

國立交通大學

管理學院(工業工程與管理學程)碩士班

碩士論文

應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略
—以台灣T海洋渡假村為例

Applying Blue Ocean Strategy in Formulating the Business
Strategy for an Amusement Park
— A Case Study of T Ocean Resort in Taiwan

研究生：連世峯

指導教授：張永佳 博士

中華民國九十八年六月

應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略
—以台灣T海洋渡假村為例

Applying Blue Ocean Strategy in Formulating the Business
Strategy for an Amusement Park
— A Case Study of T Ocean Resort in Taiwan

研 究 生：連世峯

Student: Shih-Feng Lien

指導教授：張永佳 博士

Advisor: Dr. Yung-Chia Chang



Submitted to Degree Program of Industrial Engineering and Management

College of Management

National Chiao-Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

in

Industrial Engineering and Management

June 2009

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年六月

應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略 —以台灣T海洋渡假村為例

研究生：連世峯

指導教授：張永佳 博士

國立交通大學管理學院(工業工程與管理學程)碩士班

摘 要

在我國行政院經濟建設委員會(2002)推出「挑戰2008：國家發展重點計畫」的十項發展計畫中，首次將「文化創意產業」列為其中的重要發展項目。這類牽涉與結合文化、創新為主的知識經濟型態產業，由於本身就具有其特有的獨立性、本土性。所以，在短時間內是比較難被其他國家或地區的競爭對手所模仿與複製的，有些甚至是根本無法被模仿與複製。其中，在經濟部文化創意產業推動小組(2003)所定義的十三種文化創意產業之一的「創意生活產業」，更是提供台灣本土與傳統產業轉型、整合、再造，以及創造出更多附加價值的一項新興產業。然而，以「開創無人競爭的全新市場，把競爭變得毫無意義」而著稱的《藍海策略》一書，由歐洲商業管理學院(INSEAD)的兩位教授金偉燦、莫伯尼(2005)合著，耗費15年以上時間的研究整理，立論根據百年以來三十多種重要產業、百多件策略個案研究分析所得而成。在透過出版商的翻譯與強力行銷，成為在台灣乃至全球蔚為風潮且到現在仍熱力不減的暢銷書，儼然已有一門顯學之勢。因此，或許將「創意生活產業+藍海策略」亦可作為在面對中國大陸經濟崛起「磁吸效應」的緩衝與抗衡力量，值得做更一步的研究與探討。

本研究為求明確的效果，將聚焦在苗栗縣境內，頗富盛名的海洋生態教育園區—T海洋渡假村來做為研究的案例。本論文之研究方法是採用創意生活產業的三生原則與《藍海策略》中優質策略的三種互補特質之相關原則、分析工具與架構，

配合文獻探討、個案研究與深度訪談法等質性研究方法來進行。進一步來分析、擬定出本研究個案—T海洋渡假村藍海策略之「策略草圖」與「價值曲線」的研究結果。

關鍵字：藍海策略、策略、策略管理、創意生活產業、文化創意產業



Applying Blue Ocean Strategy in Formulating the Business Strategy for an Amusement Park — A case study of T Ocean Resort in Taiwan

Student: Shih-Feng Lien

Advisor: Dr. Yung-Chia Chang

Degree Program of Industrial Engineering and Management
National Chiao Tung University



Abstract

Among the ten key individual plans of the Council for Economic Planning and Development in Taiwan (2002) which thrust out the “Challenge 2008-National Development Plan” to classify the “Cultural & Creative Industries” as main item by first time in the development projects. Because of having peculiar independence, native characteristics by itself, the involvement combined with the culture and innovation are considered as the industries of knowledge-based economies. Therefore, they are more difficult to be imitated and duplicated by the rival of other countries or areas within short time, some of them are even unable to be imitated and duplicated at all. Among of them, the one for “Creative Life Industries” of 13 kinds of cultural & creative industries which define by the Cultural & Creative Industries Promotion Office (2003) in providing Taiwan the local colour and a transition of traditional industry, integration, reengineering and create a new industry of more additional value. However, with a book known as “Blue Ocean Strategy (How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant)” which wrote by two professors, Kim, W. Chan & Mauborgne (2005), of INSEAD. The research works of consuming more than 15 years, succeeded through the

theorems refer to more than 30 kinds of major industries within a century, over hundred of strategic projects researched and analysis.

The Blue Ocean Strategy becomes to be agitation and best selling book through translation and marketing by publisher will become more popular in Taiwan, even globalize. Apparently it seems to become a trend in studies research. As a result, “Creative Life Industries + Blue Ocean Strategy” combination will be a strength and power to “Magnetic Field Effect” in facing China's prosperous economy, may be a motive on further researches and discussion.

The research, in order to meet the goal, will focus on the where known as the educational garden of marine ecology – “T Ocean Resort” of Miao-Li county in Taiwan for the case of studying. The research approach adopted the relevant major principles, characteristics, analytical tools and frameworks of Creative Life Industries & Blue Ocean Strategy cooperate with such qualitative research methodology approaches as exploration of documents, case study and depth interview. Afterwards, conduct analyzing, planning process with making the “Strategy Canvas” and “Value Curve” of blue ocean strategy of T Ocean Resort to gather final conclusions.

Key words: *Blue Ocean Strategy, Strategy, Strategic Management, Creative Life Industries, Cultural & Creative Industries*

誌 謝

自己深感榮幸在成家立業的多年以後，還能夠重返校園一圓進修的夢想；特別又是在交通大學這一所具有優良師資、環境、學風等傑出傳統的知名學府裡。在管理學院在職專班這段進修學習的期間中，承蒙多方貴人的提攜與照顧，總算可以兼顧到家庭、工作與學業，並且順利完成本份論文。

本論文能夠順利的完成，首先，必須感謝指導教授張永佳博士熱心的指導、協助、鼓勵與包容，讓個人這段論文寫作的過程，除了專業知識的充實之外，更增添了許多感動與溫馨；在此，要向恩師致上最高的敬意。感謝論文審查口試委員唐麗英教授與李榮貴教授的精闢指教，讓人豁然開朗、如沐春風。感謝系上優秀頂尖教授群的傳道、授業與解惑。感謝博士班亮志、崑慧學長姐的協助及同窗好友的相互砥礪與關心，尤其是錦江、權勇兩位同學。感謝大學時期恩師蔣安國教授以及EMBA學長朱弘超先生，在當初入學申請的推薦函，為個人的進修夢想開啟了圓夢之窗。感謝本研究個案丁榮村董事長、張玉成總經理等產業先進們，在受訪過程中的慷慨分享與配合。

當然，更要感謝我摯愛的家人：父母親、兄長連森裕老師，所給予不斷的關心與鼓勵，讓我能夠再接再厲；妻子秀霞，無怨無悔的付出愛心與照顧家庭，讓我無後顧之憂；兩個寶貝女兒庭誼、逸璿，總是如此的貼心與乖巧，讓我甘之如飴。最後，感謝每位曾經幫助過我的人，願將這份喜悅與大家分享。

連世峯 謹誌

於

國立交通大學

中華民國九十八年六月

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
誌 謝	v
目 錄	vi
表 目 錄	viii
圖 目 錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機與目的	2
1.3 研究範圍與限制	4
1.4 研究方法與架構	5
第二章 文獻探討	8
2.1 策略	8
2.1.1 策略的定義與內涵	8
2.1.2 策略性定位的起源	10
2.1.2.1 定位的基礎	10
2.1.2.2 取捨效應	11
2.1.2.3 雙因子（兩因子）理論的比較	12
2.1.3 策略階層（圖）	15
2.1.4 策略管理	16
2.1.4.1 擬定階段（策略規劃）	16
2.1.4.2 執行階段（策略執行）	26
2.1.5 小結	28
2.2 藍海策略	31

2.2.1 價值創新：策略的重建主義觀點	31
2.2.2 價值創新的市場動態	34
2.2.3 紅海與藍海策略的對比	37
2.2.4 藍海策略的原則與分析工具	38
2.2.4.1 六大原則	39
2.2.4.2 分析工具	80
2.2.5 小結	85
2.3 創意生活產業的定義與內涵	90
2.3.1 文化創意產業	91
2.3.2 創意生活產業	94
2.3.3 小結	106
2.4 總結：藍海策略＋創意生活產業＝出路	110
第三章 個案研究與分析	114
3.1 T海洋渡假村及所處產業的簡介	115
3.2 T海洋渡假村的問題與描述	127
3.3 T海洋渡假村的分析架構與工具	133
3.4 T海洋渡假村的分析結果	138
3.4.1 T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線	138
3.4.2 T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線	140
第四章 個案研究結果	145
4.1 T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後） ..	145
4.2 對研究個案的建議	151
第五章 結論與建議	165
5.1 結論	165
5.2 對後續研究者的建議	168
參考文獻	169

表 目 錄

表 1-1	創意生活產業的三生原則與優質藍海策略的三種特質	4
表 2-1	四項行動架構關鍵問題與雙因子取捨關係表	14
表 2-2	策略管理「情境分析-策略擬定-策略執行」關係表	30
表 2-3	「重建-組合及再組合」比較表	34
表 2-4	「藍海策略分析架構」與「價值創新的市場動態」比照表	37
表 2-5	紅海與藍海策略的對比	37
表 2-6	藍海策略的六大原則	38
表 2-7	由直接競爭轉換成創造藍海	43
表 2-8	傳統典型策略計劃程序-潛在負面效應	44
表 2-9	視覺化策略的四個步驟	45
表 2-10	「PMS圖」與「BCG Matrix」關係表	48
表 2-11	「藍海策略擴展市場空間」與「傳統典型市場區隔」差異比較表	50
表 2-12	各種策略聯盟區分表	62
表 2-13	競合理論基本原則彙整表	64
表 2-14	藍海構想(BOI)指數	70
表 2-15	「消除-降低-提升-創造」表	85
表 2-16	UNESCO文化產品與文化服務比較表	91
表 2-17	中國大陸文化產業範疇分類表	92
表 2-18	台灣文化創意產業範疇分類表	93
表 2-19	台灣創意生活產業發展模式分類表	94
表 2-20	台灣創意生活產業發展計劃服務資源之專業諮詢與輔導服務明細表	98
表 2-21	台灣創意生活產業發展計劃服務資源之推廣宣導明細表	100

表 2-22 台灣創意生活產業發展計劃之執行成效表(2003~2006年)	100
表 2-23 台灣創意生活事業評選通過名單 (2003~2006年)	101
表 2-24 台灣「創意生活產業—三生原則」關係表	107
表 2-25 台灣「出路—軟性實力—魅力產業」關係表	113
表 3-1 T海洋渡假村歷年鯨豚救援復健案例統計表 (1998~2003)	120
表 3-2 2002年台灣遊樂園業之產品區隔表	121
表 3-3 台灣遊樂園業遊客年齡層劃分表	122
表 3-4 擬訂藍海經營策略的分析表	137
表 3-5 擬訂藍海經營策略的分析表之內容① & ②	139
表 3-6 T海洋渡假村「消除—降低—提升—創造」表	141
表 3-7 擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、③ & ④	143
表 4-1 擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、②、③ & ④	147



圖 目 錄

圖 1-1 研究架構圖	7
圖 2-1 策略階層圖	15
圖 2-2 策略規劃程序圖	17
圖 2-3 外部環境（總體環境、產業競爭力）的威脅分析圖	17
圖 2-4 內部環境（企業功能、資源與潛能及競爭能力）分析圖	20
圖 2-5 各個層級策略規劃要素圖	22
圖 2-6 策略邏輯示意圖	29
圖 2-7 價值創新示意圖	33
圖 2-8 價值創新的市場動態	35
圖 2-9 先驅者—移動者—安定者（PMS）圖	47
圖 2-10 成長—市場占有率矩陣	48
圖 2-11 三個層次的非顧客	51
圖 2-12 藍海策略的次序	53
圖 2-13 買方效益圖	54
圖 2-14 買方經驗週期	55
圖 2-15 大眾價格帶	57
圖 2-16 藍海策略的獲利模式	60
圖 2-17 價值網路分析模型	65
圖 2-18 藍海策略執行面對的四大組織障礙	71
圖 2-19 組織變革傳統思維與引爆點領導的比較	75
圖 2-20 公平程序如何影響人的態度和行為	77
圖 2-21 擬定策略是否符合公平程序對執行作業的影響	79

圖 2-22 策略草圖與價值曲線	81
圖 2-23 四項行動架構	83
圖 2-24 藍海策略草圖與價值曲線之建構邏輯圖	89
圖 2-25 創意生活產業關聯圖	95
圖 2-26 經濟發展型態變遷	96
圖 2-27 輔導範例企業的琉璃珠故事卡	102
圖 2-28 輔導範例企業的排灣族特產帆布看板	102
圖 2-29 輔導範例企業的時光廊道	103
圖 2-30 輔導範例企業的入口意象	103
圖 2-31 輔導範例企業的環境標示	104
圖 2-32 輔導範例企業的工作室導覽影片	104
圖 2-33 輔導範例企業的DIY影片	104
圖 2-34 輔導範例企業的創意核心特色與表現	105
圖 2-35 「創意生活產業／三生原則－藍海事業／三種互補特質」關聯圖	110
圖 2-36 第241期《遠見雜誌》封面故事暨標題	110
圖 3-1 T海洋渡假村昔／今入口處	115
圖 3-2 T海洋渡假村各項休閒遊憩設施配置圖	116
圖 3-3 T海洋渡假村海洋生物館各隅	117
圖 3-4 T海洋渡假村景觀生態設施各隅	117
圖 3-5 T海洋渡假村陸上遊憩設施各隅	118
圖 3-6 T海洋渡假村海上遊憩設施各隅	118
圖 3-7 T海洋渡假村住宿過夜設施各隅	119
圖 3-8 2001年台灣遊樂園地區分佈圖	122
圖 3-9 聯邦快遞(FedEX)的媒體廣告畫面與畫龍點睛的標語	131
圖 3-10 T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構圖	134

圖 3-11 T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線.....	138
圖 3-12 T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線.....	140
圖 3-13 T海洋渡假村四項行動架構.....	142
圖 4-1 T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）	146
圖 4-2 T海洋渡假村的創意核心特色與表現.....	152
圖 4-3 工業技術研究院能源與環境研究所網站首頁畫面	153
圖 4-4 雲門舞集的舞作《薪傳》網頁畫面	154
圖 4-5 明華園的歌仔戲劇《超炫白蛇傳》海報畫面	154
圖 4-6 動畫卡通影片《航海王（海賊王）》網頁畫面	155
圖 4-7 2008~2009年苗栗縣政府舉辦著名國際級藝文表演活動彙整	162
圖 4-8 一~十二月苗栗縣境內特色節慶活動彙整	163



第一章 緒論

1.1 研究背景

在我國正式加入世界貿易組織(World Trade Organization [WTO])並面臨全球化腳步加劇的同時，以及中國大陸經濟崛起的事實與因政治因素而空轉已久的台灣社會。一向自豪以MIT(made in Taiwan)製造見長的台灣，更是應該嚴肅面對全球製造工廠新盟主——「中國」的事實。另外，近年來許多的亞洲國家已經陸續走出了亞洲金融風暴所帶給他們的陰霾。然而，當初沾沾自喜免於其中的台灣，今天卻被邊緣化的問題所困擾不已。曾幾何時，以創造「台灣奇蹟」美譽的亞洲四小龍之首，今天卻落得敬陪末座的窘境。於是，對於台灣還有什麼競爭力、該如何自處，以及該何去何從等問題，更是值得做進一步的正視與探討。

在此之前，行政院經濟建設委員會（2002）即推出「挑戰2008：國家發展重點計畫」，除了多少與中國大陸2008年北京奧運有互別苗頭的意味外，更期待能找出並確認台灣永續發展的策略。然而，在此時，有一個概念是特別值得再被探討與重視的，就是由美國前國防部次長、哈佛大學教授約瑟夫·奈(Joseph Nye)在蘇聯解體、冷戰結束後所提出的軟性實力(soft power)概念——未來的競爭是靠可以讓別國願意來稱頌、學習、模仿或購買的一種行為、價值、表現、組織、文化、制度、產品及服務等；也就是為了跟過去國家競爭力多以強調經濟力、軍事力等威脅、利誘的硬性實力(hard power)來做區隔(游常山，2006)。所以，在「挑戰2008：國家發展重點計畫」所提出的十項發展計畫，也首次將這種極具軟性實力表徵的「文化創意產業」列為重要發展的項目之一。這類牽涉與結合文化、創新為主的知識經濟型態產業，由於本身就具有其特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性。所以，是比較難在短時間內被模仿與複製，有些甚至根本是無法被模仿與複製！另外，其中有一項是令人深感興趣與值得注意的，特別是對於在台灣聽多了政治口水卻不見任何政策落實，而深感無奈必須自求多福的中、小企

業與市井小民們，就是由經濟部文化創意推動小組（2003）所定義的十三種文化創意產業之一的「創意生活產業」。

創意生活產業除了是提供這些跟日常生活息息相關之食、衣、住、行、育、樂，以及根本離不開或真正願意深耕台灣的個人、本土與傳統產業，進行轉型、整合、再造、再生的機會。更是在面對中國大陸經濟崛起、開放兩岸三通等熱門議題上，發揮了所謂的「反磁吸效應」-透過這種難以在短時間內、甚至根本是無法被模仿與複製的獨特優勢，反而可吸引大量因受惠於經濟崛起的中國大陸旅客來台觀光旅遊潛在的廣大商機，進而為台灣的本土與傳統產業及個人，創造出更多附加價值。正如同本研究個案，這家位於苗栗縣境內頗富盛名的T海洋渡假村，曾經堪稱在台灣這個領域內的標竿企業。目前，也與多數企業一樣，正面臨著台灣整體環境與經濟景氣氛圍普遍低迷的問題。現在除了必須爭取與提升遊客的造訪及再訪率之外，對於如何發揮創意並結合地方文化特色，提供深度的體驗與高質的美感，以創造出更大的客戶需求與附加價值，並為大幅開放中國大陸旅客來台觀光旅遊之潛在廣大商機做好萬全的準備與發揮，勢必將成為另一個更為重要的課題與契機。屬於敏感政治面的問題以及政府權責之產業政策，並不在本次研究的範圍內，但針對這樣的課題，也確實值得生活在台灣寶島這片土地上的各級政府、組織、企業與個人去正視、探討的，進而開拓出各自所屬的嶄新蔚藍海洋。

1.2 研究動機與目的

「苗栗」—本研究作者的故鄉。向來在台灣現有的縣(市)當中，所給予的印象是停留在較為貧瘠、落後的三等縣。其實，這正是在前面所提到，一般對於競爭力的看法仍多強調硬性實力為主，在各個國家是這樣，到各個縣市的也多半如此被看待。然而，根據文獻資料顯示，「美之山城—苗栗」，蘊藏著許多珍貴的文化瑰寶，無論是自然環境或是人文內涵均有可觀之處；峻麗的名峯險嶽、樸實的田園物產、別具特色的傳統工藝以及客家、閩南、原住民的多元生活風情，均為

苗栗地區最耐人尋味的觀光旅遊資產（連瓊芬，2004）。另外，山城—苗栗，除了有所謂的「好山」外，更有「好水」；就以台灣鐵路西部幹線到了苗栗的竹南，開始區分出所謂的「山線」與「海線」。在海線方面：其沿線有多處的濱海公園、海水浴場、漁港等好水的地方；在山線方面：其沿線有多處的水庫、溫泉、溪谷等好水的地方。所以，苗栗地區之企業或組織可以大大發揮的是軟性實力，而要擬定的經營策略與創造的蔚藍海洋，亦將可以朝向在軟性實力的範疇。

