

明志科技大學

經營管理系 專題研究企劃書

傳統陶瓷商家經營模式的創新 -以鶯歌紫熙堂為例

組 員：	學 號	姓 名
	U00227103	朱家韻
	U00227107	吳俐蓉
	U00227108	吳浚濠
	U00227109	吳靜子
	U00227110	李盈純
	U00227120	胡庭瑋
	U00227145	劉闔銘

指導老師：_____ 老師

中華民國 102 年 8 月 22 日

摘要

傳統產業曾讓台灣經濟蓬勃發展，這些產業包含成衣、塑膠材料、茶葉與陶瓷產業等等。這些產業讓當時台灣的經濟起飛，但現在這些傳統產業已不再是台灣經濟發展的領導者，有可能這些產業將悄悄的退出台灣未來經濟發展的舞台。近年來，台灣經濟發展疲乏，不僅無法與開發國家比肩，面對開發中國家的競爭，也因產業生產成本不斷的上升，獲利逐漸下降，而難以獲得投資者的青睞，許多台灣傳統產業紛紛關廠歇業，當然報少傳統產業開始力求經營轉型，創新其經營模式。

經營模式創新是企業面對產業競爭，延續經營的不二法門。每個產業要取得競爭優勢，必須改變以往的經營模式，以取得新的獲利方式；或是引進新的技術或創意進行產品創新，以取得市場上的競爭優勢。因此，本研究是針對鶯歌陶瓷產業轉型的經營模式進行探討，並針對國內鶯歌陶瓷產業轉型成功的商家-紫熙堂作為研究對象，目的在分析其轉型過程中所遭遇的問題與困難；其轉型前經營模式與轉型成功後的模式是如何運作，；以及其經營模式有哪些成功的要素，以作為政府輔導業者或其他業者進行轉型參考。

關鍵字:陶瓷產業、經營模式、創新、產業轉型

目錄

摘要	i
目錄	ii
表目錄	iii
圖目錄	iv
第一章緒論	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	3
第二章文獻探討.....	4
2.1 陶瓷產業簡介.....	4
2.1.1 陶瓷商家.....	4
2.1.2 陶瓷商家商圈聚落.....	5
2.2 經營模式.....	8
2.2.1 經營模式的定義	8
2.2.2 產業面對那些內外因素.....	9
2.3 企業轉型.....	11
2.3.1 何謂企業轉型	12
2.3.2 企業轉型策略.....	13
2.3.3 企業轉型成功例子.....	17
第三章研究方法.....	18
3.1 研究架構.....	18
3.2 研究對象.....	20
3.3 資料蒐集.....	20
參考文獻	22

表目錄

表 2.3.1 轉型相關定義	12
表 2.3.2 多角化型態及其內涵.....	14
表 2.3.3 企業轉型成功例子.....	17

圖目錄

圖 1.3 研究流程圖	3
圖 2.1.2 台灣陶瓷商圈聚落	7
圖 3.1 研究架構圖	19

第一章 緒論

1.1 研究動機

鶯歌陶瓷業起源於清代，至今已有 200 年歷史。台灣其它地區也有製造陶瓷，但鶯歌卻是全台北陶瓷主要產地，因為鶯歌有適合的原料土與充足的燒陶燃料，加上交通便利，使鶯歌比其它地區在陶瓷產業的發展上更占優勢。而鶯歌的尖山埔路上的陶瓷老街，成為該地區最早的陶瓷產業聚集地。

民國 80 年代以後，好景不常，曾經風光一時的鶯歌陶瓷產業，面臨著工資上漲與產業外移的危機，產業發展與存續受到威脅。民國 91 年我國與中國同時加入 WTO，由於台灣對中國市場的開放，鶯歌陶瓷產業需要面對中國陶瓷物美價廉衝擊。另外，由於鶯歌地區商家販賣的陶瓷產品沒有地方特色，跟其它區域店家的商品大同小異，產品無特殊性，故無法吸引消費者的目光，消費者寧願選擇價格較低的大陸陶瓷，對鶯歌本地陶瓷購買的意願降低的結果，使得鶯歌陶瓷產業的發展面臨危機。而那些無法支撐下去的商家，就只能選擇把店家收起來。

面臨這樣的困境，部分鶯歌陶瓷業者在產品上做了創新，並自創品牌，發展鶯歌陶瓷產業的特色。例如，鶯歌陶瓷的釉色技術，重振鶯歌陶瓷，再度吸引消費者的眼光。為了因應全球化趨勢、減緩產業的沒落，也為求得永續經營，不少業者積極進行轉型，透過策略聯盟，或合資前往工資較低的海外投資設廠，甚至有部分面臨倒閉廠商以整廠移出的方式，前往低開發國家創業，反而絕處逢生開出成功的果實。然而鶯歌作為一個產品同質性較高的地方，面臨了傳統產業的衝擊與產業轉型的困難。鶯歌傳統產業必須轉型，將陶瓷產業創新，才能吸引消費者目光，永續經營。

同樣的，鶯歌陶瓷商家，面臨全球化與大陸低價商品的競爭，想要獨占鰲頭，在經營模式上就要有所創新，若仍然侷限於傳統商品銷售方式，是永遠不會進步

的，想要贏過來自大陸低價的競爭就更不可能。有鑑於此，不少鶯歌陶瓷商家開始改變了自己原有的經營方式，例如異業結盟，將茶葉與陶瓷搭配銷售，將營運的觸角轉向大陸，以使商家能夠在鶯歌本地陶瓷逐漸沒落的情況下，絕處逢生。因此，本研究以紫熙堂為例，透過探討此商家如何進行轉型，以創新的經營模式與行銷手法，在競爭激烈的情況下，仍可續存，不被其它的店家打倒。

