創微型文創產業經營循環商業模式，可供新創微型文創產業業者創業時參考，符合其微型企業靈巧營運之特性，亦可供其他文創產業創業者參考運用。為新創微型文創產業注入永續經營的活力，解開微型文創產業經營的普遍困境，活絡國內經濟產業規模及擴大國內就業市場，可謂本次研究最大效益。

### 第三節 未來研究方向與建議

墨仙堂文創基於文化創作理念，強化獨特性與收藏價值，應與坊間生活瓷器做市場區隔，避免落入價格比較競爭循環。建構內部整合性綜合清單管理介面系統，能讓決策與營運有系統分區顯示，簡化管理複雜度，強化關鍵結構及執行力。善用群組與專業粉絲頁，與目標客群接觸，增加產品曝光度，積極培養相關興趣及專業人士入群交流，適時調整顧客管理策略，以達整體性服務宗旨。並應評估財務結構及營收對應關係，以建構符合發展現況之新創微型文創產業，避免過度樂觀評估，造成財務惡化，讓文創美夢黑化為文創噩夢。

- 一、建議研究個案針對其「新創微型文創產業商業模式」應採定期滾動式管理，置其重點於設定節點管制與策略檢討調整，因應市場脈動與銷售意見回饋，執行內、外部策略調整，本研究個案仍屬新創文創商業模式微型階段，仍有諸多數據分析無法產生，應持續蒐集資料與銷售數據，以供後續研究參考。
- 二、研判研究個案將面臨之經營問題—如何為台東在地藝術家提供整合性服務？墨仙堂文創設立初衷為傳承傳統文化技藝為己任，以傳統書畫技藝所展現的瓷器繪畫藝術價值，為商業模式核心價值。然繪畫藝術需要長時間培養及累積技藝，現階段除提供瓷器素坯讓原有藝術家創作外，應積極開發新的藝術家加入合作。
- 三、墨仙堂文創應以建立台東在地文創品牌為目標，與台東在地教育(如設計，美術及文創等科系)資源結合，除本身持續商業經營外，開班授課提供對瓷器繪畫有興趣的學生實作學習的機會，並可將其經營新創微型文創商業模式的理念及寶貴經驗，與在地學子分享。讓關鍵資源投注於關鍵活動，產生關鍵價值，讓文創工作者，簡單築夢，築夢踏實。為在地文創產業解決共同存在之永續經營問題

最後建議墨仙堂文創應與台東在地的繪畫藝術創作家計畫合作，將台東在地藝術家的創作成就以瓷器流傳於後世，亦提供其商業價值，使個案—墨仙堂文創能永續經營之。培養藝術家進行以瓷器為載體的繪畫創作，此模式可將其創作商品化，亦可減輕其自行製作商品的資金需求壓力，並獲得藝術創作受世人肯定的成就感。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。會議論文，中正大學「質的研究」研討會會議。
2. 林育宣(2011)。資訊科技促成商業模式創新之研究-以榮剛材料為例。碩士論文，國立中山大學。
3. 邱憶惠(1999)。個案研究:質化取向。教育研究，7，113-127，國立高雄師範大學教育學系。
4. 徐霞芬(2013)。地方文創產業經營模式之分析—以水里蛇窯為例。碩士論文，亞洲大學。
5. 章紫庭(2015)。客家文創產業創新策略之研究。碩士論文，國立中央大學。
6. 曹啟泰(2018)。文創產業新模式探究-以藝術傳播機構藝高高為例。碩士論文，世新大學。
7. 楊燕枝、吳思華(2005)。文化創意產業的價值創造形塑之初探。行銷評論，2(3)，313-338。
8. 廖夏子(2011)。在地文化融入文創產業開發之研究-以「九鳥陶燒工坊」為例。碩士論文，國立臺東大學。
9. 劉聰翰(2002)。企業導入 ERP 系統階段性關鍵成功因素之研究。碩士論文，國立臺北科技大學。
10. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). 商業模式再創新。哈佛商業評論全球繁體中文版，2008年12月號，1-11。

### 二、英文文獻

1. Al-Debei, M. M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept, *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.
2. Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: A qualitative approach. *Journal of Early Intervention*, 23(2), 77-80.
3. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*, John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey.
4. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.