《藍海策略》(Blue Ocean Strategy)一部由金偉燦、莫伯尼(Kim, W. Chan & Mauborgne) (2005) 所合著，花費15年以上時間的研究整理而得，立論根據百年以來三十多種重要產業、百多件策略個案研究分析所得，在透過天下遠見出版(股)公司的翻譯與強力行銷，於2005年8月起，在台灣蔚為風潮且到現在仍熱力不減的暢銷書、號稱台灣現在最需要的一本書，目前儼然已是一門「開創無人競爭的全新市場」的顯學。然而，朱博湧（2006）在《藍海策略 台灣版》書中提到，在《藍海策略》這本書所舉的例子，多為西方的公司，亞洲也不外乎是韓國三星電子(Samsung)及日本電信電話公司(Nippon Telegraph and Telephone Corporation [NTT])，而未見任何台灣與華人的企業。然而，同樣地在朱博湧所主編《藍海策略 台灣版》這本書15個台灣本土的案例中，也未能見到任何有關苗栗地區企業或組織的個案與探討。

因此，可以發現有關苗栗地區的產業在這門顯學—藍海策略的相關分析研究與實際應用案例實在是匱乏，而且一般人對於苗栗的印象仍有「三等縣」的誤解。基於上述的背景與動機，再加上作者身為苗栗的一份子與使命感的驅使，以及本研究個案—T海洋渡假村亦正好符合上述所提，是一家與生活息息相關且真正願意深耕台灣，以提供寓教於樂而頗富盛名，又位於苗栗縣境內的本土性「好水」企業—海洋渡假村。所以，本研究之目的可歸納如下：

(一)應用創意生活產業的三生原則與《藍海策略》中優質藍海策略的三種特質

(表1-1)之相關原則、分析工具與架構，以分析、擬定出本研究個案—T

海洋渡假村藍海策略之策略草圖(strategy canvas)與價值曲線(value curve)的研究結果來。

(二)提供本研究個案—T海洋渡假村，由育、樂生活產業的遊樂園業邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業的契機與參考。

(三)建立一套系統化擬定藍海策略的苗栗地區企業範本，並藉此帶來更多對於苗栗相關產業提昇之研究、投入等目的。

表1-1 創意生活產業的三生原則與
優質藍海策略的三種特質

創意生活產業的三生原則
1.生活
2.生產
3.生態
優質藍海策略的三種特質
1.焦點明確
2.獨樹一幟
3.畫龍點睛的標語

資料來源：本研究整理

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

根據陳昭義（2005）在《2004年台灣文化創意產業發展年報》指出，創意生活產業涵蓋「食、衣、住、行、育、樂」不同的生活領域。依事業發展的模式可分為：「傳統事業轉型」、「核心事業延伸型」、「特有文化匯集型」、「主題創意型」等四種型態；依事業所屬產業核心知識的創意運用，可分：「自然生態體驗」、「特定文物體驗」、「傢飾時尚體驗」、「餐飲文化體驗」、「工藝文化體驗」、「生活教育體驗」等六種型態（李宸邦，2006）。由此，可知其中所

跨領域之廣，實非能僅靠一人之力，在極為有限的時間內獨立完成。故本研究雖是針對符合發揮軟性實力的創意生活產業，但研究範圍將特別聚焦在擁有好山、好水的「山城」—苗栗境內的「好水」企業：T海洋渡假村。並且應用創意生活產業的三生原則與《藍海策略》中優質策略的三種互補特質及相關原則、分析工具與架構，以分析、擬定出本研究個案藍海策略之策略草圖與價值曲線的研究結果來。所以，在探討《藍海策略》的研究範圍會較偏重在四大擬訂原則：「重建市場邊界」、「聚焦願景，數字擺一邊」、「超越現有需求」與「策略次序要正確」。至於，另外的兩大執行原則：「克服重大組織障礙」、「把執行納入策略」，以及牽涉到策略的實際實施，都並不在本次研究的範圍裡。

1.3.2 研究限制

本研究以單一個案T海洋渡假村為對象，極為容易造成聯想以及牽涉到該渡假村營業與專業上等機密的敏感部份。然而，鑒於約定、保護、規避等誠信原則的實際考量，勢必將會帶給相關研究的訪談、調查與揭露等受到一定程度的保留與限制，而可能造成研究完整性與信度上的相對性不足或失真等風險。為降低與預防前述的風險，故本研究僅將研究範圍設定在策略擬定的範疇，而不涉及可能較為敏感之策略執行過程與實際實施成果的技術性部份。而且，研究的方法與結果亦分別配合研究個案採用文獻探討、深度訪談法等質性研究方法來進行，並按照《藍海策略》書中最重要且非量化的視覺化分析工具—策略草圖與價值曲線，來展現出本研究的結果，進而將因上述風險所造成的限制降到最低。

1.4 研究方法與架構

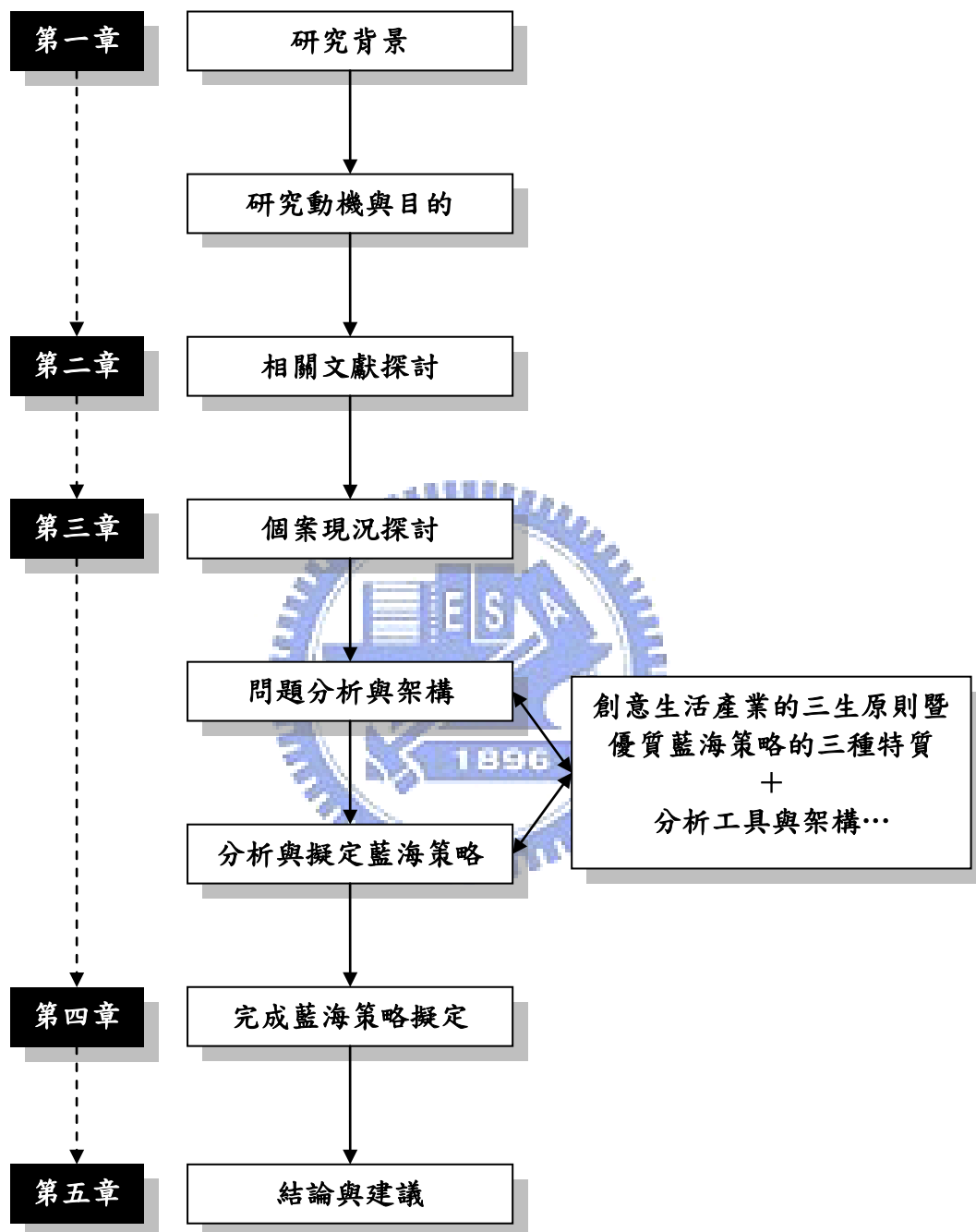
1.4.1 研究方法

本研究方法係採用創意生活產業的三生原則與《藍海策略》中優質策略的三種互補特質之相關原則、分析工具與架構，配合文獻探討、個案研究與深度訪談

法等質性研究方法來進行，進而分析、擬定出本研究個案—T海洋渡假村藍海策略之策略草圖與價值曲線的研究結果來。

1.4.2 研究架構

本研究共分為五章（圖1-1）。第一章緒論：敘述有關本研究的背景、動機與目的、方法與架構，以及範圍及限制；第二章文獻探討：有關策略、藍海策略、創意生活產業之相關文獻的定義、觀念、架構等的探討；第三章個案研究與分析：先簡介研究個案—T海洋渡假村及所處產業，並針對T海洋渡假村的問題與描述、分析工具與架構、分析結果（T海洋渡假村擬定藍海策略前、後個別的的策略草圖與價值曲線）來進行研究與分析；第四章個案研究結果：即比較第三章的分析結果（擬定前vs.擬定後），進而整合成T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線的研究結果來，並提出對研究個案的建議；第五章結論與建議：針對本研究歸納出結論，並對後續研究者提出相關建議與未來可行的研究方向。



資料來源：本研究整理

圖1-1 研究架構圖

第二章 文獻探討

本研究將以創意生活產業的三生原則與《藍海策略》中優質策略的三種互補特質之相關原則、分析工具與架構等，來擬定出本研究個案—T海洋渡假村，由原本的遊樂園業轉換到屬於藍海範疇的創意生活產業之經營策略來。但如同任何事務與活動的展開，其中最為根本面的基礎與邏輯都必先認知與澄清。所以，就任何策略（含藍海策略）的形成與擬定而言，亦將無法屏除在這根本面的基礎與邏輯之外。因此，在本章節，將先從根本面—「策略」之相關文獻的定義、原則、架構等來進行探討；然後，再依序展開相關文獻探討。

2.1 策略

2.1.1 策略的定義與內涵

根據黎漢林（2005）在國立交通大學管理學院《策略管理—碩士在職專班 管理理論與實務講座》上所提到，「策略：為解決問題的行動綱領」。然而，林清何（2006）在《科學發展》月刊上也指出，「策略：是管理者為達到公司目標所採用的行動方向與準則，也是公司推動業務的基本方向」。進一步歸納：

（一）就策略意涵而言，好的策略要件為二：

1. 能達成目標；
2. 長期而言不後悔。（黎漢林，2005）

（二）就策略功能而言，大可區分為四：

1. 設定行動的方向(set direction)；
2. 鎖定努力的焦點(focus effort)；
3. 界定行動的組織(define organization)；
4. 提供行動的一致性(provide consistency)。（黎漢林，2005）

（三）策略就具體而言：

1. 策略是建立公司整體目標的方法，而目標包括公司的長期目標、行動方案與資源分配的優先順序；
2. 策略是用來定義公司競爭的範疇；
3. 策略是一種對內、外環境的具體反應，以達到公司永續的競爭優勢；
4. 策略也具體地界定公司的管理工作。（林清何，2006）

另外，波特(Porter) (1980) 在其所著的《競爭策略》(*Competitive Strategy*)中提出所謂的一般性策略的概念有三，分別為：成本掛帥(overall cost leadership)、差異化(differentiation)以及焦點鎖定(focus)的不同的策略性定位。然而，波特(1998)在《競爭論》(*On Competition*)也再次特別提到「定位之後才談策略」。「定位的基礎，無論是按產品種類、客戶需求或接觸，或者這三種方式的進一步組合，都需要一套配合設計的活動」。因此，在定位經過定義後，波特同時也為策略下了以下的註解，整理如下：

(一) 策略是由獨特而有價值的定位所創造出來的，它涉及一連串不同的活動；如果世上真有一個最理想的定位，那就不須要策略，企業面對的規則也會很簡單，即搶先發掘並搶占這個定位。

(二) 策略就是製造競爭中的取捨效應，策略的本質是選擇何者不可為；如果沒有取捨效應，企業根本不需要選擇，也就不需要策略。（波特，1998）

所以，綜觀上述對於策略的相關論點，可以容易並清楚地瞭解到策略的意涵以及它的重要性。策略就是經由定位而取捨出可以超越對手、突破現狀（即超越自己）、解決問題、達成目標的一連串行動綱領（行為計畫）；策略的本質裡就涵蓋著取捨、競爭與比較。所以，在沒有任何取捨、競爭與比較的狀況前提下，就不需要策略。相信，這也是波特(1998)在《競爭論》中所特別提出的：「如果世上真有一個最理想的定位，那就不需要策略，企業面對的規則也會很簡單，即搶先發掘並搶占這個定位」、「如果沒有取捨效應，企業根本不需要選擇，也就不需要策略」的相同道理。

2.1.2 策略性定位的起源

在上一節中，瞭解到定位對應於策略的重要性，值得進行更進一步的探討。根據波特(1998)在《競爭論》中所提，「策略性定位有三個獨立的來源，彼此之間並不互斥，常常還會重疊」。這定位分別為：以產品種類為基礎的定位(variety-based positioning)、以需求為基礎的定位(needs-based positioning)，以及以接觸為基礎的定位(access-based positioning)三種，說明及探討如下：

2.1.2.1 定位的基礎

- (一) 以產品種類為基礎的定位：可依產業中某類產品或服務，以生產或提供其中次要或特定產品（或服務）來定位，稱之。也因為這是僅針對特定的產品或服務，而非以顧客的區隔來做定位，故當所提供的特定產品或服務產出達到最佳狀態時，自然可產生經濟上的合理性；例如，提供給顧客更低廉的價格與更快速的服務。不過，以這種基礎的定位，雖然也可以服務廣泛的顧客，但大多數卻還只是滿足了他們的次級需求罷了。
- (二) 以需求為基礎的定位：以服務特定族群顧客的所有需求或大多數需求來定位，稱之。此定位與傳統上設定顧客區隔的思維很類似，當顧客需求可以被區隔開來，或一套特別設計的活動能滿足他們的需求時，即可增加這種定位方式的可能性。例如有些顧客群會比其他的顧客更在意價格，有的則著重在不同的產品功能、更多種類的資訊，或要求提供較高的支援與服務。另外，需注意的是，除非滿足需求的配套活動本身設計上就有差異，否則需求上的差異並不能轉化成有意義的定位。因為，倘若其他的競爭者都能滿足相同的需求，那麼也就沒有什麼定位上的獨特或價值了。
- (三) 以接觸為基礎的定位：依顧客所在的地理位置或規模，以不同方式來接觸區隔型顧客來定位，稱之。這類顧客的需求雖然與其他顧客差不多，但要滿足他們的最佳功能活動卻不相同。例如，在接觸區隔型客戶的差別，市區與市郊顧客的差異就是很好的例子；另外，即使在同一區間內，服務

對象是小眾還是大眾，是人口密集還是稀少區域的顧客，設計能滿足他們的配套活動，往往就會不同。（波特，1998）

由上述波特對策略性定位有三個獨立的來源的論點，事實上，可以清楚地發現，還是緊密結合在所謂的一般性策略概念的範疇（即成本掛帥、差異化，以及焦點鎖定）。而且，也了解到策略性定位的本質，其實是選擇能與競爭對手有所差別的活動。如果同樣的活動能提供完整的產品種類、滿足所有顧客的需求，並和所以顧客保持接觸，而企業的定位就能在這三者之間轉換自如，這時作業效益 (operational effectiveness [OE]) 就成了決定績效的關鍵。然而，有價值的定位一定也會吸引其他競爭者的仿效。所以，有個保護企業免於競爭者仿效的重要觀念—取捨效應（波特，1998）。

2.1.2.2 取捨效應

根據波特（1998）的論點，取捨效應通常會在三種情況下出現，歸納如下：

- （一）形象或是信譽不一致時：一旦企業被等同認定是在提供某種價值時，但卻又提供另一種新的價值，或嘗試同時提供兩種不一致的產品或服務時，便可能造成其可信度的降低或顧客的困惑，甚至會傷害到企業的聲譽。
- （二）發生在自己設計的活動本身：通常是指活動的本身，過度設計或設計不足所造成的。因為大部分的活動面臨到過度設計或設計不足時，其本身的價值反而會受到破壞。
- （三）出現在內部協調的限制與控制上：一旦清楚地選擇以某種方式來競爭，高階管理階層就能讓組織的優先順序變得很清楚。相反地，想要為顧客提供所有服務的企業，則可能必須要承受員工每天打混仗、理不出頭緒的風險。（波特，1998）

另外，在探討所謂取捨效應的同時，有兩個重要的因子是企業在與競爭者進行競爭分析時，所必須釐清與界定的，以利做為後續相關活動投入與取捨之參考。

依據Hill (2000) 以及 Miltenburg (1995)，在其個別所 著作的*Manufacturing Strategy* 分別都有提到這兩因子，進一步說明及探討如下：

2.1.2.3 雙因子（兩因子）理論的比較

(一) 市場入門因子(qualifiers / market qualifying outputs)：被客戶視為可能合作對象的基本條件與標準，稱之。所以，當具備與保持這樣的條件與標準，才有機會被客戶列入考慮名單中，否則連被考慮機會都沒有；不過，具備它並不表示一定就能取得客戶的訂單 (Hill, 2000)。因此，可以了解 qualifiers 就是取得進入市場門票的「必要條件」。

(二) 贏得訂單因子(order winners / order winning outputs)：企業贏得客戶訂單的條件與標準，稱之 (Hill, 2000)。有時候，贏得客戶訂單的條件與標準只是所謂的某個人或某種關係（如：超級業務員、關係企業等）；但多數要長期贏得客戶訂單的條件與標準，是遠高於市場入門因子的基本條件與標準之上；甚至，它所提供產品或服務的條件與標準，幾乎可堪稱為世界級 (the best in the world) 的等同語。所以，order winners 有時依靠的只是彼此間的特殊關係，但這通常只是短期或是階段性的；大多數還是必須能符合所謂「充要條件＝充分條件＋必要條件」的較高條件與標準。

然而，在探討上述 qualifiers & order winners 的同時；其實，可以發現和 Herzberg、Mausne 及 Snyderman 等三人 (1959) 於《兩因素理論：工作動機研究報告》(*The Motivation to Work*) 中所提及「激勵—維生理論」(motivator-hygiene theory) 之激勵因子 (motivator factors) 與維生因子 (hygiene factors)，存在著相當程度上的邏輯共通點。Herzberg 等三人認為有些因素會帶給或提昇員工的滿意度與人心的振奮，稱之為激勵因子，或簡稱為 M 因子。另一方面，有些因素如果缺乏或不足，則會造成員工的不滿與抱怨，此稱之為維生因子（保健因子），或簡稱為 H 因子；不過，充分滿足 H 因子雖可降低或消弭員工的不滿與抱怨，但卻不會帶來或提昇員工的滿意