1.2 研究目的

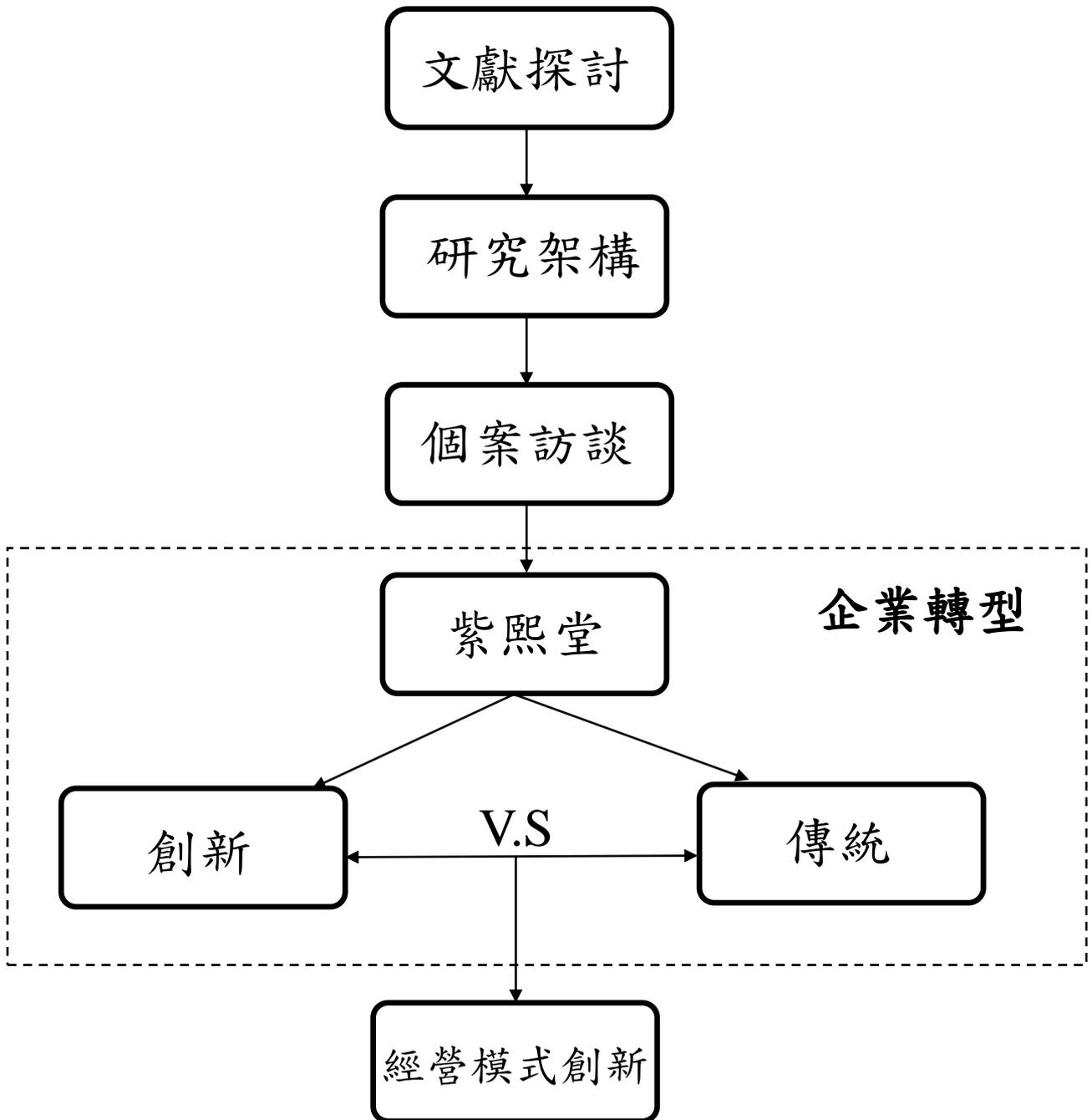
本研究主要探討鶯歌傳統陶瓷商家如何因應時代的轉變，進行經營模式的轉型與創新，以永續經營。鶯歌傳統陶瓷商家除了在陶器、瓷器上做了一些產品的創新之外，也有些店家嘗試在經營模式上力求變革，以擴展商機。例如，與其它周邊商品搭配銷售，或產品加入創新與創意，在這電子商務時代繼續營運。

從鶯歌陶瓷產業史可發現，鶯歌陶瓷產業在台灣瓷器界居於龍頭地位，先天上擁有許多發展需要的資源，在後天上，也有人才與之配合，故居於國內陶瓷產業的首位。但在近年來，受到陶瓷外銷市場萎縮與全球化衝擊之下，鶯歌陶瓷產業的發展面臨轉型，在全球朝向知識經濟時代的轉變之時，政府對文化創新產業也更加重視，對鶯歌陶瓷業者而言，陶瓷商品開發和人文藝術結合，為鶯歌陶瓷的發展開啟了新的契機。因此，本研究整理相關理論，並透過實際訪談，來對鶯歌陶瓷商家的經營模式創新進行了解與評估，研究目的如下：

1. 探討在大陸低價陶瓷商品的競爭下，鶯歌陶瓷商家的經營現況？
2. 探討鶯歌陶瓷商家轉型要面臨的課題有哪些？
3. 探討鶯歌傳統陶瓷成功轉型的商家，分析其經營模式創新有哪些要素與特點？
4. 提出經營模式創新的概念參考架構，以供政府輔導業者或其他業者進行經營轉型參考。

1.3 研究流程

圖 1.3 研究流程圖



2.1 陶瓷產業簡介

台灣的陶瓷產業從先住民時期至今已經有百年歷史。先住民時期的陶瓷因燒成溫度大多偏低，技術也不是很好，因此不夠堅硬，後來燒窯技術越來越先進，使得陶瓷業越做越好漸漸興起，後來又因無法建立自有特色，使曾經是陶瓷重鎮的地區漸漸沒落。

以鶯歌陶瓷產業來說，光復初年，日本和大陸的陶瓷供應中斷，造成生活陶器供不應求，但鶯歌由於鄰近台北都會區，取得資源便利，使陶瓷產業迅速發展。民國六十年取得天然瓦斯供應，仿古特色在國際上受到重視，之後引進「快速隧道窯」，走向工業化大量生產，又在研發和生產上有了新技術，而跨至附加價值更高的裝飾藝術發展。1990 年後受國外低廉成本影響，缺乏行銷策略、商品設計上不足和缺乏品牌建立，陶瓷產業仍是停滯不前，為穩固市場上的地位，從實用價值轉為兼具美學和精神方向經營，讓陶瓷產業又有了新氣象。