度。激勵—維生理論又被稱作「雙因子(兩因子)理論」(two-factor theory)進一步說明及探討如下：

(一) 激勵因子：透過員工在工作表現或回饋過程中，所獲得直接且正面感受的因子。例如，工作本質(nature of work)、成就感(sense of achievement)、表彰與認同(recognition)、賦予責任(responsibility)、個人的成長與晉升等(personal growth and advancement)等。因此，在工作上組織應設法不斷提供員工們這類的因子，即可從「沒有滿意」進而達到「滿意」的程度，以產生激勵效果。所以，充分提供這方面的因子，則帶給或提昇員工的滿意度，並較容易獲得並達到組織所預期(設)的目標，亦即成為winner。相對來說也就是order winners。

(二) 維生因子：並非員工在工作表現或回饋過程中所獲得，而本屬於基本工作條件的相關因子。例如，薪資待遇(salary)、工作保障(job security)、勞動條件(working conditions)、監督的水準與品質(level and quality of supervision)、公司的政策與管理(company policy and administration)、人際關係(interpersonal relations)等。這些因素的達成，僅能將「不滿」的程度減少到「不會不滿」，可使員工減少或不會抱怨公司，但無法對工作本身產生或增加滿意度。所以，過度強調或供給這方面的因子，也得不到相對提升比例的員工滿意度；但是要特別注意的是，一旦提供不足或未達基本水準時，則會造成員工的不滿與反彈，這即是所謂的必要條件。相對來說也就是qualifiers。

因此，若要說出qualifiers & order winners與motivator & hygiene factors彼此間的差異，或許就在所謂標的對象的不同。亦即將Herzberg(1959)雙因子理論的對象，由公司的員工轉換成了企業的顧客。然而，不論是qualifiers & order winners或所謂motivator & hygiene factors哪種的雙因子；這些因子都將成為企業在未來面對標的對象時(如：顧客、員工等)，該採用或取捨哪些相關價值活動的重點及方向。當

然，這也將牽涉到本研究的重點，即藍海策略的基石——價值創新 (value innovation) 的關鍵重要工具：四項行動架構 (the four actions framework)。

根據金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中指出：「四項行動架構是破除差異化與低成本的抵換關係，創造新價值曲線的最重要工具」。其中，在四項行動架構所指出的以及所要解決的四個關鍵問題，更是整個藍海策略的重心，而這四個關鍵問題的核心，即是一種相關價值活動的取捨（表2-1）。說明如下：

表2-1 四項行動架構關鍵問題與雙因子取捨關係表

四項行動架構關鍵問題	取捨效應	標的因子
1. 產業內習以為常的因素有哪些應予消除？(Eliminated)	消除→（捨）	Qualifiers / Hygiene Factors
2. 哪些因素應降低至遠低於產業標準？(Reduced)	降低→（捨）	Qualifiers / Hygiene Factors
3. 哪些因素應提升到遠超過產業標準？(Raised)	提升→（取）	Order Winners / Motivator Factors
4. 哪些產業從未提供的因素，應該被創造出來？(Created)	創造→（取）	Order Winners / Motivator Factors

資料來源：本研究整理

（一）取捨效應之「捨」的部份：亦即欲「消除」與「降低」的因子。

1. 產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」：除了思考習以為常且淪為較勁、毫無價值的因素外；另就消除對象的「標的因子」，則是以市場入門因子與維生因子為主。
2. 哪些因素應「降低」到遠低於產業標準：除了確認是否有過度設計的因素外；另就降低對象的「標的因子」，則是以市場入門因子與維生因子為主。

（二）取捨效應之「取」的部份：亦即欲「提升」與「創造」的因子。

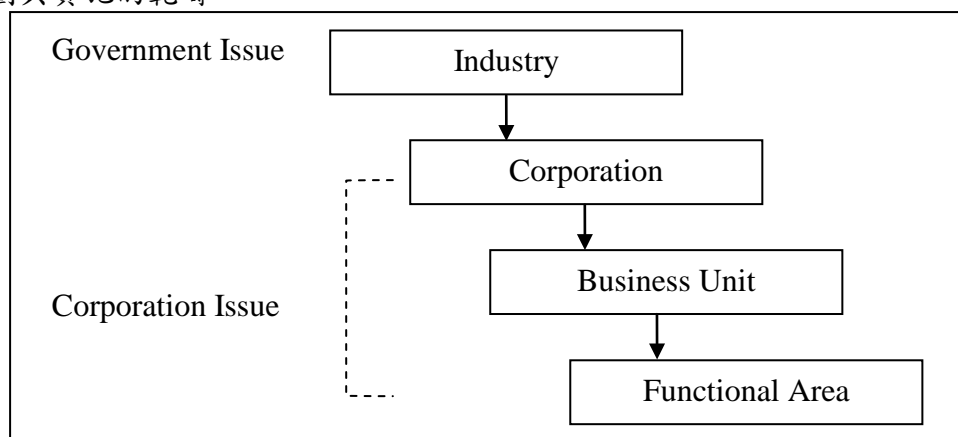
3. 哪些因素應「提升」到遠超過產業標準：除了找出哪些盲點是顧客必須將就，而自己必須想辦法解決的因素外；另就提升對象的「標的因子」，則是以贏得訂單因子與激勵因子為主。

4. 哪些未提供的因素，應該被「創造」出來：除了協助開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，並改變產業的策略定價外；另就創造對象的「標的因子」，則是以贏得訂單因子與激勵因子為主。

2.1.3 策略階層（圖）

前述章節探討了有關策略、策略定位等相關的重要觀念；並從相關文獻的探討得知，在探討策略管理與著手擬定策略（策略規劃）的基本程序時，通常相關的著作與研究都會比較偏重在各產業的企業體。一般，從組織的高低層次來看，可分為三個階段：公司層級策略(corporate strategy)、事業單位層級策略(business unit strategy)與功能層級策略(functional strategy)（林清河，2006）。

但就完整的策略階層而言，根據Miltentburg（1995）在*Manufacturing Strategy*中提到，應可分成四個階段。即最高階的產業層級策略(industry strategy)，再加上前述三項的公司、事業單位與功能等層級策略，而構成完整的策略階層（圖2-1）。另外，會造成大多數人對於產業層級策略感到陌生，以及多數坊間的著作與研究多偏重在公司、事業單位與功能等三個層級策略上的情況。一方面，除了是反應市場機制的現實；另一方面，所謂的產業政策，實際上是專屬在政府層面該去界定、規劃與實施的範疇。



資料來源：Adapted from Miltentburg（1995）

圖2-1 策略階層圖(A Business Strategy Hierarchy)

2.1.4 策略管理

本節將探討策略管理相關程序，並展開上一節策略階層圖中，各個層級策略之相關內容。「策略管理是企業經營管理的首要工作」（林清何，2006），其中：

（一）策略管理就主要的內涵而言，包括：

1. 決定公司經營的範疇；
2. 決定如何經營才可獲利；
3. 如何經營才可全身而退，而仍具有存活能力。（林清何，2006）

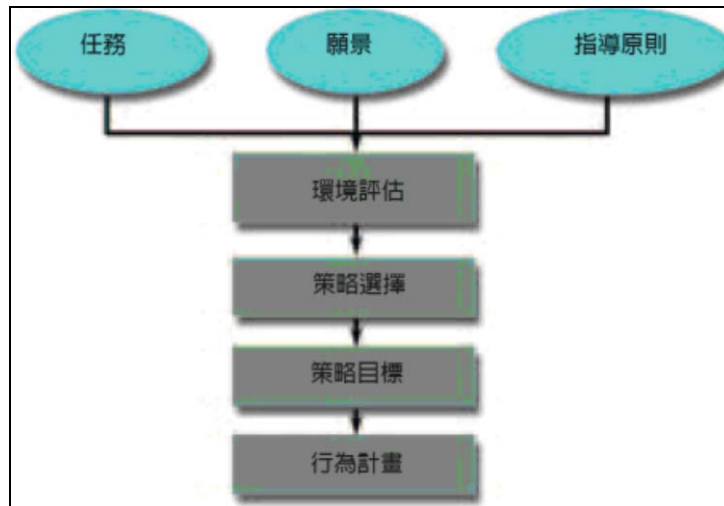
（二）策略管理就程序而言，包括兩大階段：

1. 擬定階段（即策略規劃）：策略規劃涉及分析公司所面臨的內、外在環境，並依此決定適當的策略行動方案。其實，此階段若嚴格地來講，亦可被區分為策略情境分析、策略訂定兩段。
2. 執行階段（即策略執行）：策略執行包括組織結構的調整因應，及其他為順利推動策略行動方案所進行的相關業務，以追求在最適當的環境下推動策略方案。（林清何，2006）

2.1.4.1 擬定階段（策略規劃）

根據林清河（2006）在《科學發展》所提到的一個策略規劃的程序邏輯（圖2-2）。可以清楚地發現整個策略規劃程序的邏輯，可分別由「形而上」與「形而下」的兩種層次面來展開。正如中國古代賢哲所謂「形而上者謂之道，形而下者謂之器」。所以，在此所謂形而上者是一種屬於「道」的哲學層次與攸關核心價值面的部份，如願景(vision)、任務(mission)與指導原則(policy)；而形而下的部份，依序分別為：環境評估、策略選擇、策略目標，以及行為計畫等行動作為的「器」。同時，林清河（2006）也特別強調「策略擬定的最基本活動是內、外部環境分析」。故本節在探討策略規劃（擬定階段）時，也將先從內、外部環境分析開始，進而再展開各個層級策略規劃的探討。然而，產業層級策略是屬於政府層面規劃與實

施的範疇，故本節僅略作闡述；而將多著重在以企業體為主的公司、事業單位與功能等三個層級策略之上。



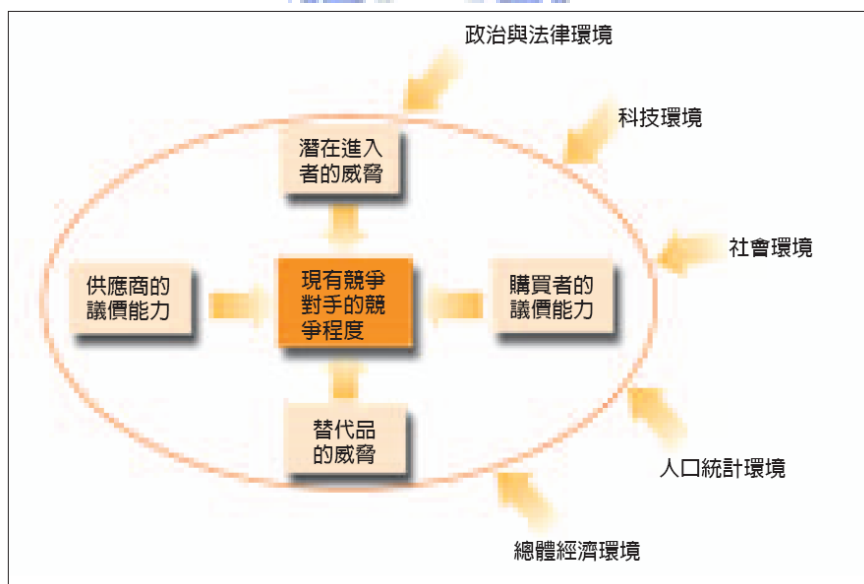
資料來源：林清河（2006）

圖 2-2 策略規劃程序圖

根據林清河（2006）針對內、外部環境分析提出的歸納整理，探討說明如下：

(一) 外部環境分析：

1. 外部環境的威脅面分析（圖2-3）：



資料來源：林清河（2006）

圖 2-3 外部環境（總體環境、產業競爭力）的威脅分析圖

(1) 總體環境分析：

- a. 政治法律環境：包括政府的體制、政治的穩定性、相關法律的制定與執行等，皆與企業未來經營績效相關。
- b. 環保環境：環保問題已是企業經營不能忽略的因素，許多國家或國際組織已提出甚多嚴格的法律要求，因此企業在擬定策略方向時，必須加以考慮。
- c. 社會環境：社會環境的變遷創造了一些企業經營的新機會；但相對地，也會導致某些守成不變的企業走入黃昏。
- d. 人口統計環境：人口環境的變化也與社會環境變化一樣，創造了新機會也產生新威脅。
- e. 總體經濟環境：總體經濟環境影響企業經營績效甚鉅，如利率水準直接影響企業的成本，其他如匯率、經濟成長情況、通貨膨脹或緊縮問題等，都和企業獲利與否有很大的關聯性。
- f. 科技環境：科技日新月異，如e化、網路化、數位化等，已造成技術環境的重大不確定性，企業在擬定策略方向時，若不加以思索，則其所採用的製程技術或其產品或所用到的科技水準，在未來極可能無法與競爭者相抗衡。（林清何，2006）

(2) 產業競爭力分析：

產業競爭力分析又稱五力(five forces)分析，是波特（1980）在《競爭策略》中所提出的。分別為：

- a. 現有競爭對手(competitors)的競爭程度：其威脅的程度分別來自競爭者的數目、產業成長程度、產品差異化程度、固定成本的多寡、變換成本的高低、調整產能的可能（行）性，以及競爭者之間的平衡情況或能力的相似情況。
- b. 替代品(substitutes)的威脅：其威脅的程度分別來自相似替代品的來源多寡、使用者的轉換成本（使用者轉向別家廠商購買時所

需付出的非貨品額外成本）、提供替代品廠商的利潤及企圖心與替代品的價值等。

c. 供應商(suppliers)的議價能力：其威脅的程度分別來自重要供應商的數目、替代供應品的可能性、供應商向前垂直整合的可能性、產業向後垂直整合的可能性、供應商的產品在產業中所占的品質或服務水準地位、以及供應商的產品在產業的總成本中所占的比率。

d. 購買者(buyers)的議價能力：其威脅的程度恰與上述的供應商威脅的項目是相似的，但所占角色剛好相反。

e. 潛在進入者(potential entrants)的威脅：其威脅的因素包括規模經濟、產品差異化、轉換成本、銷售通路、資本需求、技術取得可能性、人為阻礙及政府管制等。（林清何，2006）

2. 外部環境的機會面分析：

外部環境的機會面分析，可就產業的結構面來探討其可能的有利機會。

(1) 分散型產業：如服務業、零售業、餐飲業及印刷業等，其主要的策略機會是整合資源，以結盟來達到經濟規模或改變所有權結構。

(2) 新興產業：主要策略機會是充分發揮先驅者的優勢，這優勢包括技術領先，占有具策略價值的資產與創造顧客的轉換成本。

(3) 成熟產業：主要策略機會包括產品改進、服務品質投資與製程創新。

(4) 衰退產業：衰退產業的產品需求已日漸萎縮，若公司處於有利的競爭優勢，則仍可採領導策略，設法打擊其他公司，以擁有或接近獨占萎縮後的市場。若無法採用上述策略，則退而求其次，宜採用利基策略，即集中經營某一具潛力的小範圍產品或市場，而放棄其他經營業務。若上述二者都無法達成，則須採取收割或撤

資策略，就是盡可能把值錢可變現的產品或資產賣掉，不再投入資金。

(5) 國際性產業：國際化已是目前企業無法避免的經營方向，許多企業依其營運特性採取不同的國際化策略，包括：

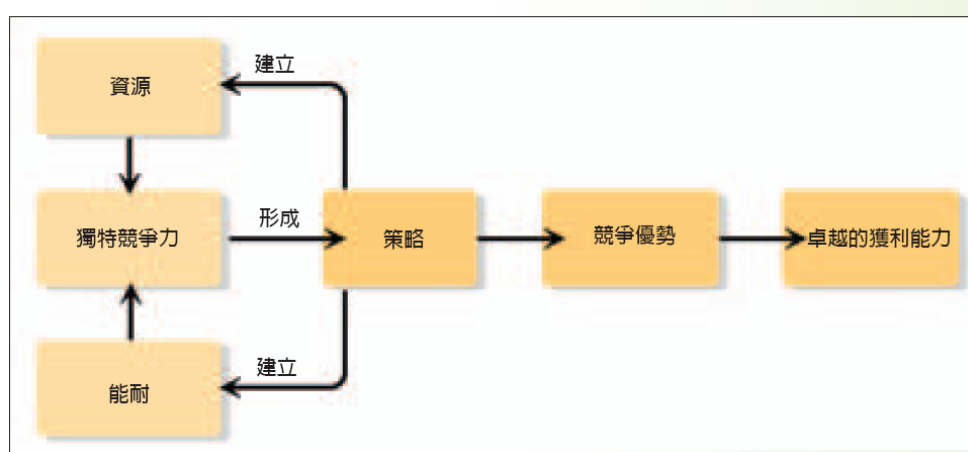
- a. 多國策略：企業同時在許多國家的市場上出售產品，稱之。
- b. 全球策略：企業在世界各地找尋最佳原料來源國家、製造國家與行銷市場，以達到最佳的產銷組合，稱之。
- c. 跨國策略：企業除了尋求上述的最佳組合外，也考慮地區的獨特性，以追求某地區國家的獨特發展，稱之。

(6) 超競爭產業：若產業的競爭非常激烈而無法預測，則這種產業會面臨所謂的超競爭環境，例如目前的一些高科技產業。其主要策略方向，包括：

- a. 彈性策略：隨時準備應變的策略，以防面臨不可預測的改變。
- b. 主動瓦解：一種自我淘汰策略，以免在往後的激烈競爭中失敗。

(林清何，2006)

(二) 內部環境分析（圖2-4）：



資料來源：林清河（2006）

圖 2-4 內部環境（企業功能、資源與潛能及競爭能力）分析圖

1. 價值鏈（企業功能）：

企業功能就價值鏈架構而言，可分為主要活動與支援性活動。說明如下：

- (1) 主要活動：包括取得資源的向內運送活動、製造加工活動、面對顧客端的向外運送活動、行銷與售後服務等。
- (2) 支援性活動：包括研發、人力資源、採購與企業基礎結構（企業的經營理念與制度規章）等相關活動。

2. 資源與潛能及競爭能力：

可就波特(1980)在《競爭策略》所提出的，來探討企業具有的優勢地位是屬於哪一種競爭優勢。一般性策略(three generic strategies)可分為成本掛帥、差異化與焦點鎖定策略，其中焦點鎖定策略無法單獨存在，須與成本掛帥與差異化配合方可成功。說明如下：

- (1) 採成本掛帥策略的企業：具有較高的效率，因此成本低。
- (2) 採差異化策略的企業：所提供的產品與服務，具有別家企業難以模仿的特性。
- (3) 採焦點鎖定策略企業：通常是資本額小的新加入者，僅針對某一利基集中經營，它的經營策略可能是成本掛帥或差異化中的一種。（林清何，2006）

前述，探討了策略擬定最基本的活動——內、外部環境分析。接下來，將按產業、公司、事業單位與功能層級策略，逐一展開其中各項策略規劃的探討。然而，產業層級策略是屬於「政府」層面規劃與實施的範疇，故僅略作闡述；而將在以企業體為主的公司、事業單位與功能等三個層級策略上面來多做琢磨。

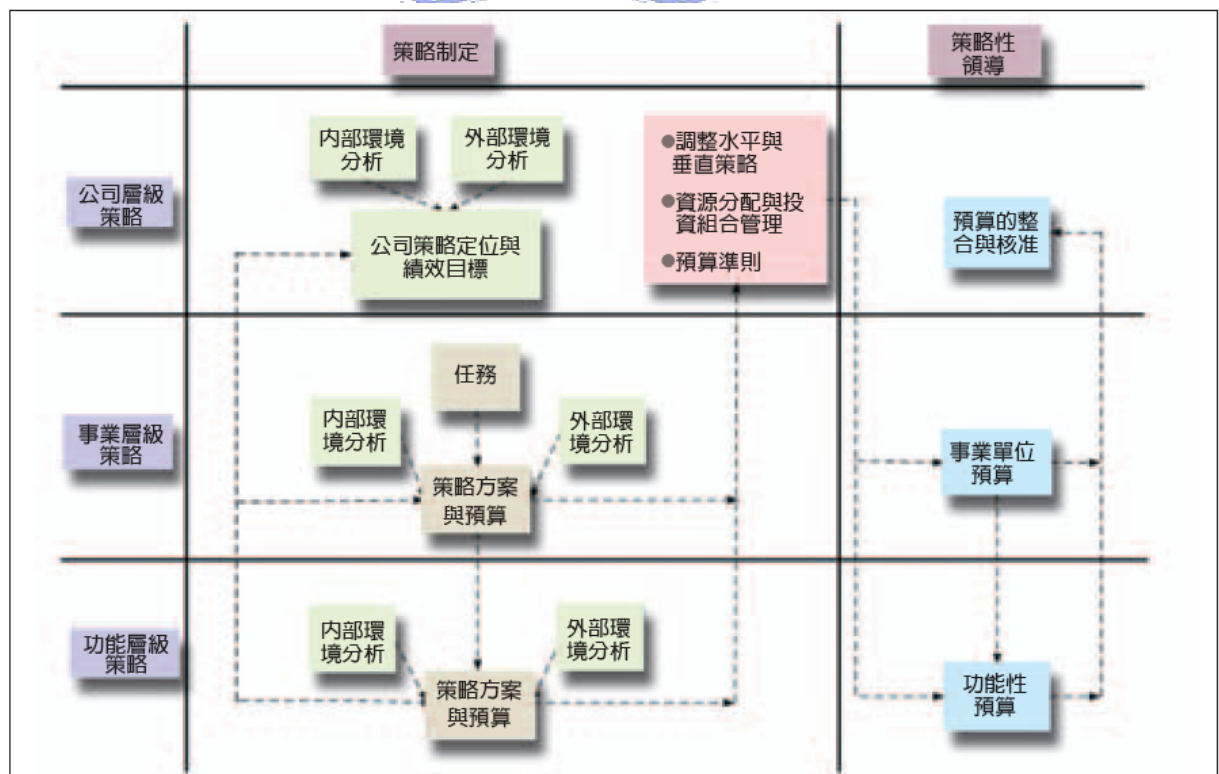
首先，有關產業層級策略，略述如下：

（一）產業層級策略：

就產業層級策略的規劃來談，其中包括：

1. 獎勵投資：針對國際（或國內）競爭觀點下被看好的產業，給予提供相當的優惠措施。
2. 刺激與管理進、出口的內容與規模：在進口中提供選擇性保護，以及限制外國投資等，直到這些重點產業接近關鍵多數為止。
3. 政策、法令的配合與管理：補貼、消除破壞性或浪費性的競爭，補貼與遏止內部競爭應該集中在研發、設備等有規模敏感性的領域上面。
4. 擴大與加速基礎建設，如：交通運輸、電信、資訊、教育、醫療保健等方面。（Miltenburg，1995）、（波特，1996）

接下來，針對有關公司、事業單位與功能等三個層級策略的相關規劃要素來加以說明及探討（圖2-5），如下：



資料來源：林清河（2006）

圖2-5 各個層級策略規劃要素圖

（二）公司層級策略：

就公司層級策略的規劃來談，其中包括：

1. 內部環境分析：內部環境分析項目包括公司任務、事業單位的劃分、水平策略、垂直策略與公司經營理念（哲學），針對這些項目分析出公司目前所擁有的優勢(strength [S])與缺陷(weakness [W])。其中：
 - (1) 公司任務：指公司經營業務的範圍與所負的社會責任。
 - (2) 事業單位的劃分：指企業依經營或產品的特性，把業務分為不同的組織單位。
 - (3) 水平策略：公司進行與目前產品或服務不相關的行業，來擴張業務領域的經營方式。
 - (4) 垂直策略：公司以目前的業務（產品或服務）為主外，再往上游或下游的相關行業，來擴張業務的經營方式。
2. 外部環境分析：外部環境分析涉及層面甚廣，包括分析未來經濟展望、全球區域發展及產業發展，此外尚有技術、人力資源、政治、社會與法治的未來發展趨勢分析。依據這些分析，探討出公司可能面臨的機會(opportunity [O])與威脅(threat [T])。
3. 公司策略定位：依上述的優勢(S)、劣勢(W)、機會(O)與威脅(T)等內、外環境分析（即SWOT分析）及目前公司的策略重點，擬定公司的策略定位，以決定公司需在那些策略上進行突破，以及公司的績效目標水準應訂於何處。
4. 資源系統：資源系統的主要功能在於適當調配資源，各相關事業部門除接受任務指派外，公司也需要分配足夠的資源供其使用。
5. 基礎管理系統：為使策略突破能順暢進行，公司的基礎管理系統須進行適當的調整或全面改造，包括組織結構與管理系統的改造與調適。
6. 人力資源：人力資源管理是策略執行的重要先期工作，尤其是在推動公司的策略突破要求時，若原有的人力資源有所不足，可能要向外招募公司欠缺的人才或進行內部訓練，以培養所需的人力。（林清河，2006）

經由上述公司層級策略的規劃，建議公司層級可採以下常用的基本策略，如下：

1. 單一事業：公司僅從事單一產品（服務）的經營業務。
2. 垂直整合策略：任何產業，由上游到下游的業務依序是原材料、零件製造、裝配與銷售等。一個公司通常僅經營其中某一項業務，若非僅經營其中一項業務，則可能是向前垂直整合（往下游發展），或向上游發展（向上整合）。
3. 多角化策略：可分為相關多角化與非相關多角化策略。前者在多角化時，所欲進入的新行業與現有行業間，有許多資源可共同應用。至於非相關多角化策略，由於新舊行業間沒有關聯，也就沒有資源可共同使用。
4. 策略聯盟：在產業上、下游之間的委託代工或研發的聯盟活動。（林清河，2006）

（三）事業單位層級策略：

就事業單位層級策略擬定過程來談，其中包括：

1. 擬定任務：這項活動包括決定事業單位的經營範疇，以及定義產品、市場和營業區域，確認獨自擁有的能力。
2. 分析事業單位內部能力：依據過去經營績效與對未來的預測，找出獲取競爭利益的內部關鍵因素，並評估事業單位整體的競爭地位，綜合上述分析確認事業單位內部的優劣勢情況。
3. 分析事業單位外部環境：這活動包括確認與事業單位所需產業吸引力有關的因素，依這些因素來評估產業的吸引力，最後由吸引力預測事業單位面臨的機會與挑戰。
4. 擬定多年期的策略方向。
5. 依策略方向制定具體的行動專案。
6. 編製預算。（林清河，2006）

至於，事業單位層級常用的基本策略，主要取決於顧客群在哪裡，顧客的需求是什麼，以及如何滿足顧客。事業單位依顧客群所在進行市場區隔，並區別顧客需求的差異性，進行所謂的產品差異化策略。差異化策略的成功與否，端賴事業單位是否有能力提供獨特的產品或服務。依據上述基本策略思維模式，建議事業單位可採用波特(1980)在《競爭策略》中所提「一般性策略」的方法，如下：

1. 成本掛帥策略：公司就其獨特能力，提高經營效率，降低成本，在產業中擁有成本優勢，因此在訂價方面的調降空間比同業大，在市場競爭中會擁有甚大優勢。
2. 差異化策略：公司就其獨特能力，提供一種別家廠商無法提供的產品或服務，以取得市場上（某一區隔市場）的絕對優勢。若事業單位的獨特能力非常卓越，能同時提供成本掛帥且具差異化的產品或服務，則這個事業單位在產業中必居於龍頭的地位。
3. 焦點鎖定策略：針對某一有限的顧客群，提供一具有成本優勢（低價位）或（且）差異化的產品與服務。（林清河，2006）

另外，若就產品（服務）的生命週期而言，建議事業單位亦可依產品生命週期(product life cycle)的特性，來採取適當的策略。如下：

1. 萌芽期（引介期）(introduction)：著重於市場占有率的建立。
2. 成長期(growth)：加強投資或針對某一區隔市場建立品牌的獨立特性。
3. 成熟期(maturity)：若事業單位具優勢地位，則設法提高市場占有率，否則宜採用集中化的策略或退出策略。
4. 飽和期(saturation)：若事業單位具優勢地位，則可採掌控優勢地位的經營方式繼續營運或獲利了結的策略，否則宜採用退出策略。
5. 衰退期(decline)：若事業單位具優勢地位，則可採用集中化策略或減資策略，否則宜採轉變經營方向或退出撤資。（林清河，2006）

(四) 功能層級策略：

就功能層級策略規劃而談，其中包括：

1. 財務策略；
2. 人力資源；
3. 科技策略；
4. 採購策略；
5. 製造策略；
6. 行銷策略等。（林清河，2006）

而就其制定過程依序包括下列活動，如下：

1. 依公司策略內容擬定各種功能的需求要點。
2. 依上項要點與事業單位策略，具體擬定各功能的需求項目。
3. 找出內部能力的獨特功能項目，並定義各功能的內部優劣勢。
4. 依各功能的知識擁有情況，分析產業在這方面的競爭優勢，以確認公司的外在機會與成功。
5. 制定各功能的策略方向。
6. 依策略方向擬定具體行動專案。
7. 編製預算。（林清河，2006）

所以，就整個功能層級策略而言，其實，就是針對所謂的「五管」——產、銷、人、發、財（即生產、銷售、人力、研發、財務等管理）來展開各項策略，並同時希望能促使相對的作業效益，能發揮到淋漓盡致。

2.1.4.2 執行階段（策略執行）

在完成上述整個擬定階段（策略規劃）並擬定出各項行為計劃（行動綱領）後，即策略已儼然成形。接下來，則進入策略管理的另一重要階段——執行階段（策略執行），俾能有效的執行策略。根據林清河（2006）的歸納整理，進一步探討策略執行相關內容，包括如下：

（一）組織結構的設計與調整：組織結構的基本設計因素是分工與整合。

1. 分工：可區分為垂直分工、水平分工兩項。

(1) 垂直分工：是指分配組織架構的組織決策權。

(2) 水平分工：是指決定各功能層級的工作人員與其所應負擔的權責。

2. 整合：是指在運作時各功能部門之間的協調合作，如產、銷部門間彼此的協調合作。

(二) 組織結構分工與整合的設計：除了須就策略執行面考慮外，最主要的考慮項目是官僚成本問題；通常結構愈複雜，分工與整合程度會愈精密，官僚成本會愈高，且資訊傳遞愈容易被扭曲。因此，為求高組織運作績效，傳統組織型態發展出一些變化的型態，如下：

1. 產品團隊結構：以產品種類為主階的分工組織結構。

2. 地理結構：以地理位置為考量的分工組織結構。

3. 矩陣結構：以專案企劃為主的分工組織結構。

(三) 控制系統：在控制系統中所涉及的因素或問題可分為兩大類，分別是整體性的組織文化問題與中低階的控制層面問題。

1. 組織文化：組織成員共同認定的價值觀與規範，它會影響公司成員日常運作的基本思維方式。公司文化通常受創辦人的理念影響很大，其理念會直接影響組織的結構、運作方式、高階團隊的組成方式，進而造成不同組織文化類型上的適應，類型可區分如下：

(1) 遲鈍的組織文化；

(2) 強勢與快速的組織文化。

2. 中低階的控制層面問題：主要在於各階層如何設計一套適當的控制制度，讓下一階層的所有人員在執行業務時有所遵循。其中包括：

(1) 該制度涉及控制準則（方法）的採用，控制準則之間可互相整合，並同時應用於控制系統中，以提升控制的完整性與嚴謹性。控制準則的類別包括：財務控制、產出控制、目標管理、行為控制，標準化作業等方式。

(2) 能適當激勵員工的策略酬償制度（最重要的手段），內容包括：

個人酬償制度，團體獎金制度。

(3) 策略控制系統用於設定具體目標、評估及回饋修正策略，本身必須具有足夠彈性，以適應外在環境的改變，適時地提供正確資訊，以便管理者能適時地進行評估工作，進行適當的回饋修正行動。

(四) 策略擬定時點：運用這種控制制度（包含公司每一年編列預算的過程），可利於進行策略執行的稽查，以及進行策略的調整。策略的擬定時間可區分為：

1. 週（定）期性：例如，訂定每3年至5年固定實施新策略的擬定；

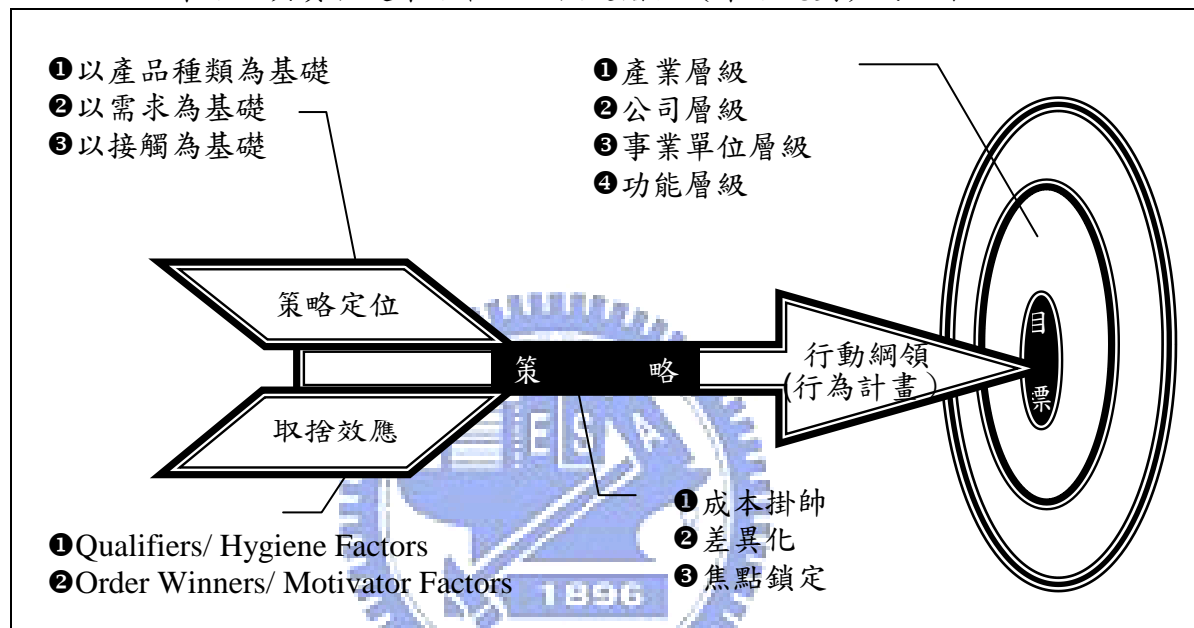
2. 臨時性：即發生了始料未及的事件，而且必須即時反應。於是，馬上就擬定出新的策略，如突發的戰爭、災難等。而且，這種策略的優先性是高於週期性的策略。（林清河，2006）

2.1.5 小結

從20世紀末至今，提到策略兩個字的同時，幾乎有個名字就會馬上被聯想在一起，就是策略管理大師——麥可·波特。波特自26歲起便任教於哈佛商學院(Harvard Business School)，是該院有史以來最年輕的長聘教授。2000年12月，波特再度獲得哈佛大學頒發最高榮譽的大學教授(university professor)資格，成為該校歷來第20位得到鎮校之寶殊榮的教授。特別值得一提，由波特所提出的競爭優勢三部曲更是受到許多國家政府與企業的重視與津津樂道。這三部曲分別是：《競爭策略》、《競爭優勢》與《國家競爭優勢》；其中，《競爭策略》更是許多大學商學院的必修課程（澳門生產力暨科技轉移中心，2001）。因此，本節有關策略這一方面的文獻探討，會佔有相當一定的比重在引述波特本身的著作，以及其他學者引述、歸納與闡述波特論點之衍生著作上。並且，得到結論，如下：

(一) 策略部份（暨歸納策略邏輯，如圖2-6所示），摘要如下：

1. 策略，就是經由定位而取捨出可以超越對手、突破現狀(即超越自己)、解決問題、達成目標的一連串行動綱領（行為計畫）；
2. 策略的本質裡就涵蓋著取捨、競爭與比較。所以，在沒有任何取捨、競爭與比較的狀況前提下，就不需要策略；
3. 策略，其實就是策略管理之擬定階段（策略規劃）的結果。



資料來源：本研究整理

圖2-6 策略邏輯示意圖

(二) 策略管理部份（暨歸納環境分析-策略擬定-策略執行關係，如表2-2所示），摘要如下：

1. 策略管理，是一套系統化擬定與執行策略的邏輯程序；
2. 策略管理是企業經營管理的首要工作；
3. 策略管理，能使各項策略在有效果且高效率的情況下，被擬定與執行。
4. 策略擬定（規劃）的最基本活動是內、外部環境分析(即SWOT分析)，掌握並針對外部當前及潛在的機會與威脅，確認並配合本身的相對優勢與劣勢來擬定出可行策略，以及進一步評估與選定最適當的策略。
5. 策略執行配合擬定之策略，調整組織結構、控制制度與各功能部門之策略，同時致力培養出一種組織文化與氣氛來配合新策略，以利相關

具體的行動遂行，並利用策略擬定時點制度進行定期性與臨時性的策略擬定、評核，進一步帶出相關策略的調整改善措施。進而構成與著名品管大師戴明博士(W. Edwards Deming)，在1950年代引進日本奠定今日日本品質美譽的PDSA蕭華德循環(Shewhart cycle)亦稱之PDCA戴明循環 (Deming's cycle)，一樣完整的管理循環架構（華頓，1986）。

表 2-2 策略管理「環境分析-策略擬定-策略執行」關係表

策略管理	擬定階段(策略規劃)	① 外部環境分析	1. 威脅面分析	(1) 總體環境分析	a. 政治法律環境 b. 環保環境 c. 社會環境 d. 人口統計環境 e. 總體經濟環境 f. 科技環境
				(2) 產業競爭力分析 (五力分析)	a. 現有競爭對手的競爭程度 b. 替代品的威脅 c. 供應商的議價能力 d. 購買者的議價能力 e. 潛在進入者的威脅
			2. 機會面分析	(1) 分散型產業	
				(2) 新興產業	
				(3) 成熟產業	
				(4) 衰退產業	
			② 內部環境分析	(5) 國際性產業	a. 多國策略 b. 全球策略 c. 跨國策略
				(6) 超競爭產業	a. 彈性策略 b. 主動瓦解
		1. 價值鏈(企業功能)	(1) 主要活動		a. 取得資源的向內運送活動 b. 製造加工活動 c. 面對顧客端的向外運送活動 d. 行銷 e. 售後服務等。
					a. 研發 b. 人力資源 c. 採購 d. 企業基礎結構 (經營理念與制度規章)
			(2) 支援性活動		
		2. 資源與潛能及競爭能力	(1) 採成本掛帥策略的企業		
			(2) 採差異化策略的企業		
			(3) 採焦點鎖定策略企業		
	執行階段(策略執行)	① 組織結構的設計與調整	1. 分工		(1) 垂直分工：組織決策權 (2) 水平分工：人員權責
			2. 整合		
		② 組織結構分工與整合的設計	1. 產品團隊結構		
			2. 地理結構		
			3. 矩陣結構		
		③ 控制系統	1. 組織文化	(1) 遲鈍的組織文化	
				(2) 強勢與快速的組織文化	
			2. 中低階的控制層面問題	(1) 控制準則(方法)的採用	a. 財務控制 b. 產出控制 c. 目標管理 d. 行為控制 e. 標準化作業
				(2) 激勵員工的酬償制度	a. 個人酬償制度 b. 團體獎金制度
				(3) 評估與回饋修正行動	
		④ 策略擬定時點	1. 週期性		
			2. 臨時性		