2.1.1 陶瓷商家

鶯歌大部分的陶瓷商家位於尖山埔路上，其傳統陶瓷以代工為主，後來因為進口陶瓷的增加、生產成本增加、工資上漲等因素，使得部分陶瓷業者被迫往工資較低廉的大陸或東南亞地區設廠，造成本地工廠紛紛倒閉。而一些小工廠因為無法與大工廠對抗，紛紛改為小工作室、生產規模小的手工陶藝室或是商家等等，以前的業者只是生產陶瓷而已，現在也開始販賣陶瓷。

鶯歌第一家觀光工廠是新旺集瓷，已經傳承了四代。會取這個名字有特殊意義，「新旺」這兩個字意味著他們阿公的製陶精神，而集瓷則有創新的意思。新一代的年輕人延續了阿公的精神，還創立了「許新旺陶瓷紀念博物館」觀光工廠，不論是在地或外地來的觀光客，都可以體驗感受到阿公的精神，可說是傳統結合

創新的典範。這家店原本是生產陶瓷的工廠，因為環境變化，促使它轉型為觀光工廠。他們開設了陶藝教學的課程，將鶯歌陶瓷文化的精神傳達給大家，使鶯歌推向觀光、文化產業發展。並且成功燒製淡青釉色，最具代表為丹青碗、水青碗等，成為陶瓷碗盤的典範。

吉洲窯是一間小型的個人工作室，創辦人許朝宗有「當代瓷器藝術大師」之稱，憑著「要做就要做到最好」的個人態度，再加上有著多年的仿古陶瓷經驗，創立了自己的事業。後因仿古藝術銷量衰退，轉型為生產附加價值高的創作商品，他的作品從細膩的生活觀察出發，在仿古藝術上加上創新的元素，為陶藝人帶來了生命力和創造力，由於他獨一無二的陶藝創作使他登上國際舞台。

安達窯是由家族姊妹所創立的，「安達」代表「朋友」的意思為蒙古語，創作者希望能以陶會友，因此取這兩字為名。而代表著它的經營理念是「巧御靜器」，「巧」代表細節上的靈巧設計，「御」代表華麗的當代御器，「靜」讓人感到淡定寧靜的質感，「器」代表有著包容的胸懷、有氣度的器皿。它的 logo 是擷取「安」，作為核心標誌的品牌，表達安達窯傳承歷代經驗、接軌未來的態度。早期他們採量產方式，並且外銷到國外，後來漸漸建立自家品牌、設立門市，商品像是馬克杯、小飾品到贈賓的精美禮品都有，帶給消費者有不同的感受。

這些商家不但發展本土特色並結合創新的思維，使得原本漸漸沒落的陶瓷商家，能透過各種不同的創新方式，讓他們能夠永續生存，他們這樣的作法，發揚光大鶯歌當地的文化特色，為此地帶動觀光的風潮，成為台灣著名的景點之一。這些商家能夠歷久不衰，是由於它們能將獨特風格化為一股新力量，並將鶯歌特有的文化傳承下去。

2.1.2 陶瓷商家商圈聚落

產業聚落是指在某一地區，聚集著一群廠商，他們彼此間具有競爭跟合作的關係，由於他們之間連結緊密，可透過產品和資訊的流通，使彼此的互相受益。台灣的產業聚落，以傳統產業與勞動密集的中小企業為主。近年來，結合了地方

特色，開始推動地方文化，發展當地著名工藝，使得逐漸落寞的傳統產業，重新開始盛起，帶動經濟的成長。台灣某些地區，當地的環境、原料有利於陶瓷的製作，因此形成了現今台灣三大陶瓷產業聚落，分布於鶯歌、苗栗、南投等地，開創台灣陶瓷產業新世代。

苗栗有山城之稱，那裡的主要地形為山地和丘陵，非常的適合燒窯，加上有豐富的黏土資源和燃料資源，所以很適合發展陶業，他們是以木柴為主要燃料。由於環境和資源豐富的原因，在日治時期，日本人就積極在此地發展陶業，奠定了其陶瓷產業的基礎。當地居民主要以客家人為主，所以在陶瓷上也反映了他們勤儉持家的精神，他們盡可能的使用低價的天然資源，在產品上也較少雕琢，看起來較樸實，但這也成為當地陶瓷的特色之一。近年來，由於環境和時代的改變，傳統陶瓷業已無法繼續經營下去，因此他們開始轉型，結合傳統的技術應用於現代陶藝，是台灣最早發展柴燒陶藝的地方。

南投縣位於台灣中央，存在著台灣重要的文化、經濟轉運站。由於如此便利的地理環境，讓南投陶瓷業發展包含了一些有利的條件，南投陶便與居民生活密不可分，經過兩百餘年，已成為南投縣地方產物之一。日治時期，南投窯業從日本聘來一個製陶師傅，教導學生製陶培養了不少技術人才，另一方面更改進燒窯煉土的設備，使生產自動化，不但讓生產與擴展銷路增加，也使「南投燒」銷售量上升，傳播到國內外。不幸的是光復以後，他也像其他傳統手工藝一樣，慢慢走向沒落之路，因此窯場移往其他地區發展，像是新街、集集、水里等，產品也從日常生活陶器，改為缸甕、花器、磚瓦為主。最近幾年來陶藝教室、工作室及社團等漸漸竄出，許多年輕的陶藝家，秉持南投陶「率性、樸實、自然」等特色，不但傳承前輩的理念更加上創新的東西，為陶藝界帶來新色彩，在當地形成一股「新陶文化」。

圖 2.1.2 台灣陶瓷商圈聚落



資料來源:本研究整理

鶯歌處於石灰岩地帶上，地層含有豐富的大滿土，因為大滿土的黏力強、較為細緻，適合用來拉坯和燒窯，所以在嘉慶年間，就開始有人在鶯歌尖山附近燒窯製陶，開啟兩百年燒窯歷史。到日治時期，由於日本宣布「台灣工業化」，鶯歌逐漸以資本化、專業化、自動化的生產方式為主，也因此提高當地生產效率與品質，可說是使窯業走向現代化的主要原因。鶯歌陶瓷種類有很多，可分為日常生活陶瓷、藝術陶瓷、衛生陶瓷等等，因此被稱為「台灣景德鎮」。有一段時間風光的鶯歌陶瓷產業，在 80 年代後面臨物價上漲、產業外移，以及中國大陸的競爭，使業者朝向工業陶瓷、精密科技陶瓷發展。近年來，有許多現代陶藝工作室紛紛進駐鶯歌，開創了陶瓷藝術風，專注於推廣陶藝教學，並以小型化和專業化陶藝為主，還有觀光文化，創造屬於鶯歌獨特的陶瓷文化。