資料來源：本研究整理

2.2 藍海策略

在2005年，由歐洲商業管理學院金偉燦、芮妮·莫伯尼兩位教授合作，花費15年以上時間的研究整理，立論根據百年以來三十多種重要產業、百多件策略個案研究分析所得而著的《藍海策略》；在透過天下遠見出版(股)公司的翻譯與強力行銷，成為在台灣乃至全球蔚為風潮且到現在仍熱力不減的暢銷書，儼然已是一門「開創無人競爭的全新市場」的顯學。但是，如同任何偉大、傑出、突破性的觀念或是作法，其背後一定伴有根本的理論基礎，然《藍海策略》亦同。因此，本節先針對藍海策略的理論基礎——價值創新的重建主義觀點(reconstructionist view)與市場動態(market dynamics)來探討；進而再探討紅海策略(red ocean strategy)與藍海策略的對比、藍海策略的四大擬定原則、分析工具與架構。

另外，值得一提的：欲探討藍海策略相關理論並一窺其中奧妙，第一步就是定義基本分析單位(basic unit of analysis)。研究藍海如何開發並維持優異績效的正確分析單位為策略行動(strategic move)，而不是經常被認為的公司或組織；策略行動包含開拓市場的重大企畫案所牽涉的一套經營措施和決策。

2.2.1 價值創新：策略的重建主義觀點

歸納《藍海策略》，〈附錄B／價值創新：策略的重建主義觀點〉所提。重建主義觀點以及對應它的結構主義觀點(structuralist view)將為本節探討之重點，如下：

(一) 結構主義觀點，或稱環境決定論(environmental determinism)：即紅海／紅海策略的觀點。

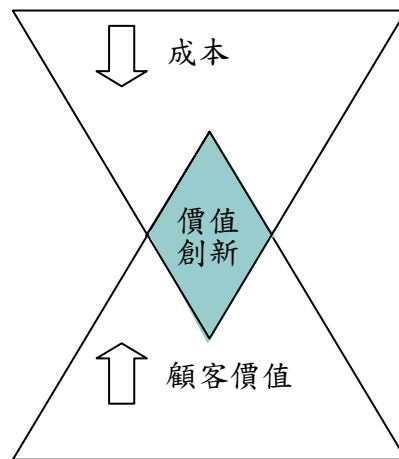
1. 根源於產業組織經濟學，提出「結構—行為—表現」模式。顯示從市場結構到行為和表現的因果關係，由供需條件形成的市場結構，或塑造買賣雙方的行為，並決定最終表現；整個系統的改變，是由市場結構之外的因素所引發。例如，基本經濟情況、技術突破等的根本變化。

2. 以競爭為主軸的思考模式，且認為市場結構是既定條件且無法改變的；為維持市場地位，專注於建立優勢以對抗競爭，通常藉著評估對手的作為，並試圖比對方做得更好。在這種競爭形態下，掌握更大的市場占有率被視為一種零和遊戲，一定要損人才能利己，競爭成為策略的關鍵變數。
3. 將業務劃分成具有吸引力與缺乏吸引力兩類，並據以是否跨足這些業務；另根據內部系統和因應競爭的能力，選擇明確的成本定位或差異化定位。成本和價值兩者，經常被視為一種取捨關係。
4. 認為業務的總體獲利水準，是決定於外在的結構因素。因此，企業尋求的是搶占和重新分配財富，而不是創造財富。於是，造成專注在瓜分成長已日益受限的紅海之中。

(二) 重建理論觀點：即藍海／藍海策略的觀點。

1. 根源於新成長理論，顯示在創造過程中，如何建構起知識和構想，為企業製造出內生成長。而且，認為這種創造過程能夠透過全新的方式，對現有資料和市場因素進行認知上的重建，並可在任何時間、任何組織裡出現。
2. 認為所謂的市場結構和邊界，只存乎在經理人的腦海之中，市場絕對存在更多尚待開發的需求，關鍵只是在於如何開發這些需求。因此，把注意力由供應面轉移到需求面，把焦點從競爭轉移到價值創新（圖2-7），跨越各種現有競爭疆界並重建市場空間，使需求提升到新的水準。
3. 不再將業務劃分成所謂的具有吸引力和缺乏吸引力。因為業務吸引力的強弱，可經由企業有意識的重建而改變。隨著市場結構在重建程序中改變，有關於競爭的規則與實務也將跟著改變。因此，舊有的競爭就變得無關緊要。

4. 價值創新策略藉由刺激經濟的需求面，可以擴大現有市場、創造新市場，並藉由創造新財富達到價值躍進(leap of value)，而不必犧牲對手的利益。因此，並非零和遊戲且能帶來高報酬。



價值躍進：

- 顧客得到的價值：來自公司提供的產品效益及售價。
- 公司得到的價值：來自產品價格及成本結構。

資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-7 價值創新示意圖

根據金偉燦、莫伯尼（2005）論述，可將價值創新整理與歸納，如下：

- (1) 價值創新為藍海策略的基石；
- (2) 價值創新不汲汲於打敗競爭對手，卻致力於為顧客和公司創造價值躍進，並因此開啟無人與之競爭的市場空間，把競爭變得無關緊要；
- (3) 價值創新本身，價值和創新的分量同樣重要。沒有創新的價值，容易專注於漸進式的創造價值(value creation)；
- (4) 價值創新必須有別於科技創新和市場先驅，只有創新與產品效益、價格和成本活動形成的整個體系適當搭配下，才能達到價值創新；
- (5) 價值創新為同時追求差異化和低成本。

(三) 重建，與組合及再組合的比較（表2-3）：

1. 重建部份(reconstruction)：即藍海／藍海策略的特點。

- (1) 專著需求面，跨越各種現有產業邊界普遍存在的買方價值因素 (buyer value element)，這些既非科技也非生產工具。
 - (2) 藉由探討需求面，脫離現有競爭法則界定的認知疆界，重新定義現在問題。
 - (3) 可重新定義問題，並導致整個系統改變，因此策略也隨之改變。
 - (4) 能夠重新塑造產業的邊界和結構，創造出由新市場空間行程的蔚藍海洋。
2. 組合(combination)及再組合(recombination)部份：即紅海／紅海策略的特點。
- (1) 致力供應面，把現有技術或生產工具重新組合，並視為這即是一種創新。
 - (2) 以尋求上述創新方式，解決現在問題。
 - (3) 可能找到次系統活動的新解方，可強化現有策略地位。
 - (4) 通常會把技術的可能性擴展到最大限度，以發掘創新的解決方案。

表2-3 「重建-組合及再組合」比較表

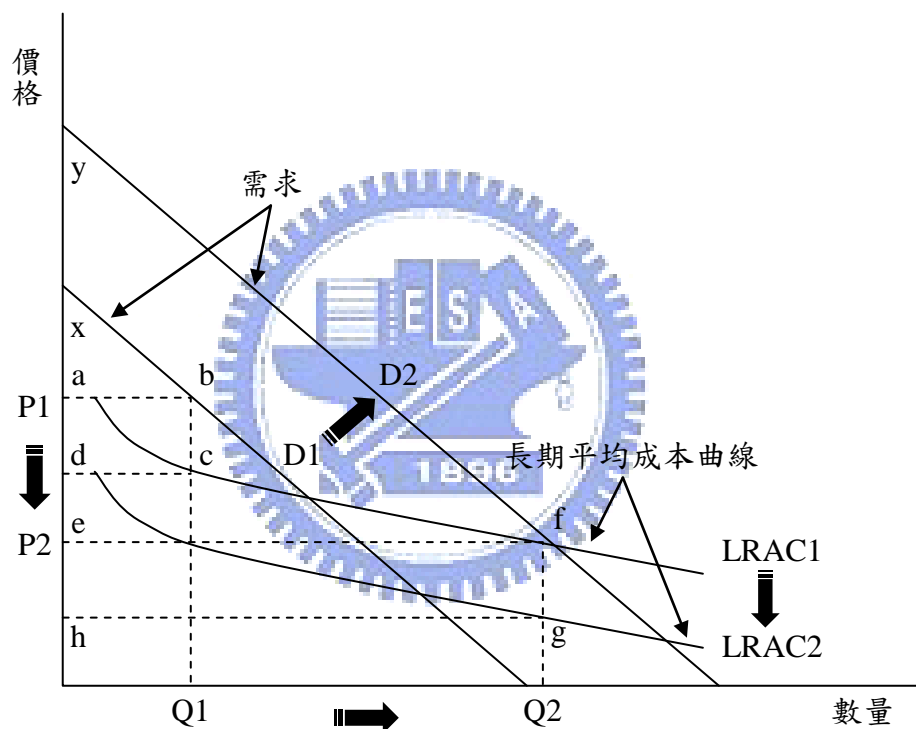
重 建 (藍海／藍海策略)	組合及再組合 (紅海／紅海策略)
(1) 專著需求面—跨越現有普遍存在的買方價值因素。	(1) 致力供應面—重新組合現有技術或生產工具：創新。
(2) 重新定義現在問題—脫離現有的競爭法則、認知疆界。	(2) 解決現在問題—尋求創新方式。
(3) 重新定義問題導致整個系統改變—策略隨之改變。	(3) 找到次系統活動的新解方—強化現有策略地位。
(4) 重建產業的邊界和結構，創造出新市場空間，形成藍海。	(4) 技術的可能性擴展到最大，以發掘創新的解決方案。

資料來源：本研究整理

2.2.2 價值創新的市場動態

根據金偉燦、莫伯尼 (2005) 在《藍海策略》中提出，以傳統科技創新者，通常採訂定高價位、限制供給，甚至初期刻意提高價格，從創新中謀取暴利，接

著降低價格和成本，以維持市占率，以遏阻競爭者的跟進模仿。但是，類似知識與構想這種本身不具敵對性和排他性，且潛藏著規模經濟效益、學習效果與報酬遞增的物資，對於所謂的數量、價格與成本的多少與高低，反而變得格外的重要；企業應該在一開始就掌握最大的目標顧客群，並用他們能夠接受的價位，提供更高的價值，以擴大市場規模。這也是以價值創新為基礎所要致力與建構的市場型態（圖2-8），進一步歸納與探討如下：



資料來源：整編自 金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-8 價值創新的市場動態

（一）以價值創新的市場動態觀點（金偉燦、莫伯尼，2005）：

如圖2-8所示：

1. 「D1→D2」：因為價值創新，而使產品的吸引力大幅提升。
2. 「P1→P2」：採取策略定價(strategic pricing)（因透過製程的創新或設計上的簡化與改良，自己生產、銷售能產生穩定利潤，但競爭者至多

僅能回收成本，而目標顧客能夠接受的價位），以其在廣大市場掌握龐大顧客群。

3. 「Q1→Q2」：由於物美價廉，銷售量大增，品牌同時也建立高知名度。
4. 「LRAC1→LRAC2」：同時實施目標成本制度，可降低長期平均成本，以擴大獲利能力並防止競爭者搭便車或跟進模仿。
5. 「axb→eyf」：綜合上述1~4點的效應，顧客獲得價值躍進，即消費者剩餘(consumer surplus)大增。
6. 「abcd→efgh」：綜合上述1~4點的效應，企業的獲利與成長也大增。

因此，根據上述可以得知，價值創新帶來了雙贏的市場動態。在市場上第一個贏家即是企業本身，因為提供空前價值的服務與產品，品牌得以建立高知名度，再加上將低成本，如果另計入規模經濟效益、學習效果和報酬遞增等因素，競爭已變得幾乎無關緊要，則同行難以趕上，自然贏得霸主的地位；而市場上第二個贏家也是最大的贏家，即是獲得全新體驗、物超所值的服務或產品的顧客。

(二) 以藍海策略分析架構觀點（朱博湧，2006）：

根據朱博湧（2006）在《藍海策略 台灣版》，〈第二章／藍海策略分析架構〉的論述可得知，藍海策略分析架構即是找出符合藍海策略條件的原則架構，進而塑造出獨特的價值曲線。找出藍海策略可分為三個檢測準則，分別為：是否創造有效新需求；是否增加消費者的好處與生產者的利潤；是否建立有效的進入障礙。並進一步與上述的價值創新的市場動態觀點進行探討及比對（表2-4），說明及歸納如下：

1. 是否創造有效新需求：新需求在經濟學顯現，會造成整個需求曲線的外擴，表示一個較大的需求出現。
2. 是否增加消費者的好處與生產者的利潤：新需求能否持久，端看創造的消費者剩餘多寡，即消費者感受到的好處要遠大於舊有的產品、服

務或商業模式；透過創造更多的消費者好處可以刺激需求，讓廠商願意擴充規模，生產者可獲得更大的利益。

3. 是否建立有效的進入障礙：有辦法把潛在競爭者擋在外面，讓別人看得到，卻不容易進來；例如，企業採取因透過製程的創新或設計上的簡化與改良，自己生產、銷售能產生穩定利潤，但競爭者至多僅能回收成本，而價位能讓目標顧客接受的策略定價。

表2-4 「藍海策略分析架構」與「價值創新的市場動態」比照表

藍海策略分析架構 (找出藍海策略的三個檢測準則)	價值創新的市場動態 (比照圖2-8說明)
1.是否創造有效新需求	1.「D1→D2」，3.「Q1→Q2」
2.是否增加消費者的好處與生產者的利潤	5.「axb→eyf」，6.「abcd→efgh」
3.是否建立有效的進入障礙	2.「P1→P2」，4.「LRAC1→LRAC2」

資料來源：本研究整理

依上述的歸納可以發現，朱博湧（2006）所提出藍海策略分析架構三個檢測準則，其實就是給予價值創新的市場動態更為明確的邏輯性串聯，並提供一個程序性的展開。亦將可供為本研究，在擬定出研究個案藍海策略草圖與價值曲線時的最佳發展邏輯與驗證參考工具之一。

2.2.3 紅海與藍海策略的對比

由上述針對結構主義觀點（即紅海／紅海策略的觀點）與重建理論觀點（即藍海／藍海策略的觀點）比較，以及重建（即藍海／藍海策略的特點）與組合及再組合（即紅海／紅海策略的特點）相關的探討。即可清楚地了解金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中，所提出與歸納的紅海與藍海策略之間對比關係的立論根據。可彙整成如表2-5所示，如下：

表 2-5 紅海與藍海策略的對比

紅海策略 (結構主義觀點)	藍海策略 (重建理論觀點)
------------------	------------------

在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需要
採取價值-成本抵換	打破價值-成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化與低成本

資料來源：整編自 金偉燦、莫伯尼（2005）

2.2.4 藍海策略的原則與分析工具

根據上述相關文獻的探討，在本研究§2.1.5中亦得到初步的結論，分別精要地歸納及闡述了策略及策略管理。例如，「策略，其實就是策略管理之擬定階段（策略規劃）的『結果』」、「策略管理，是一套系統化『擬定』與『執行』策略的邏輯程序」等。然而，金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中亦提到了成功邁向藍海策略的六大原則 (the six principles of blue ocean strategy) 與針對的風險（表 2-6），分別有「擬定」藍海策略的四大原則、「執行」藍海策略的兩大原則。因此，就《藍海策略》一書而言，也應屬於整個策略管理的範疇，而所謂的藍海策略，亦是按藍海策略四大擬定原則進行規劃的產出「結果」。接下來，本小節第一部份將先針對藍海策略的六大原則進行歸納與探討。至於，主要的分析工具：策略草圖與價值曲線、四項行動架構及分析輔助表等，將在第二部份再一併介紹與探討之。

表 2-6 藍海策略的六大原則

擬定原則	每一個原則可以減少的風險因素
1. 重建市場邊界	↓ 搜尋風險
2. 聚焦願景，數字擺一邊	↓ 計畫風險
3. 超越現有需求	↓ 規模風險
4. 策略次序要正確	↓ 經營模式風險
執行原則	每一個原則可以減少的風險因素
5. 克服重大組織障礙	↓ 組織風險
6. 把執行納入策略	↓ 管理風險

資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

2.2.4.1 六大原則

本研究的重點為應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略；所以，接下來在有關邁向藍海策略的六大原則之相關探討，亦將聚焦在藍海策略擬定的四大原則。至於，牽涉到實際實施之藍海策略執行的兩大原則，僅略作闡述並不多加以琢磨。以下，將歸納探討金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中的論述，並依序按擬定藍海策略的四大原則：「重建市場邊界」、「聚焦遠景，數字擺一邊」、「超越現有需求」，以及「策略次序要正確」逐一展開。如下：

（一）重建市場邊界：

企業可依六大途徑架構(six paths framework)重新定義產業界限，走出傳統競爭的思維，減少搜尋風險(search risk)，這六大途徑分別為：

1. 途徑一／跨足另類產業：

此途徑之探討重點為：

(1) 所處的產業有哪些的另類(alternative)選擇？企業競爭對象除了產業同行，還包括提供另類產品或服務的其他產業。

a. 另類的範疇遠大於替代(substitute)的範疇。

b. 替代：形式不同，但功能或核心效益一樣的產品或服務。

c. 另類：雖功能和形式不同，但目的卻相同的產品或服務。

(2) 顧客對這些選擇進行取捨的原因何在？所以，提升或創造顧客所選擇之另類行業的重要因素（因子），消除或降低其他變數，企業則可創造出新的市場空間並開發藍海。

2. 途徑二／探討策略群組(strategic group)：

此途徑之探討重點為：

(1) 所處的產業有哪些的策略群組？

a. 策略群組：產業中採行相同策略的公司。

b. 策略群組可根據價格、績效兩個層面，來粗略畫分等級：價格每提高一級，某些層面的績效也往往相對提高。例如，高級房車與國民車分屬不同之策略群組。

(2) 顧客決定他所要「講究」還是「將就」的因素是什麼？另外，深入探討這兩個因素，正是欲跨越現有策略群組的藩籬，進而選擇某個策略群組的關鍵與依據。

3. 途徑三／破解顧客鏈：

此途徑之探討重點為：

(1) 所處產業的顧客鏈為何？多數競爭者其爭取的目標客戶通常有著相同的定義。然而，間接或直接牽涉到購買決策的卻是一條顧客鏈，即採購者(purchaser)—使用者(user)—影響者(influencer)間所構成的關係。三者可能互相重疊，亦可能不盡相同。

a. 採購者：指花錢購買產品或服務的個人或單位。所以，通常會比較重視取得的價格。

b. 使用者：指實際使用產品或服務的個人或單位。所以，通常會比較重視好用或不好使用的實用性。

c. 影響者：指能影響採購者或使用者，購買、使用產品或服務的（專業）人士或機構。所以，通常會比較重視在品質、通路與流通上的要求。例如，開藥的醫師重視藥品更好的純度、零售商重視製造商的及時補貨與創新融資(innovative financing)等。

(2) 所處產業通常鎖定哪一個顧客群組？轉變產業的顧客群，可用哪些方式開啟新的價值？

a. 一般傳統的思維，產業裡的個別公司經常鎖定不同的顧客區隔(customer segment)；例如，大主顧或小主顧。而單一產業往往聚焦於單一買方；例如，製藥界全力爭取影響者（如：醫師）、

辦公室設備業極力拉攏採購者（如：公司採購單位）、成衣業努力吸引使用者（如：一般消費大眾）等。

- b. 藉由探討或轉換產業鎖定顧客群組的傳統思維，即可能開發出過去一直受到忽視的新顧客群與發掘出新的藍海。

4. 途徑四／互補產品與服務：

此途徑之探討重點為：

- (1) 產業本身的產品或服務的整個使用流程為何？大多數的產品與服務很少是處於真空環境或與世隔絕的情況下，其價值也常會受到其他產品、服務或過程的影響。

- (2) 如何利用互補性產品或服務消除這些程序過程中的麻煩(痛點)？

- a. 大部份產業競爭多集中在本行的產品與服務範圍內。但有些超出本行傳統疆界的補充性服務(complementary service)，亦會深深影響到顧客的消費動機與價值上的認知。以電影院為例，在觀看電影之前、中、後的過程中，找尿布看小孩以及停車等安全、費用與便利性的問題，勢必將影響年輕夫婦與一般顧客對於看電影這件事的價值認知與意願。

- b. 所以，提供互補性產品與服務則將帶來廣大的商機與尚待開發的價值，而箇中的關鍵就在於顧客選擇產品或服務時，所期待的整體解決方案(total solution)該如何界定。要做到這點，即可利用思考顧客在使用產業所提供的產品或服務之前、之時、之後經歷過哪些程序，來解決產品或服務過程中可能的狀況與麻煩，進而帶來顧客的消費動機。例如，電影院附設托兒、停車等非本業的貼心服務。

5. 途徑五／理性訴求vs.感性訴求：

此途徑之探討重點為：

(1) 所處產業的競爭是依據理性訴求（功能定位）還是感性訴求？多數產品或服務的吸引力，很少天生就屬於理性或感性的。反而，是因企業間長久以來的競爭方式所造成，進而不自覺地教育消費者產生了某種預期；然而，企業卻又利用不斷地循環與強調方式，更加深了顧客的預期心態。如此，便造成了現今多數功能定位的行業愈往強調功能的理性訴求靠攏，感性定位的行業愈往強調感覺的感性訴求靠攏的加速現象。

a. 理性訴求：根據產品的效益，以價格與功能競爭為訴求。

b. 感性訴求：以一種跟著感覺走，提供額外噱頭、感受或感動的體驗為訴求。

(2) 產業競爭若是根據感性訴求，則該消除哪些因素而走向功能定位？若是根據功能一較高下，則又該增加哪些因素來推向感性定位？

a. 以感性定位的行業：拿掉額外的噱頭而創造出另一種更簡單、便宜、低成本的經營模式，可帶給顧客另外一種價值與喜愛。

b. 以功能定位的行業：增加產品感性的因素，如增加時尚、美感與體驗性等，往往會為產品注入新生，進而產生新的價值來。

6. 途徑六／看見未來趨勢

此途徑之探討重點為：

(1) 哪些趨勢可能對於所處的產業造成衝擊、無法扭轉且正以明確地軌跡演進？如何衝擊所處的產業？所有的企業都會面臨外部趨勢變遷而影響經營的事實，有了這樣的認知，則必須探討這些趨勢將如何改變對顧客的價值，以及對企業經營模式可能造成的衝擊。藉著探討本行的長期發展趨勢，從了解市場現在提供的價值，直到日後可能提供的價值，則利於企業經理人掌握並開創藍海。評估長期發展趨勢，有三個重要原則。如下：

- a. 科技出現中斷。
- b. 新的生活方式興起。
- c. 社會環境或管制法規改變。

(2) 面對這樣的情勢，企業本身用什麼方式來為顧客創造價值？一旦看出所處的產業具有決定性、無法扭轉且明確軌跡演進趨勢的產生。接下來，應思索本行的長期發展情況，並推敲若照此發展下去，將會演變成出什麼樣的市場型態來，即可領會出現在必須採取的改變與因應的策略，進而開創新的藍海。例如，美國有線電視新聞網(Cable News Network [CNN])利用全球化的趨勢，開創第一種24小時即時播送的全球新聞網而蔚為風潮。

上述這些途徑可以挑戰過去企業因循的舊假設，並引導企業重建市場邊界，由直接競爭轉換成創造藍海（表2-7）。而且，並不需要對未來獨具慧眼或洞察，而是奠基於探究既定事實資料的全新角度。

表 2-7 由直接競爭轉換成創造藍海

	直接競爭	創造藍海
產業	聚焦於產業內的競爭對手	→ 探討另類產業
策略群組	聚焦於策略群組內的競爭定位	→ 探討產業內的各種策略群組
顧客團體	聚焦於為顧客群加強服務	→ 重新定義本行內的顧客群
產品或服務範圍	聚焦於把本行範圍內的產品和服務價值極大化	→ 探討互補產品和服務
功能vs.感情定位	聚焦於改善本行功能與感情定位內的價格表現	→ 重新思考本行的功能與感情定位
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢	→ 參與塑造長期的外在趨勢

資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

（二）聚焦願景，數字擺一邊：

傳統典型的策略計畫（擬定）程序暨整理如表2-8所示，往往將自己侷限在現有市場空間內的競爭，反而身陷紅海難以自拔，且經常被批評為數字遊戲，進而造成計畫趕不上現實變化的計畫風險(planning risk)。

表 2-8 傳統典型策略計劃程序—潛在負面效應

傳統典型策略計劃程序	潛在負面效應
1.企業現況說明	反造成經理人忽略了思索外部現實，卻花大多時間： 1. 填表單 2. 做算術 3. 準備、彙整一大堆文件與資料(而且可能是組織裡各自為政、目標相互衝突、缺乏溝通的紊亂文件與資料)
2.競爭情勢分析	
3.鋪陳增加市占率	
4.掌握市場區隔	
5.削減成本的論點	
6.概述各種目標與方案	
7.全套預算+圖表+試算表	

資料來源：本研究整理

相對地，藍海策略則以聚焦願景、不要只看數字，針對現行策略計畫承續發展出一套作法—致力於策略草圖的擬定，而非交出一本書面文件。進一步探討、歸納，如下：

1. 策略草圖視覺溝通

擬定策略草圖不僅能具體呈現公司在當前市場的策略定位，亦能協助擬定未來的策略，且讓經理人能專注於願景，免受限於數字與術語而只顧著應付每天的作業細節。

(1) 擬定策略草圖可發揮三種功能，如下：

- 可清楚描繪出影響產業各個成員的競爭因素（含未來的可能因素），顯示該產業的策略組合（即價值曲線）。
- 呈現目前的對手和潛在對手的策略組合，顯現出他們對哪些因素做策略性的投資。
- 顯示企業本身的策略組合，描繪它如何投資於競爭因素，以及日後可能如何投資於這些因素。而且，符合高度藍海潛力的策略組合，必須具備三個互補特性：焦點明確、獨樹一幟，以及畫龍點睛的口號。

(2) 視覺化策略的四個步驟（表2-9）：

表 2-9 視覺化策略的四個步驟

1.眼見為憑	2.觀察入微	3.策略比稿	4.視覺溝通
<ul style="list-style-type: none"> ● 描繪出企業目前的策略框架，把本身業務與競爭對手比較 ● 看看本身的策略有哪些地方需要改變 	<ul style="list-style-type: none"> ● 實地探討創造藍色海洋的六個途徑 ● 觀察另類產品和服務的獨特優勢 ● 看看本身有哪些因素應該消除、創造或改變 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據實地觀察心得，描繪未來策略框架 ● 對擬定的替代策略框架，向顧客、競爭對手的顧客和非顧客尋求意見 ● 根據這些回饋，擬定最好的未來策略 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在紙上把以前和未來的策略組合描繪出來，顯示兩者的明確差別，並分發給員工參考 ● 只支持能讓企業縮小差距，以實驗新策略的計畫和作業行動

資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

a. 步驟一／眼見為憑：

(a) 發現企業在擬定策略時經常會犯的錯誤與面臨的問題：

- ① 在尚未解決彼此對於市場現況不同見解之時，便急於討論改變策略。
- ② 主管經常不願接受改變的必要。
- ③ 主管偏於保持現狀，除了維護某種既得利益外，亦認為時間最後仍會證明他們過去的選擇很正確。

(b) 發現主管為何會開始進行改變與追求藍海的主要條件：

- ① 得靠非常有決心的領導人；
- ② 眼前出現了嚴重的危機。

(c) 發現過去傳統以數字、言詞、非視覺溝通的策略表現方式，常因溝通不良而使策略的定義備受打折與理解上的不易，進而造成內部的誤解與負面作用。如：「總部或中心僅負責發號施令、地方只管執行」之不愉快的官僚感受。

(d) 發現透過要求企業主管描繪公司策略的價值曲線，以這種視覺溝通的表現方式，可以更容易與清晰地展現出公司策略的缺失或矛盾之處，以及跟同行策略對比的強烈震撼，更可以讓主管們深刻體會到改變的必要性。

b. 步驟二／觀察入微：

(a) 讓經理人直接面對無法逃避的現實——顧客為何使用或不使用企業的產品或服務；同時，也可以針對現有客訴（或客戶抱怨）進行更為直接深入的了解。重點如下：

①派遣經理人進行實地訪談，探討創造藍海的六種途徑；

②訪談對象可包含現有客戶、失去的客戶、競爭對手的客戶或另類客戶（非客戶、最嚴格的客戶等）；

③觀察這些對象的作業型式。

(b) 按重建市場邊界的六個途徑架構，描繪六個新的價值曲線。

（在步驟一／眼見為憑的許多結論，可能會在實地訪談研究的過程中完全被推翻）

(c) 為每個視覺策略提出畫龍點睛的口號，表現這個策略的本質、激發顧客的興趣。

c. 步驟三／策略比稿：

(a) 策略比稿又稱視覺策略比稿(visual strategy fair)，即在經過前述步驟反覆的策劃，提出所擬定的策略草圖說明會

(b) 為避免策略計劃程序常見的政治角力，可邀請相關人士針對各組策略草圖給予評比與回饋，並利用這些回饋進一步擬定出企業未來的策略組合。

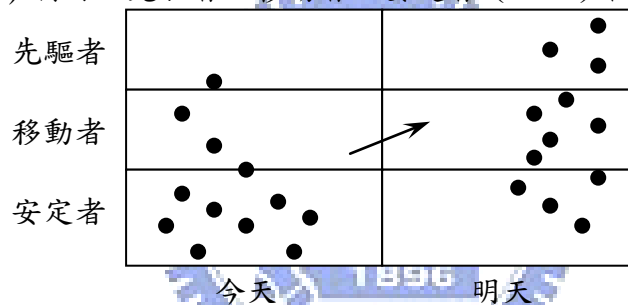
(c) 所謂的相關人士，可邀請企業高階主管，但主要還是以經理人實地訪談的對象為主（如：現有客戶、失去的客戶、競爭對手的客戶或另類客戶）。

d. 步驟四／視覺溝通：

(a) 將上述企業擬出來的策略組合，利用「消除—降低—提升—創造」表(eliminate-reduce-raise-create grid)（即「四項行動架構的分析輔助表」）來進行溝通。

2. 策略視覺化

(1) 利用「先驅者—移動者—安定者 (PMS) 圖」(圖2-9)



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

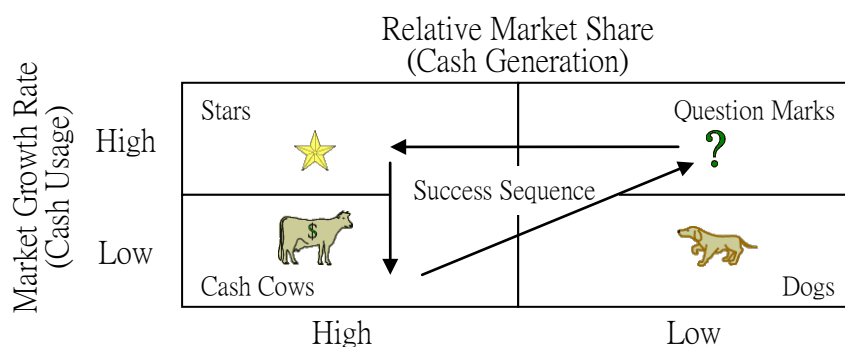
圖2-9 先驅者—移動者—安定者（PMS）圖

- 47 -

根據圖2-9所顯示：該企業目前多數的安定者業務仍能獲利，但卻正陷於競爭標竿學習(competitive benchmarking)、模仿和激烈削價競爭的泥沼中；雖仍擁有許多目前與預計的移動者業務，但並未充分利用成長潛力。故當面臨力行價值創新的競爭對手時，則可能會被邊緣化。另外，換一個角度而言：安定者愈多，反而可以從事價值創新、開闢藍海的空間愈大。雖然營收、獲利、市場占有率，顧客滿意度等，仍是當前衡量企業的標的，但卻無法指出未來的發展方向；畢竟，市場環境日新月異。所以，企業經理人應該把重點放在價值創新，也就是讓整個組織未來的業務重心轉向先驅者。另外，值得注意的是：先驅者雖擁有較大的成長潛力，但在開始成長與擴展之際經常很耗費金錢，故應設法使有利可圖的成長和資金流通保持平衡。另一方面須切記的，雖眼前安定者成長的潛力有限，但往往卻是企業現階段的搖錢樹。

(2) 成長—市場占有率矩陣(the growth-share matrix)

另外，可以發現PMS圖與著名的波士頓顧問集團(The Boston Consulting Group [BCG])成長—市場占有率矩陣(或稱BCG matrix)(圖2-10)(Henderson, 1973)，存在相當程度上的邏輯關聯性(表2-10)。



資料來源：Adapted from Henderson, Bruce D. (1973)

圖2-10 成長—市場占有率矩陣(BCG Matrix)

a. Stars (明日之星)：係指企業處在屬於「高」市場成長率，並

- 位於「高」相對市場占有率象限內的業務。因此，在銷售及知名度上皆有不錯的佳績，但並不表示必會帶來公司較高的利潤。
- b. Question Marks（問號）：又被稱為問題兒童(problem child)，係指企業處在屬於「高」市場成長率(market growth rate)，但卻位於「低」相對市場占有率(relative market share)象限內的業務。
- c. Cash Cows（金牛）：係指企業雖處在已屬於「低」市場成長率(market growth rate)，但卻能位於「高」相對市場占有率(relative market share)象限內的業務。因此，雖市場成長率下降，而公司仍能擁有較大相對市場占有率，即該明日之星已儼然成為金牛。
- d. Dogs（老狗）：係指企業處在屬於「低」市場成長率，且位於「低」相對市場占有率象限內的業務，亦即苟延殘喘的業務。

表 2-10 「PMS圖」與「BCG Matrix」關係表

PMS圖	海洋顏色轉換程度	BCG Matrix
先驅者(Pioneers)	藍海	Stars（明日之星）
移動者(Migrators)	藍海～紅海	Question Marks（問號）
安定者(Settlers)	紅海	Cash Cows（金牛） Dogs（老狗）

資料來源：本研究整理

3. 克服策略計畫的限制

- (1) 所謂策略計畫的限制，通常為經理人對於傳統典型策略計畫作業的不滿。其中，包括：
- 策略計畫程序應建立在集體智慧，而非從上到下或從下到上。
 - 策略程序應著重交談溝通，而非靠文件推動；應著重於願景，而不是孜孜於數字計算。
 - 策略應富有創意，而不全由分析推動；更應富激勵作用，讓員工自動自發地積極參與，而不是靠討價還價形成由磋商妥協達成的工作目標。

(2) 經理人雖願意且期望改變，但卻缺乏可靠的程序來取代過去傳統典型策略計畫作業，而策略計畫卻是管理階層最根本的職責。故全球許多企業每年幾乎總需辛苦地花費幾個月，來進行與擬定這種傳統典型策略計畫，進而造成在策略計畫做作業上無形且毫無意義的障礙與限制。因此，建立這種根據圖表視覺化的程序，能弭補與消除經理人對於上述冗長地傳統典型策略計畫的不滿以獲致更好的結果。正如，西方賢哲亞里斯多德所指出：「少了影像，就不可能思考」的道理一般。自然地，也就克服了策略計畫的限制。然而，描繪策略草圖與PMS圖，絕非策略計畫的全部，到了某些階段，亦必須擬定和討論數字及文件。但若經理人能從擺脫競爭的願景著手，而免受限於數字與術語或只顧著應付每天的作業細節，則其他的細節反而也就更能整體性按部就班地呈現。

(三) 超越現有需求：

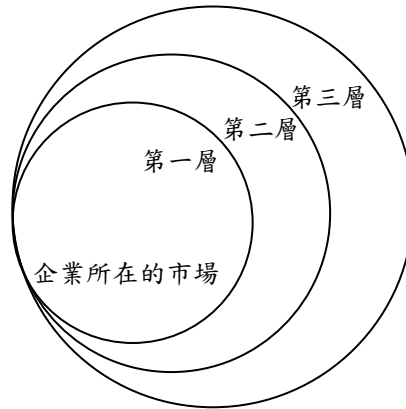
鑒於傳統典型市場區隔的作法，乃專注在現有的顧客、追求更細微的區隔化(segmentation)以滿足顧客差異性，並企圖綁住與擴大現有顧客群。如此，卻反造成開發出來的目標市場規模被切割的太小，而掉入另一位一個陷阱之中。相對地，藍海策略則專注於劃分顧客的差異性，努力在非顧客之間建立強大的共通性(commonality)，以擴大新需求而將市場空間推往極限，進而降低規模風險(scale risk)（暨歸納「藍海策略擴展市場空間與傳統典型市場區隔差異」，如下表2-11所示）。

表 2-11 「藍海策略擴展市場空間」與「傳統典型市場區隔」差異比較表

藍海策略擴展市場空間	傳統典型市場區隔	超越現有需求的條件
積極探索非顧客群	專注現有顧客群	把非顧客置於既有顧客之前
努力建立顧客價值共通性	致力滿足顧客差異性	把顧客的共同需求置於他們的差異性之上
統合產品類別	更細緻的區隔化	把整合產品類別置於追求更精細分類之上

資料來源：本研究整理

因此，要超越現有需求則必須針對三個層次的非顧客（圖2-11）進行探討。歸納如下：



資料來源：整編自金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-11 三個層次的非顧客

1. 第一層非顧客：即將成為非顧客(soon-to-be noncustomer)。
 - (1) 通常這些顧客是出於將就且在絕非得才使用現有市場的產品，要是有更好的替代品就會立即轉向。因此，他們是位於企業所在市場的邊緣隨時準備離去，故稱為「即將成為」非顧客。
 - (2) 即將成為非顧客的人數如過增加，則整個市場可能就會陷入停滯或是難有成長。
 - (3) 相對地，所謂的第一層非顧客卻是隱含著極待開發的大量商機在其中。因此，可進一步探討一些問題與作法。如下：
 - a. 了解有哪些是讓第一層非顧客隨時準備離去的主因。
 - b. 探討這些主因的共通性，並專注這些共通性而不是差異性。這都將有助於企業領悟如何消除顧客的差異，以獲致潛在需求的開發。
 - (4) 這些非顧客通常會比那些安於現狀的顧客，更能提供企業開創藍海的重要訊息與回饋。
2. 第二層非顧客：態度抗拒的非顧客(refusing noncustomer)。