鶯歌陶瓷老街在尖山埔路，是鶯歌最具歷史的陶瓷街。從日治時代開始，這個地方就充滿了大型陶瓷廠，到現在仍是當地陶瓷的集合地，是能夠真真正正了解鶯歌陶瓷的地方。近年來政府將老街規劃為觀光為主的形象商圈，全面進行美化工作。老街內部不只展示陶藝生活館，還設有咖啡廣場、街頭表演區等，不但傳承

傳統的概念，也與歐式風格結合，打造現代陶藝街，來到這邊還可親自體驗手拉胚的樂趣，充分體驗鶯歌當地陶瓷文化的特色。更設立陶瓷博物館，讓大家藉由參觀博物館，了解鶯歌人世代相傳的陶瓷技術，並凸顯出當地產業的特色，不僅充滿當地的歷史氣息，也背負傳承台灣陶瓷文化的使命。

2.2 經營模式

經營模式意指企業經營的方法，企業可藉由經營模式，來產生收益並維繫生存(Turban et al.,2008)。從經營模式的本質來看，經營模式是企業創造價值的方式，包含有核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網路四大要素。而經營模式是觀察企業的體質和獲利能力，並描繪未來行動的可能方向，其實是企業採取行動的藍圖(李燕強 2003)。

2.2.1 經營模式的定義

經營模式必須隨著情勢變化定期檢討外部環境及內部現實，並修正財務目標，才能產生符合現實的策略。而經營模式又將企業營運分成外部現實、財務目標、內部現實三部分：外部現實如競爭對手、產業近年表現及未來的獲利趨勢等；財務目標則包括營運利潤、現金流量、投資報酬率等；內部現實如企業策略、營運活動、選才及育才、組織流程等。

經營模式是動態、而非靜態機制。幾乎一定要多次-甚至很多次反覆思考後，經營模式並非一成不變，每走一步都需要判斷，必須評估質化因素，例如趨勢的本質和效應、新法規的衝擊、週期及結構性變化的差別，才能找對方向。之後又得定期檢測，隨外部環境及內部技能的改變，不斷調整。但只要以事實為根據，就能經歷任何部分的改變而保持前後一貫(李燕強,2003)。

2.2.2 產業面對那些內外在因素

1. 台灣加入 WTO(外)

全球經貿自由化的步調愈來愈快，台灣加入 WTO 後面對「國內市場國際化」的新變局，是傳統產業的危機，但卻也是創新產業的契機。傳統產業要能順應時代潮流，摒棄以往追求結構性優勢的模式，調整為提升創造價值能力的組織思維，以智慧來締造追求成本與產品差異化的產業競爭態勢。傳統產業的員工要有重新出發的心態，與包容、順應改變的決心，上下齊心才能創造傳統產業的生機。台灣正式成為國際貿易組織的一員，部分不具競爭力的傳統產業及金融業將因進口關稅下降及保護政策的消失而受到衝擊

2. 本身經營不善

以前台灣有許多以精湛傳統技術工藝與產業起家的舊式廠房，卻往往因為產業的沒落或是師傅年紀大沒有傳授後代，技藝失傳而為人所遺忘、為時代科技所淘汰，甚至面臨經營不善關廠；唯有透過創新轉型以及多角化經營，才得以保存傳承舊有文化與產業脈絡。最有名的例子就是南投的廣興紙寮，一向很少有人知道我們每天書寫使用的紙是怎麼製造出來的，因此能夠親眼得見製造紙張的過程與師傅們的耐心細心，是在這個數位化時代裡的一股懷舊風情。

3. 沒有建立自己的品牌

因從事製造代工業務，利潤較低，而隨著競爭激烈，愈來愈多除了開始有原創手法外，還採用品牌生產，作為提高競爭力的方式。因代工利潤較低，所以走向創造自有品牌。因經濟不景氣，傳統產業有逐漸萎縮之趨勢，加上大陸黑心產業猖獗，以低廉的人力成本，為其優勢，運用低價策略進入市場(楊美儀、侯秋如、劉建嘉，2009)。

4. 沒有人可以傳承事業

師徒相授是延續了幾千年傳統工藝美術技藝的傳授方式，其中既有師徒相授又有父子之教，傳授的是技藝和看家本領。在農村及小型市鎮，父子相傳的祖傳制和師徒制仍然是傳統手工藝傳承的主要途徑，父子相傳的祖傳制往往是子女在升學、就業方面遭遇很多困難，子女不得不學的情況下得以進行的，從整體上看，隨著本世紀以來的社會變革和現代化運動，大陸的手工業大部份被機械化所取代所改造，一部份因不適應社會需要而淘汰，很少一部份保留下來，技藝面臨失傳或滅絕的境地(林炎旦，2000)。

5. 物價上漲(外)

物價上升若成為普及連續性，就是通貨膨脹。原油價格上升導致的是進口成本推動的物價上升。在這種環境裡，常會形成「物價→工資→物價」的連鎖反應。但是在經濟不景氣的情形下，廠商生產成本增加，市場消費能力不足，物價不能充分反應，經營不善者紛紛倒閉。失業增加，工資漲不起來，人們的實質消費減低，經濟衰退的更嚴重。

6. 產銷問題

五十年代發跡的傳統產業，在歷經以生產為導向、服務為導向的銷售模式，一直到近十年產業通路革命，傳統產業在現代風潮的吹襲下，能順應時勢、掌握先機的就能再現光芒，其例證，中外比比皆是，如統一之於統一超商，由傳統零售店建立連鎖通路體系；如美國亞馬遜書店利用網路做無店鋪行銷。許多利用科技及引領行銷革命的創新通路，都使傳統產業如浴火鳳凰般重現生機，傳統產業應仔細體察經營與科技的脈動，思考因應及調整轉型，積極進行異業交流或同業結盟，發揮研發及創新精神，以新的眼光看產業，以新的方式做行銷(鍾清章，2009)。

7. 電子商務(外)

電子商務影響許多傳統產業的經營方式，同時也創造出許多新興的業務電子商務可能創造的新經營模式包括：服務既有客戶、業務性質類似之產業上網、一些網路的新興公司、知名網站附加服務，以及 ISP 等衍生業務。