- (1) 通常這類非顧客拒絕接受或根本無法負擔當前市場提供的產品，他們認為企業所提供的產品，僅是滿足某種需求的其中一種選項，而且是已經被他們所排除的選項。因此，他們刻意不選擇前往企業所在的市場。
 - (2) 態度抗拒的非顧客要不是利用其他方式或市場來滿足需求，要不就根本不理會這些需求。
 - (3) 相對地，所謂的第二層非顧客亦是隱含著極待開發的大量商機在其中。因此，可進一步探討一些問題與作法。如下：
 - a. 了解有哪些是讓第二層非顧客抗拒的主因。
 - b. 探討這些主因的共通性，並專注這些共通性而不是差異性。這都將有助於企業領悟如何消除顧客的差異，以獲致潛在需求的開發。
3. 第三層非顧客：未經開發的非顧客(unexplored noncustomer)。
- (1) 對於這類非顧客，通常企業從未想過他們可能會成為潛在的顧客。因為，他們的需求與有關的商機，向來就被視為隸屬於其他市場的範疇。
 - (2) 同樣地，這些未經開發的非顧客，亦從未想到把企業所提供的產品視為選項，他們是位於遠離企業所在市場之外的其他市場。
 - (3) 相對地，第三層非顧客更是隱含著極待開發甚至是全新的龐大商機在其中。因此，透過對第三層非顧客的進一步了解與探討，並研擬出來的策略，將更能掌握反區隔化(desegmentation)，創造超越現有需求的機會來。

(四) 策略次序要正確：

企業透過正確的策略次序（圖2-12）以及其中關鍵準則來評估、建立與確立出藍海構想，以從中穩定的獲利，進而解決經營模式風險(business model risk)。這策略次序分別為：

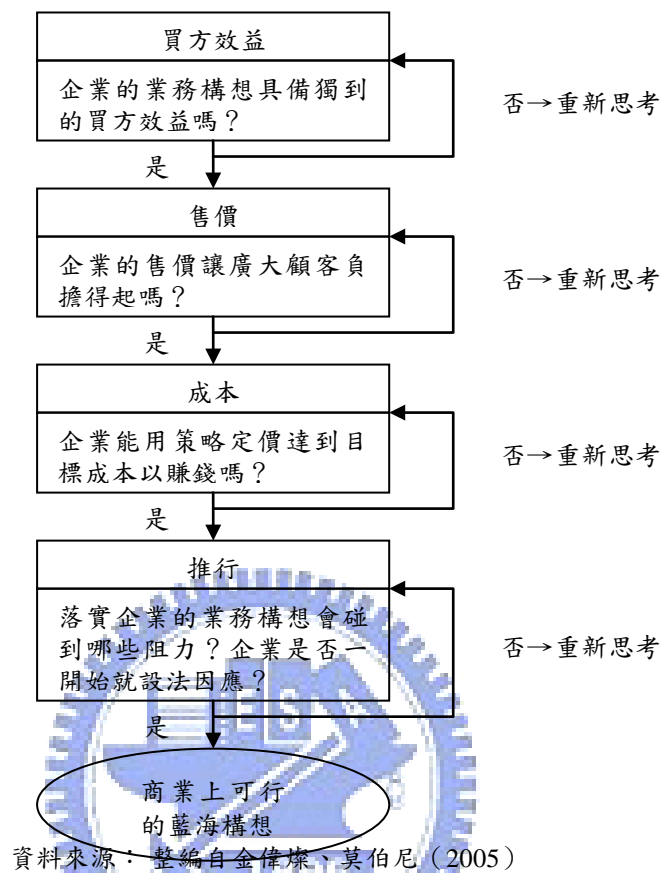


圖2-12 藍海策略的次序

1. 次序一／確定產品的買方效益(buyer utility)－買方效益擺第一：

此次序之探討重點為：

- (1) 確認企業提供的產品或服務能否開創前所未有的效益？有沒有讓廣大群眾覺得非購買與接受這種產品或服務不可的強大理由？如果答案為「否」，則毫無藍海潛力可言；因此，只有兩種選擇：「擱置此構想」或「重新思考，直到答案為『肯定』」。
- (2) 認知價值創新不等於科技創新：新科技若是不能讓顧客的生活更簡便、更有效率、風險更小，或更炫更有趣，就不可能吸引廣大的群眾，此即為所謂的「科技陷阱」。欲避開此陷阱，在一開始可按藍海策略之三種互補特質，擬定出具備焦點明確、獨樹一幟、畫龍點睛的標語之策略組合來。如此，便能在評估或開發產品或

服務之際，不再限於技術的可行性或陷於新科技的迷思之中，而更能聚焦於開創買方效益（圖2-13）。藉由該買方效益圖，可提供並協助經理人辨識產品或服務可填補的整體效益空間。

		買方經驗週期的六個階段					
		1.採購	2.交貨	3.使用	4.輔助	5.維護	6.拋棄
六種效益槓桿	顧客生產力						
	簡單						
	便利						
	風險						
	樂趣和形象						
	環保						

資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-13 買方效益圖

- (3) 透視買方經驗：買方（顧客）感受的經驗通常可形成為六個階段的週期，分成採購、交貨、使用、輔助、維護，以及拋棄等階段。每個階段皆涵蓋並可提供經理人提出一連串衡量買方特定經驗好壞的問題（圖2-14）。然切入每一階段的買方經驗，就是所謂的效益槓桿(utility lever)：為企業為顧客開發獨特效益的方法，分成顧客生產力、簡單、便利、風險、樂趣和形象，以及環保等六種效益槓桿。企業應從顧客和非顧客的整個買方經驗週期中，檢討產品或服務可否消除最多使用障礙的效益；往往最大的障礙也是最可能開發出價值，即發掘出買方效益最關鍵的「熱點」。在整個從「採購—交貨—使用—輔助—維護—拋棄」的買方經驗週期中的各個階段，來發掘買方效益會面對的障礙，可探討如下：

- 顧客生產力：哪些階段是顧客生產力的最大障礙？
- 簡單：哪些階段對簡單程度構成最大障礙？
- 便利：哪些階段對便利構成最大障礙？

- d. 風險：哪些階段是減少風險的最大障礙？
- e. 樂趣和形象：哪些階段對樂趣和形象構成最大障礙？
- f. 環保：哪些階段對環保構成最大障礙？



資料來源：整編自金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-14 買方經驗週期

因此，從顧客和非顧客的整體買方經驗週期切入探討：產品效益最大的障礙在哪裡？企業所提供的產品或服務能否有效消除這些障礙？如果答案為「否」，表示該產品或服務極可能只是為了創新而創新，或只是對現有的產品或服務略加修改，很難成為買方效益的熱點，更毫無藍海可言。

2. 次序二／設定適當的策略定價(strategic price)－吸引顧客的定價：

此次序之探討重點為：

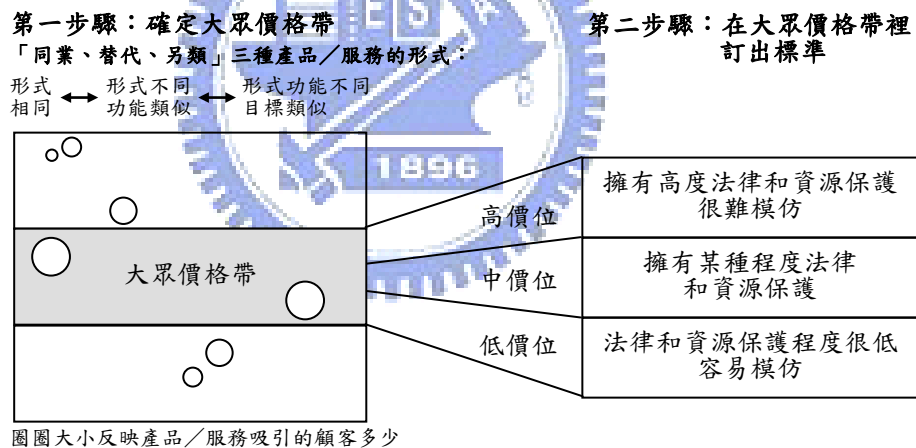
(1) 為確保企業的產品或服務能帶來源源不絕的豐厚利潤，一開始就了解哪個價位能迅速吸引最多目標顧客，已經愈來愈重要。主要的兩個原因：

a. 「銷售量」成了獲利的關鍵：企業發現銷售量能達到的獲利比以前高了，因為現在的產品或服務更加趨於知識密集了。因此，研發的成本遠高於製造的成本時為常態，也就是固定成本很高，變動成本很低。因此，銷售量成了平衡損益與獲利的關鍵。例如，微軟公司開發個作業系統可能要動輒數十億的美元，但生產時只須區區的光碟成本。

b. 「用戶總數」成了產品或服務對顧客的價值：網際網路的普及帶動並改變了許多消費與銷售的方式；例如，eBay、Yahoo奇摩等網路拍賣與銷售所帶動之網路購物、交易盛行。因此，當某種產品或服務的用戶太少時，一般消費者也不會感到興趣，此現象稱為網路外部性(network externality)。所以，高下立判—有可能一下就銷售出百萬個，也可能連一個也賣不出。

(2) 知識密集產品或服務的興起，產生了可能遭到模仿或複製的問題，因為知識即具非競爭(nonrival)與部份排他(partailly excludable)特質。因此，這類企業的產品或服務，並不能像使用競爭物(rival goods)以及利用排他性(excludability)一物的本質與司法系統結合之功能的企業，來形成或造成對手進入與模仿的障礙（例如，限量供應或專利保護）。相反地，由於缺乏排他性的保障，又因為發展創新構想的成本與風險已由首開先鋒者承擔，後續跟進者只需坐享其成而且又比較省錢，更是容易造成他人模仿與抄襲的風險。例如，維京航空公司為商務旅行開創全新的概念，推出結合傳統頭等艙空間與商務艙票價的特別商務艙方案（思想創意即屬於這類特質），其他航空業者也可以自由模仿這種做法，而不影

響維京航空使用這種創意的能力。所以，這使得對手不僅可以模仿同業的做法、免於競爭落後，而且又可以規避新導入市場的開發風險與成本，坐享現成的各種好處。因此，如何遏止同業的抄襲並建立有效的進入障礙，這就是策略定價之所以重要的原因；策略定價即是針對並處理這樣的問題：「產品或服務的價位是否從一開始，就可以吸引龐大的目標顧客群，使其對該產品或服務擁有強大的購買與消費能力？一旦產品或服務結合獨特效益與策略定價，對手就很難跟進與模仿」。另外，進一步歸納與探討「大眾價格帶」(price corridor of the mass)（圖2-15）的兩個步驟，以尋找正確的價位（不見得是最低價格），讓顧客對於提供的產品或服務無法抗拒。步驟如下：



資料來源：整編自金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-15 大眾價格帶

a. 步驟一／確定大眾價格帶：

顧客在產生購買及消費行為前，通常會針對該項產品或服務來與其他產品或服務來進行比較，甚至包括其他行業所提供的各式大異其趣的產品與服務。因此，參照圖2-15中第一步驟中〈「同業、替代、另類」三種產品／服務的形式〉，企業在

決定產品價格時，除了研究「形式相同」（即同業）的其他產品或服務，亦有必要進一步探討另兩個本行界限以外市場。例如，「形式不同，功能類似」（即替代）、「形式功能不同，目標類似」（即另類）的產品或服務。如下：

- (a) 同業－形式相同：企業在決定產品價格時，通常會先探討同業的其他產品或服務，此種做法雖有其必要，但卻不足以吸引到新顧客（含非顧客）。
- (b) 替代－形式不同，功能類似：可參照並針對本節（三）〈超越現有需求〉中，有關三個層次的非顧客之「第一層非顧客」的原則展開探討。如此，可以把其他行業「隨時準備離去、即將成為非顧客」的顧客也吸引過來。
- (c) 另類－形式功能不同，目標類似：可參照並針對本節（三）〈超越現有需求〉中，有關三個層次的非顧客之「第二層非顧客」與「第三層非顧客」的原則展開探討。如此，可以把其他行業「態度抗拒的非顧客」與「未經開發的非顧客」距離更遙遠的顧客也吸引過來；亦即本節（一）〈重建市場邊界－1. 途徑一／跨足另類產業〉中，所謂的另類的範疇遠大於替代的範疇。

b. 步驟二／在大眾價格帶裡訂出標準：

根據「新產品或服務擁有多大的專利或版權保護」、「企業擁有多大的獨特資產或核心能力（如：昂貴的生產設施）」等兩個因素，可以協助經理人評估並判斷所提供的新的產品或服務，在大眾價格帶中可以選擇價格的高低與區隔，而且不致引起對手跟進。可區隔如下：

- (a) 高價位－在大眾價格帶中的高標：擁有高度法律和資源保護很難被模仿者。

(b) 中價位—在大眾價格帶中的中標：擁有某種程度法律和資源保護者。

(c) 低價位—在大眾價格帶中的低標：法律和資源保護程度很低容易被模仿者。

利用大眾價格帶除了可顯示出哪個策略定價區可帶來龐大的商機與新需求，亦提供經理人調整原來價格估算的可能方式。另當發現以下任何狀況時，最好選擇採用的是「中標至低標」的策略定價。狀況如下：

(a) 當該產品或服務之固定成本很高，變動成本很小。

(b) 當該產品或服務的吸引力極度仰賴網路外部性。

(c) 當該產品或服務之銷售量會帶來很大的成本利益，且須以量來制價；即銷售規模與範圍所形成的巨大經濟效益，攸關企業之產品或服務的成本結構。

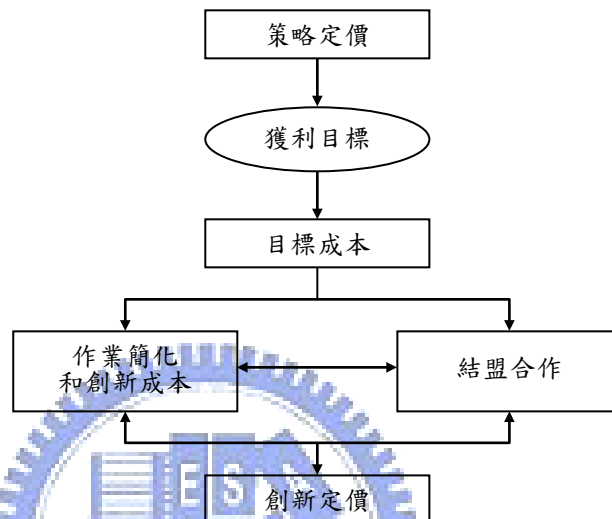
3. 次序三／從策略定價來擬定目標成本—策略定價決定目標成本：

此次序之探討重點為：

(1) 根據擴大企業經營獲利的藍海構想原則，企業應先訂定出策略定價，再從中扣除預計的利潤來算出目標成本來，而不能用成本加上利潤來訂定價位。如此，才能開創企業本身既賺錢又讓對手難以跟進或趕上的成本結構來。也就是由「售價決定成本」而非「成本決定售價」。

(2) 由於目標成本是根據已被先行設定採用的策略定價而來。所以，勢必將會成為某種嚴苛的挑戰；企業欲達到此項挑戰，有時是可透過建立獨樹一幟與焦點明確的策略組合，以刪除不必要的成本來達成。例如，太陽團馬戲團剔除動物與明星演員，福特T型車僅提供黑色車款。然而，企業光是具有上述的撙節措施，而沒有運用任何創意方式與創新措施來得到價值創新，有時往往也無法保

證必能達到所謂的目標成本；更甚者，反而減損了產品或服務的效益。因此，企業欲達到目標成本的要求與獲得價值創新，進而將獲利擴展到極至，成為藍海策略的獲利模式（圖2-16），可以採取三種槓桿。如下：



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-16 藍海策略的獲利模式

a. 第一種槓桿／簡化作業並引進成本創新措施：

利用這種簡化作業與成本創新的措施，可開創出讓對手難以跟進或趕上的成本結構。例如，原本人工昂貴的瑞士帥奇錶 (Swatch) 利用這第一種槓桿，開創出無人能及的成本結構，使獲利稱霸大眾手錶市場，並打敗擁有廉價人工的亞洲廠商。然而，所謂的「簡化作業」與「成本創新措施」，可藉由探討從製造到配銷過程環節中，影響成本的各種可能來獲得之。可分別探討如下：

- (a) 產品或服務的原料或元素，有哪些可利用價格較為低廉的非傳統原料或元素來取代？
- (b) 在產品或服務的價值鏈之中，有哪些高成本但低附加價值的活動，可以大幅刪除、減少或外包？

- (c) 產品或服務的作業地點，有哪些能從房地價高的區域轉到較為低廉的地區？
- (d) 產品或服務有哪些能藉由作業方式的改變，減少在整個生產過程或服務活動之原料或元素的數量與步驟？
- (e) 在產品或服務的作業中有哪些可數位化，降低各項的管理費用與作業成本？

b. 第二種槓桿／結盟合作：

過去多數企業傳統的認知，必須一手掌控產品或服務在推到市場過程的整個相關生產配銷作業，並將其視為企業發展新業務與能力之極重要平台，但卻未考慮到其他外部選擇的機會（如：結盟合作）。透過這個第二種槓桿－結盟合作，讓企業可以利用結盟合作夥伴的專長或既有的通路，在最短的時間下有效地掌握到必要的能力、市場與獲致規模經濟，並同時達到企業本身成本結構的降低。另摘要探討第二種槓桿－結盟合作相關重要之論述（如：「策略聯盟」、「競合理論」）如下：

- (a) 策略聯盟：是由兩家或兩家以上的公司基於共同的商業目標而形成，包括正式與非正式的合作關係；Kotler & Armstrong（2006）指出這樣的關係比單純是賣主與客戶的關係更深，又不像商業併購這樣的絕對根據。相關重點歸納，如下

①形成策略聯盟的原因大略有以下幾點：

- ❶市場開發：例如，肯德基為了在日本開設連鎖店，而與三菱集團策略聯盟，以利用三菱對日本市場的熟悉。
- ❷成本或風險分散：例如，多家航空公司參與星空聯盟合作的部分原因，即為了結合各家資源分攤開發新型噴射引擎的鉅額成本。

③圍堵或吸收競爭者：例如，雅虎與微軟開放各自的即時通軟體（MSN Messenger 與雅虎通）互通，即為了防堵 Google 的強勢進逼，並對美國線上(提供AOL Messenger 即時傳訊軟體)造成極大的競爭壓力。

②各種策略聯盟的區分：可分為依規模、合作區域與形式等三種來區分，歸納成表 2-12所示，如下：

表 2-12 各種策略聯盟區分表

項目	內容說明
依「規模」區分	1.兩家公司參與： <ul style="list-style-type: none"> ▪非正式合作 ▪契約協議(contractual agreements) ▪合資公司(joint venture) ▪股權投資(equity participation) 2.兩家以上公司參與： <ul style="list-style-type: none"> ▪非正式合作 ▪聯盟
依「合作區域」區分	1.功能性策略聯盟(functional alliances) <ul style="list-style-type: none"> (1)生產聯盟(production alliances) (2)行銷聯盟(marketing alliances) <ul style="list-style-type: none"> ▪產品或服務聯盟：某公司授權他公司生產產品，或共同行銷成員公司的互補性產品或新產品。 ▪促銷聯盟：某公司同意為他公司的產品或服務促銷，如麥當勞與迪士尼過去的合作關係。 ▪物流聯盟：某公司為他公司提供物流服務，如台灣物流業者與各地土產銷售商的合作。 ▪定價合作：數家公司共同參與特殊定價的合作，常見於美國旅館業與租車業之間的折扣合作。 (3)研發聯盟(R&D alliances) 2.全面性策略聯盟(comprehensive alliances)
依「形式」區分	1.契約 <ul style="list-style-type: none"> ▪授權／交互授權 ▪加盟 ▪共同研發 ▪管理合約 ▪整廠輸出 2.持股 <ul style="list-style-type: none"> (1)成立新公司 <ul style="list-style-type: none"> ▪獨立的合資公司 ▪國際企業的非獨立合資公司 (2)現存實體： <ul style="list-style-type: none"> ▪股權取得 ▪股權交換