電子商務對中小企業的可能商機及衝擊包括：電子商務使得許多中小企業更容易與客戶相互接觸，利用網路通訊方式使得跨國行銷及交易的門檻降低，輕易達成銷售全球化的目標。隨著全球網路熱潮的發展下，網路的標準、互通、低廉、普遍等特性，對於中小企業的客戶支援及服務業務，提供相當大的幫助。在拓展新興通路，並與上下游廠商密切聯繫，不僅可以降低客戶取得成本，亦可減少產品開發時間。提高服務品質，增進與供應商或客戶之關係，並可提供更多潛在的中小企業夥伴加入合作。虛擬企業成型，網路應用的長遠影響是，不但企業內部溝通迅速，成本降低；另一方面，與上下游廠商、客戶聯繫，甚至外包業務，都因網路化而成本降低，而關係卻更加強(王健全，2000)。

根據以上的內外在因素，當企業本身的經營模式無法面對這些內外在因素時，企業就必須尋找企業轉型的策略，讓企業可繼續生存並創造新的商機。企業必需尋找與以往不同的經營策略，也就是轉型或創新，來開拓新的市場 讓企業可以在這樣激烈的競爭下，可以繼續生存並創造新的契機。

2.3 企業轉型

企業轉型是指企業的長期經營方向、運營模式及其相應的組織方式、資源配置方式的整體性轉變，是企業重新塑造競爭優勢、提升社會價值，達到新的企業形態的過程，而一家企業面臨危險或是即將被社會淘汰時，就必須改變自我也就是轉型。

2.3.1 何謂企業轉型

當企業在穩定成長的環境中，企業策略通常集中於增加市占率與提升獲利；但當市場變化景氣不好時，企業面對嚴峻的經營環境時，企業的策略焦點將逐漸轉移到轉型的策略上。而長期保持成功的公司，為能快速追上這變化之世界，須不斷調查企業經營策略及作法。但若企業於面臨環境中，以其相關之市場行銷技術與產品生產技術，以不同產品服務相同或不同之顧客，並於技術上有所升級，一般稱之為「企業轉型」(賴一江，2003)。

企業轉型定有一外在因素影響為觸動因子，促使企業為了生存發展而不得不改變組織整體或某部份之經營結構，以提升競爭力(張正鋁，2004)。

表 2.3.1 轉型相關定義

研究者	定義
Kalakoata& Robinson	企業轉型與需要是一個新的經營結構型態的轉變，不能完全依循舊有的經營模式與經驗。在組織架構、型態、流程、經營策略模式、行銷方式、物流結構、管理方式等都需做徹底的結構是變化並且轉變為一個新的經營運作型態。
袁素萍	企業轉型為企業在環境變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組資調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。
陳明璋 (1994)	在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、經營形態及作業流程等策略性思考及大規模革命性之轉變，期能促使企業核心能力及經營績效之有效改變及改善。
Levy & Merry (1988)	企業轉型為組織在處理無法像以前一樣繼續運作時的情況，為了求生存，而在每一結構上的重大改變，包括組織的使命、目標及企業文化等，稱為「二街變革」。二街變革唯一多構面、多層次、定性的、不連續的、基本性的組織變革。
竹本次郎 (1989)	日本學者竹本次郎對「企業轉型」提出最簡單的定義：「企業因應外部環境變化所採取的經營策略」。
林寄雯 (1992)	「企業轉型」是由日本「事業轉型」一詞而來，其內涵泛指企業為因應經營環境的變遷，而改變經營型態的一種方法。
Blumenthal (1994)	強調轉型是在認知、思考及行為上的全新改變。

研究者	定義
謝碧枝 (2001)	轉型，意旨事務「已有」變革的現實，而「改變」涉及時間概念；因而，轉型介於過去、現在、及未來之三種時間狀態之間的變革。
Shaheen (1994)	轉型是整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的轉移，使組織更有彈性地即時反應環境各種變化，以能夠在經歷一段時間的努力後，改善組織績效和維持企業競爭力。
周佳欣 (1997)	「企業對環境、競爭變化下的一種基本的、全面性的、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現況，種醬企業活力的一種行為現象。」
Jonathan (2000)	當大環境的氣壓越來越低，正是企業進行轉型的好時機。當一家公司面臨較危急的狀況，就必須以更快速的速度改變自我。處在危機情境中的企業，必須斷然切斷和過去的牽扯，以飛快的步調進行改變，是為轉型。
王平台 (2000)	轉型之重點應在內部只作核心，對外則強化系統整合，尤其以中小企業之整合即可產生無限之產能、無限之智能，所以每家企業均要以貢獻資訊、知識及服務的角度讓系統內之成員共享，這也是企業轉型第一步就得考慮到的。
Prahalad&Hamel (1990)	企業面對衝擊時，需進行策略改造，重新建立企業的核心策略，改造產業的競爭規則。透明策略改造，公司能主導本身所屬產業的轉型過程，或重新劃定產業間的界線，甚至創造出全新的產業，最後取得產業領導者絕對地位和未來競爭優勢。
Adam (1984)	在思考及行為上徹底且完全的改變，以創造出一個不可回復，與先前不連續的系統。

因此，本研究認為，企業轉型是指企業為了因應消費者的需求及消費型態的改變，企業因此開始思改變的方法，針對企業組織型態、結構、企業目標、企業文化等等進行改變，以提升競爭力不被淘汰。

2.3.2 企業轉型策略

1. 多角化策略

國內陶瓷產業目前正處於關鍵的轉型期，已經從量的競爭進入品質與技術競爭的階段，然而國產陶瓷業者的規模較小，經濟效益難以發揮，面對新的競爭趨勢，陶瓷產業必須力求創新來強化國際競爭力，建議廠商可透過多角化策略聯盟

方式，在生產、銷售方面採取產品分工、銷售合作的方式，使用共同品牌，甚至與異業結合，創造雙贏(段兆麟,蔡進發,謝碧枝，2004年1月)。

表 2.3.2 多角化型態及其內涵

多角化型態	轉型策略	內涵
相關多角化	產品轉型	1.產品線結構的調整。2.產品品質的提升。 3.提高產品附加價值。4.新產品開發。
	市場轉型	品牌、通路、目標顧客、銷售方式等行銷面的改變
	技術轉型	生產技術、設備、程序之改善與改變。
	經營形態轉型	1.如獨立店往加盟店的改變。 2.與其他事業整合、合作開發、成立策略聯盟。
	水平整合	指在同一市場內，供給相同產品或服務的企業間之合併經營
	垂直整合	上、中、下游廠商企業間，透過合併、購併、外包或產銷協議等方式進行整合
非相關多角化	原行業加入新產業	企業除了維持舊有的行業產品經營外，同時也投資經營其他新行業或產品，以降低經營風險

資料來源:企業轉型中的多角化策略選擇—以食品業為例

2.局部轉型策略

公司將產品委託其他設計公司設計，強化設計能力，或者是提升製程的研發、產品功能的研發和材料的研發設計能力，以提高產品的附加價值。也有一些公司是依照消費者的需求，來進行產品的創新，提高產品的價值(邱峰祥,黃瓊恩，2005)。

3.品牌建立

隨著全球經濟與科技的快速發展，企業不再只是與國內同業互相競爭，而是需要與世界各國廠商角逐桂冠，品牌的建立與經營日益成為企業營運的一項重要策略，亦是台灣企業轉型與升級的重要工作之一，但是我國業者著重OEM或ODM的經營模式，對於品牌建立的投入相當有限，為了推動我國品牌發展，政府需積極鼓勵國內企業自創品牌，並強化品牌競爭力，同時協助企業提升品牌價值，以

利拓展市場，讓我團企業能夠再次創造台灣經濟奇蹟，走出另外一片天(黃慧文，2012)。

4.海外投資策略

由於台灣工資、土地上漲、勞工意識抬頭等因素，加上台灣資源不多，大部分都依賴進口，因此產品成本非常高，因此許多公司會開始往海外設立工廠，尤其是那些低價勞工且又有豐富資源的國家，例如大陸、菲律賓、印度……等，藉以減少成本，並增加產量(邱峰祥、黃瓊恩，2005)。

5.異業結盟

異業結盟就是兩個或多個不同的公司為了達成某項特定的目標，而以協議的方式進行合作關係，就稱之為異業結盟。像是各大行業、行銷人員、店家、網拍族、SOHO族以互助互惠的精神合作，想出新的促銷方案來提高營業額。來達到雙贏的策略(黃銘章，楊淑珍，2003)。

6.轉型為觀光工廠

觀光工廠為具有觀光教育或產業文化價值，實際從事製造加工工廠，是將其產品、製程或廠地廠房供遊客參觀者，以提高產業價值。而依據「工廠兼營觀光服務作業要點」，以下區分三大類型之觀光工廠(經濟部工業局，2003)：

a. 第一類型觀光工廠

第一類是指只利用部份廠地作為觀光服務用途。這類觀光工廠，並未在同一棟建築物內混和使用工廠及觀光用途的設施，因此，可以不必申請變更營業登記。這類工廠，可以在製造工廠之外，設置實作體驗區及遊客遊憩區。實作體驗區內，可以讓遊客參觀工廠、實作體驗、教育解說等。遊客休憩區則可以作為遊客休憩、產品展示及販售等相關用途。為配合上述遊憩、參觀目的，經濟部將准許工廠可以設置實作及解說、景觀、產品展示或展售、安全防護、遊客休憩設施及停車場等。

b. 第二類型觀光工廠

第二類則是在同一棟建築物內，混和作為製造工廠及觀光工廠之用。經濟部將允許這類工廠，在立體混和使用的建築物內，有部份面積可以設置餐飲、文化、休閒服務設施。但是，餐飲等相關產業所佔樓地板面積，不得超過該建築物總樓地板面積的 30%。屬於此類的工廠，必須向當地政府申請變更工廠登記。

c. 第三類型觀光工廠

第三類的觀光工廠，可以直接利用生產事業用地，申請變更為相關產業用地兼營觀光服務業。可以設置實作體驗區，作為工廠參觀、實作體驗、教育解說之用。遊客休憩區得作為休憩、產品展示及販售等相關用途。同時可以利變更為相關產業用地，設置餐飲、文化休閒、零售等設施。

7. 推動文化創意產業

文化創意產業是源自舊有文化元素的累積，發揮創新及想像力的潛能，將產品賦予新生命，是結合文化與創作的經濟產業。對於發展文化創意產業，臺灣具有相當多的優勢。首先，臺灣是一個文化內涵深厚多元的國家，加上國民平均教育水準甚高，更為重要的是台灣是個民主開放的社會，文化水準及產業人才都相當突出，因此投入文化創意產業的潛力無窮，尤其，自從兩岸簽訂「兩岸經濟合作架構協議」ECFA 以後，兩岸經貿關係相當熱絡，凝聚全球華人的華文市場也漸漸成形。臺灣近年來成為華人社會精緻、創新文化的孕育地，影視和流行音樂更是引領風潮，因此以臺海兩岸華人為核心所形成的大華文市場，對於臺灣文化創意產業來說是一個千載難逢的新契機。再者，臺灣在中小企業、資通訊硬體產業發展過程中，所累積的資金、人才、創新技術、靈活應變能力，以及在全球產業價值鏈上的操作經驗和專業，都可移轉至文化創意產業，為該項新興產業創造無限商機，這些都是我國發展文化創意產業堅實利基(陳德富，2003)。

2.3.3 企業轉型成功例子

表 2.3.3 企業轉型成功例子

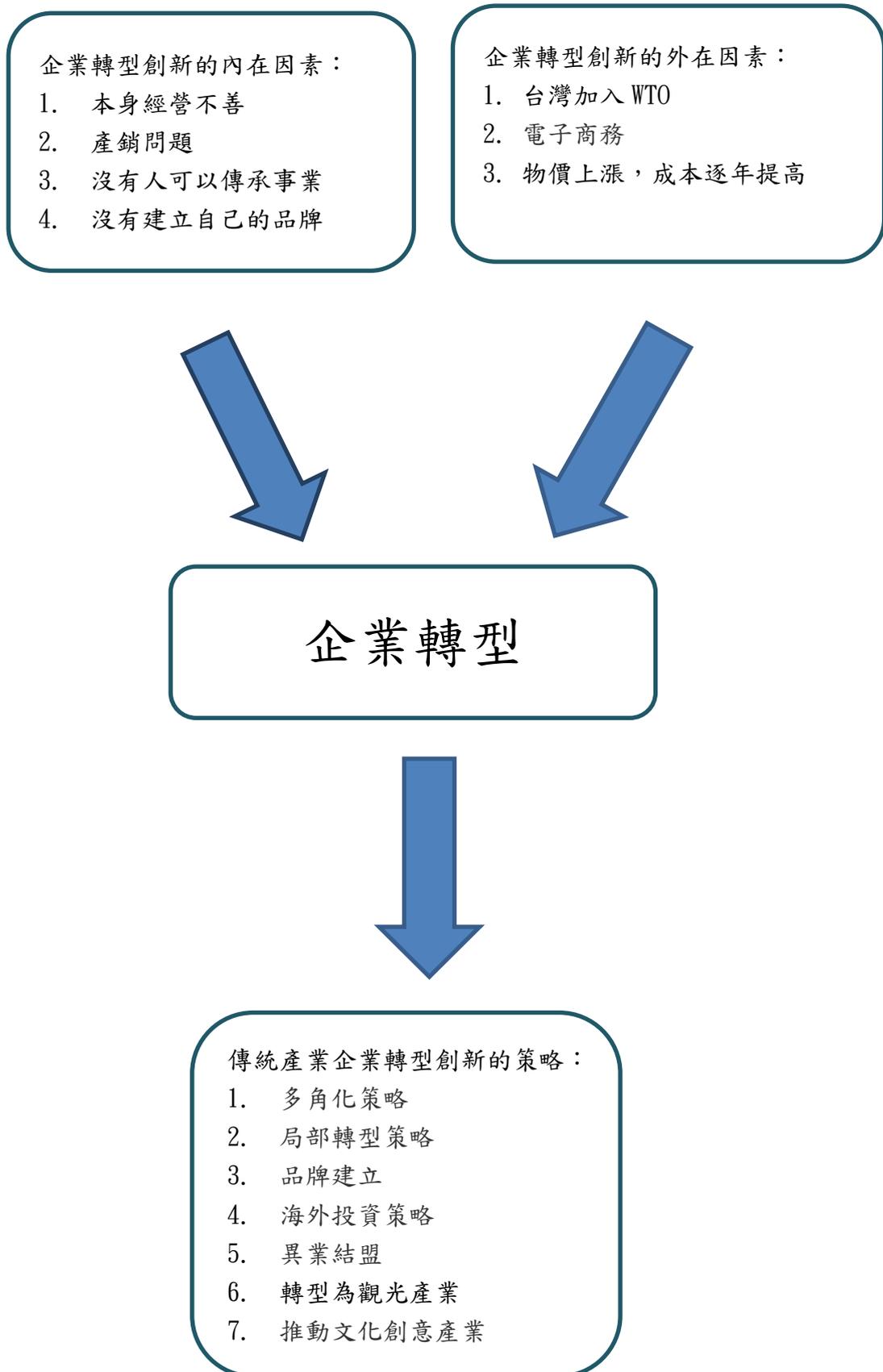
公司名稱	轉型策略	轉折現象
明安公司	局部轉型策略	1.同業競爭激烈 2.技術能力提升 3.導入 SCM 及 ERP 4.工資上漲 5.需求改變及交期縮短
金氏關係企業	多角化策略	1.競爭家數增加，價格下跌 2.新科技影響 3.客戶需求改變 4.市場佔有率下降 5. 競爭家數增加，價格下降 6. 越南工資便宜
信立公司	海外投資策略	1.環保意識抬頭 2.工資成本提高 3.貨品交期縮短 4.流行週期縮短 5.上下游均移往大陸
台肥	異業結盟	日本技術合作生產 LCD 生產 TFT-LCD 業關鍵電子級化學品
霹靂國際多媒體 股份有限公司 霹靂布袋戲	推動文化創意產業	1.生產 2.通路 3.附加網絡 4.關連產業
立康的事業模式	轉型為觀光工廠	1.藥廠的故事及舊有的資源結合 2.並透過經濟部所倡導之觀光工廠輔導作為轉型的基礎 3.發揚中藥特有的醫療精華及介紹產品之製造過程均符合國家的品質認證
新食品企業	品牌建立	1.產品賣點的提煉 2.品牌廣告語的創意 3.產品價格定位的確定 4.產品包裝設計的檔次 5.風格等營銷策劃

第三章 研究方法

3.1 研究架構

根據文獻回顧的資料中，從傳統產業企業轉型因素中，自從台灣在加入 WTO 後外來的低價產品的競爭，再加上台灣的中小企業本身並沒有自有的品牌，而企業規模並不大也難以聘請專業的管理人才，而在產業走向服務業也造成了許多傳統產業並沒有弟子想經營，並在這物價膨脹的時代裡成本逐年提高，使得利潤也降低了許多，因此許多傳統產業也被迫需要轉型與創新，提升自己的競爭力，而傳統產業企業轉型，居多以多角化經營分散風險、局部轉型以避免因轉型失敗造成公司倒閉、建立自有品牌與其他廉價商品做出區隔並向海外發展擴增自己的顧客源、與其他產業結盟提升自己的競爭力、轉型成觀光產業或者是文化創新的產業...等等手法，使企業能夠在這環境生存。

圖 3.1 研究架構圖



3.2 研究對象

紫熙堂茶莊主要出售普洱茶餅，已在此產業經營二十餘年，其主批發、零售雲南普洱茶(新老茶種齊全)另有台灣高山烏龍茶、漢中仙毫以及銀壺、老鐵壺、茶具、陶藝品等商品，目前共兩家分店一間在大陸的廣州市花都區新華鎮鳳凰北路，另一間則在台灣的新北市鶯歌鎮南雅路，本研究其主要為新北市鶯歌鎮南雅路上的紫熙堂。

3.3 資料蒐集

本研究選擇鶯歌鎮陶瓷商家為研究對象，進行深度訪談方式，在於建構地方產業創新系統及產業與地方互動情形，口述資料整理結合，再透過相關理論與文獻回顧：傳統產業的創新與轉型、傳統產業的經營模式、商圈聚落的概念、鶯歌陶瓷產業轉變過程、發展、現況等資料運用邏輯歸納法，故本研究主要以質化研究方式為主：

(一) 文獻分析法

1. 蒐集國內外經營模式創新、行銷方式、傳統產業轉型的相關理論文獻，並統整分析，已建立本研究之理論與研究架構。
2. 蒐集鶯歌與陶瓷老街商家發展相關資料，包括鶯歌陶瓷相關論文、書籍、期刊、簡報、官方統計資料、網站等，進行書面資料的整理，而對鶯歌與陶瓷老街商家有初步的了解。
3. 蒐集有關中小型企業轉型與創新的因素相關資料，而對於目前產業的所面臨的課題有更進一步的了解。

(二) 深入訪談

此研究方法由於定性研究重視「主觀性」，偏屬於個案研究，經由深入訪談，可

蒐集到量化分析所無法發現的現象，而經由文獻探討的鎖搜尋的資料，再經整理過後可以對陶瓷商家有更進一步的了解，進而界定深入訪談對象所面對的問題，而訪談對象是從陶瓷老街的商家中挑選出紫熙堂作為本研究所主要探討的對象，再以面對面訪問的方式進行，將訪談資料彙整、分析，以建構方式提出鶯歌傳統陶瓷商家如何在經營模式上創新。訪談前事先準備訪談題目，電話邀約商家並確定實施時間，訪談前先將受訪問題先 E-mail 給商家，訪談時全程錄音並做重點之紀錄，並於訪談後將所有的訪談資料轉成電子檔。

參考文獻

中文文獻

1. 羅懿君(2010, 6), 文化創意產業內之文化價值要素探討-以臺灣陶瓷產業為例, 國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文
2. 張志遠(2004), 台灣的工藝(第一版), 新北市: 遠足文化
3. 中華民國對外貿易發展協會(2009, 6), 台灣產業聚落(I)-蛻變與重生, 台灣: 外貿協會
4. 台灣陶瓷/Taiwan Ceramics
<http://theme.otop.tw/taiwanceramics/utf8/location.php>
5. 楊美儀、侯秋如、劉建嘉(2009)法藍瓷—品牌經營模式個案研究
6. 政治大學金融系教授殷乃平(2010), 物價上漲
<http://www.managertoday.com.tw/?p=75>
7. 即將消逝的背影-請務必珍惜台灣的傳統產業製造者
<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151676557486383.1073741850.265584626382&type=1>
8. 王健全、葉新興、許素華、蔡坤宏、盧建男(2000), 電子商務的發展對中小企業影響研究。
http://www.cier.edu.tw/sp.asp?xdurl=publish/web/plan_content.asp&ctNode=99&tp=0422C
9. 李燕強 (2003), 企業經營模式之探討與建構, 中船季刊, 第 216 期。
10. 鍾清章 (2009), 產品產能最佳化配置之線性規畫研究-漆包線產品之運用, 碩士論文, 國立成功大學, 台南。
11. 林炎旦(2000), 大陸地區傳統工藝美術現況與傳承研究, 國立臺北師範學院學報, 第十三期。

12. 王健全、葉新興、許素華、蔡坤宏、盧建男 (2000)，八十八年下半年及八十九年度中小企業白皮書專案計畫 - 電子商務的發展對中小企業的影響研究，經濟部中小企業處。
13. ::商模:: 觀光工廠逍遙游
<http://gixiabb.blogspot.tw/2013/03/factorytour.html>
14. 吳政霖、黃世輝(2008)，「傳統工藝產業轉型創意生活產業之合適性評估研究初探」。
15. 謝碧枝(2001)，「企業轉型中的多角化策略選擇」，P6。
16. 蔡明翰(2002)，「公司轉型性質與宣告階段對股價之影響」，P1。
17. 陳悅琴(2010)，「企業主策略意圖對企業轉型經歷程之分析：以歐都納公司為例」。
18. 郭婉婷(2009)，「創業家策略意圖對企業轉型歷程之分析：以歐都納公司為例」。
19. 郭珈如、江文菁、林嘉瑜、范曉萍、鍾琬琪(2007)，「成熟產業轉型之歷程：以台灣自行車產業為例」
20. 段兆麟、蔡進發、謝碧枝(2004)，企業轉型中的多角化策略選擇—以食品業為例
21. 邱峰祥、黃瓊恩(2005)，台灣中小企業轉型策略與組織績效之研究-以明安、信立、金氏及慕品四家公司為例
22. 黃惠文(2012)，品牌，發展產業的下一步
23. 黃銘章、楊淑珍(2003)，策略聯盟之資源構形與競爭優勢關係之研究
24. 簡俊成、陳俞岑、王惠鈺、康雯婷(2013)，擁抱傳統開創新局-以觀光工廠為例之研究
25. 陳德富(2003)，文化創意產業經營與行銷策略之研究—以鶯歌陶瓷為例

26. 林佳慧(2004),影響不同產業間企業導入電子商務後經營績效之因素探討,碩士論文,國立中央大學,桃園。
27. 嚴文巧(2002),產品生命週期之決策模式研究,碩士論文,國立成功大學,台南。
28. 蔡宏明(2000),全國工業總會貿易發展委員會執行秘書,提振傳統產業競爭力之策略與政策建議。
29. 李燕強(2003),企業經營模式之探討與建構,中船季刊,第216期,58-72頁。
30. 張世明(2004),傳統產業轉型升級之研究—以豐泰企業產品研發為例,碩士論文,逢甲大學,台中。
31. 周佳欣(1996),台灣中小企業策略性轉型之研究,碩士論文,私立東吳大學,台北。
32. 邱逢祥、黃瓊思,台灣中小企業轉型策略與組織績效之研究-以明安、信立、金氏及慕品四家公司為例。
33. 台肥 TFT-LCD 特用化學品廠 89 年 1 月動工
jsjustweb.jihsun.com.tw/.../zhfz_276A5DBA-B75A-11D3-990F-00E018...
34. 擁抱傳統開創新局_以觀光工廠為例之,研究指導教授:簡俊成副教授
35. 新食品企業成功營銷方法三:為自己的新產品建立精準的品牌定位
big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.../c_123718007.htm
36. 文化創意產業的面向與展望簡報檔
www1.nttu.edu.tw/...2文化創意產業講座/...文化創意產業現況與展望/98...

英文文獻

1. Turban, E., Lee J. K., King, D., McKay, J., and Marshall, P.(2008). Electronic commerce: a managerial perspective 2008, New Jersey: Prentice-Hall.