資料來源：本研究整理

(b) 競合理論：係運用賽局的觀念來解釋交易時發生的現象，Brandenburger & Nalebuff（1997）將企業與賽局中其他四種參與者，分別為顧客(customers)、競爭者(competitors)、供應者(suppliers)與互補者或稱相互依存者(complementors)等五

類，這個觀念與五力分析（購買者 buyers、供應者 suppliers、替代產品 substitutes、潛在進入者 potential entrants、競爭者 competitors）可以相互呼應。五力分析則較為強調五種參賽者之間的競爭與制衡，但價值網路分析則強調如何經由競爭與合作，來創造整個系統的價值，以及企業的最大收益。另摘要探討「互補者」、「競爭者」及「賽局理論」之相關定義與論述，如下：

①互補者定義：

- ❶需求面觀點：當顧客擁有互補者提供的商品或勞務後，顧客對企業或組織原來的商品或勞務的評價會升高。
- ❷供給面觀點：當供應者提供互補者資源後，更能吸引互補者提供資源給該企業。

②競爭者定義：

- ❶需求面觀點：當顧客擁有競爭者提供的商品或勞務後，顧客對企業或組織原來的商品或勞務的評價會降低。
- ❷供給面觀點：當供應者提供競爭者資源後，使得供應者較不願意提供資源給該企業。

③賽局理論（Game Theory）：根據劉常勇（2004）指出，在1944年由Von Neumann & Morgenstern兩人所著作的*Theory of Games and Economic Behavior*奠定了該項理論的基礎，並將賽局分為規範性賽局（rule-based games）與自由式賽局（freewheeling games）等兩類。前者，參賽的規則明確且參賽者的各種反應是可以預知的；但後者，沒有明確的規則限制，參賽者互動可有較大的變化空間。一般而言，商業競爭經常同時兼具兩種賽局的特性，運用賽局理論的分析方法（特別是自由式賽局的思維），將更有助於企業

或組織發展出雙贏的經營策略。自由式賽局的原則是，每位參賽者所贏得的不能超過他對於整場賽局的貢獻(you can not take away more than your added value)。所以，重點將在於如何在賽局中創造價值(added value)，而不在自他人手中來掠奪。另外，也經常須由所有參賽者齊心協力經營，才能增加整體賽局的價值並獲得較大的報酬。所以，在這創造雙贏的賽局中，如何改變賽局進行的方式，要比打倒對方還要來的重要。例如，當市場處於供過於求的情況，彼此以降價進行流血競爭，最後必然沒有真正的贏家。此時，如能思考如何改變市場環境與競爭規則，使所有有實力的競爭者，都能獲得合理的市場佔有率與利潤空間，這就是一種雙贏的策略。畢竟，商場並不同於戰場，企業或組織之間也非要來個你死我活的零合遊戲(zero-sum game or win-lose game)。因此，在自由式賽局中追求雙贏的策略，即為「競合理論」(co-opetition)。

歸納競合理論之基本原則，如下表 2-13 所示（共 13 項）：

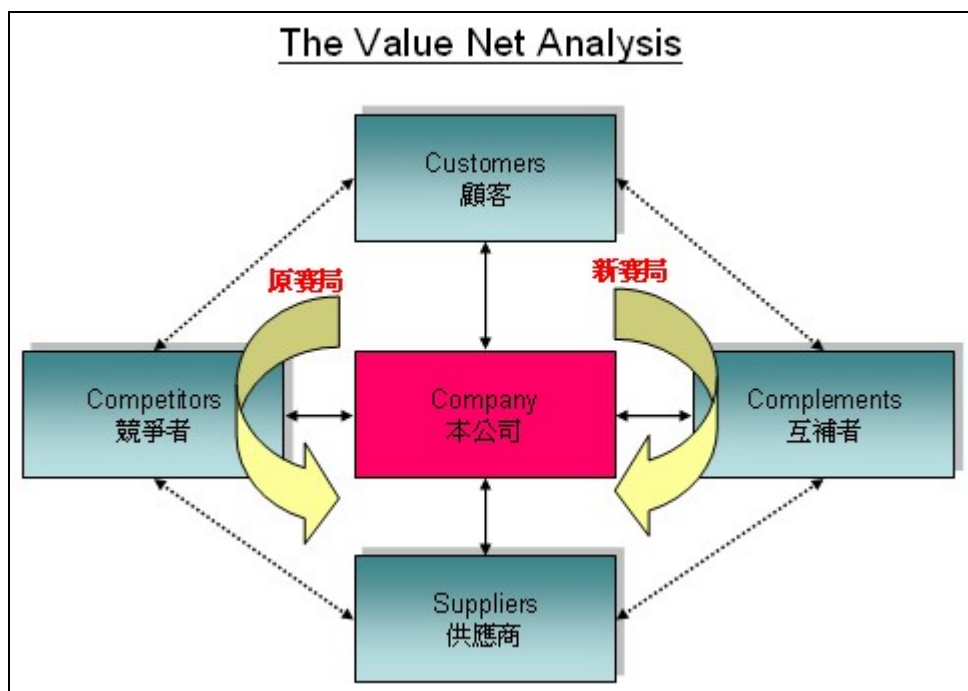
表 2-13 競合理論基本原則彙整表

項次	內 容 說 明
1	企業在實力不足的情況下，不要跟有重大利害關係的對象進行直接的對抗。
2	企業在實力不足的情況下，與對手合作的利益將可能要大於對抗的利益。因此要設法尋求與對手合作的機會，而合作的基礎在於本身可為對手帶來多少的價值。
3	當企業必須依賴對手才能產生價值，表示就是要受制於人。因此，在賽局中要盡量使對手反過來依賴，才能顯示出本身在賽局中的價值與地位。
4	企業如果想要不戰而退敵，必須要事先能夠提出足以阻嚇對手的明顯事實證據。
5	當企業的對手還有更重要的對手時，企業本身在賽局中的地位與價值將因此而提昇。因將成為眾所拉攏、聯合且不想與之為敵的對象。（聯合次要敵人，打擊主要敵人）
6	賽局中的遊戲規則如果由實力強的一方來訂定，那麼弱者將很難有獲勝的機會。此時弱者唯有尋求改變遊戲規則，或打翻棋盤，或另起爐灶。
7	強者在賽局中一定要保留給弱者一些可以生存的空間，以避免弱者退出棋局，或做出意外的極端舉動。
8	企業在賽局中求勝的原則就是盡量增加本身的價值，可採取的手段包括選擇性的與對手合作、降低對手的價值、改變遊戲規則、改變遊戲的範圍、防止對手不理智的舉動等。由於直接衝突與對抗多半只會減少賽局的整體價值，因此能避則避之。所謂競合理論就是在競爭與合作的過程中，來增加本身在賽局中的價值。
9	通常只要參賽就會具有價值，但價值不會自動出現，參賽者必須要有能夠主動創造價值的策略性手段。
10	只要本身的發展不會直接威脅到他方，就不會引發對抗。對抗經常會帶來雙輸，因此要能避戰而不畏戰。能避戰是智者，不畏戰是強者，好戰是愚者，以戰求和是勇者。

11	不要與好戰者處於同一個戰場，盡量尋求在不同市場區隔中發展，而不要直接在同一個戰場上直接對抗。
12	在複雜世界中，沒有真正的零合賽局，永遠都存在可以互利、妥協的雙贏空間。
13	賽局中的勝利主要建立在企業本身的獲益程度，而不是建立在對手失敗的基礎上，慘勝就是失敗。

資料來源：整編自 劉常勇（2004）

另外，根據財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心 資訊服務處（2007）在《產業策略評析》，〈集競爭與合作於一身的價值網分析模型〉整理，如下圖2-17所示：



資料來源：財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心 資訊服務處（2007）

圖2-17 價值網路分析模型

①基本上，波特的五力分析基礎在於競爭，唯將影響企業或組織本身利益的其他影響力（即五力）降到最低，自身價值或附加價值方能得到最大。然而，在實際進行產業策略規劃與執行時，競爭與合作經常是動態（dynamic）策略規劃之一部份，此時的競爭與他時的合作時有所見，這就是所謂「商場上沒有永遠敵人，也沒有永遠的朋友」的道理。因此，競合（co-opetition）關係的表現才是產業發展之常態。例如，企業或組織雖在同一領域彼此競爭，但可以為

了開拓新市場，或是聯合次要敵人與打擊主要敵人等情況下而進行合作。

② 圖 2-17 價值網路分析模型 (the value net analysis) 是 Brandenburger & Nalebuff 在 1996 年根據競合理論所提出，該分析模型與波特的五力分析模型之表現手法略有差異。如下：

❶ 在產業鏈上，五力分析之水平軸為產業上下游（購買者、供應者），而價值網路分析則以垂直軸表示。

❷ 在中心對象上，五力分析為競爭者，而價值網路分析為公司本身。

❸ 在競合關係上，價值網路分析將五力分析中之現有競爭者、潛在競爭者與替代品均視為競爭者看待，並且在原本五力分析模型中增加互補者（complements），而成為五角形模型。

❹ 價值網路分析模型中，角色與角色之間關係（即互動之箭頭）將五力分析中單向轉變成雙向互動。

③ 價值網路分析模型與賽局理論密切相關，如何由開闢新賽局觀點來重新思考競爭與合作角色，是價值網路分析方法之主要立論點。在價值網路分析之五角模型中，對企業或組織而言，互補者正好是競爭者相反的角色；其中，競爭者所提供與本公司現有相同或同質性的產品或服務，而互補者則提供與本公司互補或配套性的產品或服務。「互補」即是當顧客購買甲時，也一定會買的乙產品或服務。例如，購買電腦的客戶，也一定需要電腦軟體，因此電腦軟體廠商即是電腦廠商之互補者，反之亦然。

④根據Brandenburger & Nalebuff提出所謂的PARTS模型／分析方法，可進一步定義新賽局以區別舊賽局，並逐一展開競爭與合作策略與經營模式。摘要整理如下：

❶ P—Players Questions／參賽者的分析：誰是參賽者？在每一賽局中，各成員的角色扮演為何？

❷ A—Added Values Question／附加價值的分析：如何創造自己與其他參賽者附加價值；或是能否在現有賽局中創造新價值？

❸ R—Rules Questions／規則的分析：現有遊戲規則為何？對本身優缺為何？能否建立新規則？

❹ T—Tactics Questions／戰術與手段的分析：如何玩此賽局？此賽局中其他參與者之策略與戰略？

❺ S—Scope Questions／範圍的分析：現有賽局範圍為何？需要更改舊賽局範圍或是新增賽局？

c. 第三種槓桿／改變價格模式：

改變產業慣用的價格模式，可讓企業達到預期的獲利又不致損害策略定價。這並非改變或有意破壞策略定價，而是透過這些新的價格模式來達到目標，即稱之為「創新定價」(pricing innovation)。另外，一個產業的創新定價，通常成為另一個產業的標準定價模式（如：影片出租等）。探討如下：

- (a) 將產品或服務由原本的「出售」模式，改成「出租」模式，讓顧客擁有產品或服務（某些時段）的使用權，而不必投入龐大的投資去整個購買。例如，百視達(Blockbuster)的影片出租、紐澤西州的NetJets提供所謂的噴射機「分租時間」(time-share)服務、格上租車(CARPLUS)提供「長租」(auto-leasing)來取代企業或組織公務車的購置等。

- (b) 將產品或服務與顧客來「共同持分」(slice-share)。例如，共同基金經理人即是將高檔的投資分股出售，讓一般投資者也能享受到，在私人銀行專門提供給有錢人的這類服務。
- (c) 直接捨棄價格觀念，將產品或服務送給顧客來換取顧客的「股本權益」，即類似一種以非資金、直接硬體設備或配套(package)的投資方式。例如，惠普(Hewlett-Packard)提供加州矽谷新創公司高效能伺服器，來換取這些公司一定比例的營收；因此，除了新創公司立即獲得所需要的關鍵作業能力外，而惠普更是坐收遠高於這些機器設備實際價值的報酬。

4. 次序四／思考如何破除策略推行的阻力－解決推行障礙：

諸如藍海這類的新構想，往往能帶領企業或組織打破現狀並邁向成功。但是，在它打破現狀的同時，也同時會威脅到現況與利害關係者（如：員工、企業夥伴、一般大眾）。因此，在新構想付諸實施之前，應先克服來自上述利害關係者的恐懼與疑慮。分別探討如下：

(1) 第一種利害關係者／員工：

員工經常擔心在企業或組織推展新的業務構想與做法時，自身的生計會受到影響（如：減薪、職務異動等）。另外，若未給予妥善的處理，往往會產生組織的內鬥、反彈與虛耗，進而造成企業或組織更龐大的損失與昂貴代價的付出。

(2) 第二種利害關係者／企業夥伴：

企業夥伴可能擔心在企業或組織推展新的業務構想與做法時，會影響到本身的營收或市場地位，而來自企業夥伴的阻力與對結果的破壞力，可能更勝於內部的員工。例如，配合協助推廣軟體應用的顧問公司可能擔心，一種更容易與快速導入的商業應用軟體，將會大大降低顧問公司，在原來較難與須冗長導入時的

利益與地位，進而杯葛這種可大為降低企業成本、更容易、更快速導入而大賣的新商業應用軟體之推展。

(3) 第三種利害關係者／一般大眾：

如果，企業或組織在推展新的業務構想與做法時，威脅到世俗既有的道德觀、社會或政治規範，將可能在一般大眾間引發極為強烈的反對風潮與撻伐，進而造成更大的負面結果（如：基因複製、基因改造食品、人工孕母等議題）。

因此，企業或組織在宣佈新的業務構想與做法前，應充分地與員工、企業夥伴、一般大眾等三種利害關係者來進行溝通，並讓利害關係者了解到，企業或組織本身是非常清楚實施新構想與做法的各種威脅，以及願意與利害關係者一起合作，來排除這些威脅並共開創出全贏的局面。

(五) 藍海構想的成功機率：

企業或組織根據正確的策略次序，從產品或服務的效益、價格、成本到推行，循序漸進地形成藍海策略與一個完整的體系。另外，可利用藍海構想(blue ocean idea [BOI])指數（表2-14），來對企業或組織本身或比較對象的產品或服務，進行簡單又有強大效用的檢測，來了解彼此間藍海構想的程度來臆測，新產品或服務推出成功的可能。藍海構想指數檢測的內容，如下：

1. 「效益」的檢測：產品或服務是否有獨特效益？是否有吸引顧客購買的充分理由？
2. 「價格」的檢測：產品或服務價格是否符合廣大顧客的負擔能力？
3. 「成本」的檢測：產品或服務的成本結構是否符合目標成本？
4. 「推行」的檢測：是否一開始就設法解決推行障礙？

在藍海構想(BOI)指數中的檢測結果，僅以「+」表示符合、「-」表示不符合、「+/-」表示有設法過但不符合；以達簡單又有效之目的。例

如，在下表2-14中僅有日本 DoCoMo的i-mode完全符合藍海構想的檢測；飛利浦的CD-I完全不符合藍海構想的檢測；而摩托羅拉的鉅手機雖然曾在一開始有對推行障礙設法過但不符合（如：行銷通路之掌控過於薄弱，仍存在顧客缺貨的風險）。

因此，企業或組織在新產品或服務推出的過程，可利用藍海構想(BOI)指數與參照本研究§2.2.1（二）〈重建理論觀點〉中的探討，不時地來進行檢測，則將大大提高整個構想或做法的成功機率，並符合整個藍海策略的基石－價值創新，不汲汲於打敗競爭對手，卻致力於為顧客和公司創造「價值躍進」－即顧客得到來自公司提供的產品效益及售價的價值，而公司得到來自產品價格及成本結構的價值。邁向並開創無人與之競爭的市場空間，以及把競爭變得無關緊要的蔚藍海洋。

表 2-14 藍海構想(BOI)指數

		飛利浦 CD-I	摩托羅拉 鉅手機	日本 DoCoMo i-mode
效益	產品或服務是否有獨特效益？是否有吸引顧客購買的充分理由？	-	-	+
價格	產品或服務價格是否符合廣大顧客的負擔能力？	-	-	+
成本	產品或服務的成本結構是否符合目標成本？	-	-	+
推行	是否一開始就設法解決推行障礙？	-	+/-	+

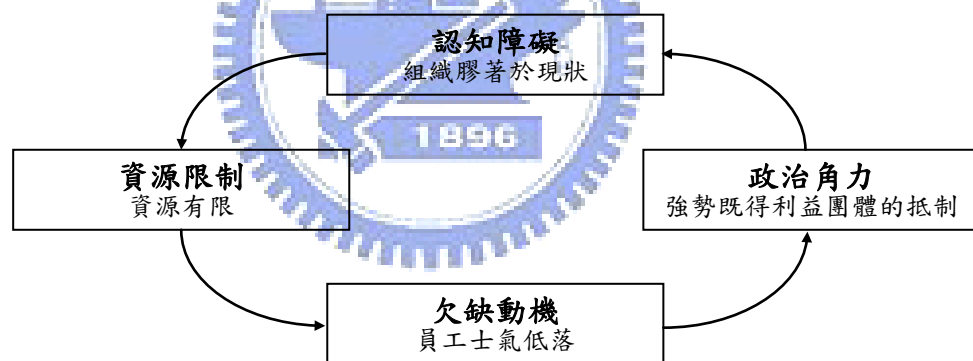
資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

在針對金偉燦、莫伯尼（2005）於《藍海策略》中，有關擬定藍海策略的四大原則與相關文獻的研究比較，以及藍海構想指數之檢測的探討後。接下來，將轉換探討角度由藍海策略的「擬定層面」至「執行層面」。另外，因本研究的重點為應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略；所以，牽涉到實際實施之藍海策略執行的兩大原則，僅作歸納整理並不多與相關文獻比較。

探討金偉燦、莫伯尼（2005）的論述，執行藍海策略的兩大原則「重克服重大組織障礙」、「把執行納入策略」，歸納如下：

(六) 克服重大組織障礙：

企業或組織將策略轉換成行動時，往往面臨並招致各種阻力與困難，尤其是實施所謂的藍海策略。這種通常會在價值區線上採取較低成本、另闢蹊徑並背離過去傳統認知與作法，其所需要推翻現狀的幅度通常遠超過以往傳統的紅海策略。因此，企業或組織如何找出槓桿借力使力，並利用引爆點領導的原理－「每一個組織裡，都有一些人物、行為和活動，對於企業績效具有扭轉乾坤的影響力」來克服所謂的膠著於現狀的「認知障礙」、極為有限的「資源限制」、員工「缺乏動機」與士氣低落，以及強勢既得利益者所抵制的「政治角力」等四大組織障礙（圖2-18），進而解決所謂的組織風險(organizational risk)。可進一步歸納、探討，如下：



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-18 藍海策略執行面對的四大組織障礙

1. 突破認知障礙：

在企業或組織將策略轉換行動過程中，要讓眾人體會與認同變革的理由與必要性是種極大的挑戰。但是，多數企業或組織的經理人在倡導變革時，卻仍只是指出各種統計資料以及訂出績效目標等相關數據，並僅強調績效只有兩種：「達到目標」，或「超越目標」。然而，

這些數據是可以被操弄的，過於強調績效與誇大的目標，也等同於在變相的鼓勵員工於預算編製的過程中來動手腳，進而造成企業或組織內各單位的猜忌與敵對。另外，要克服認知障礙，不僅要讓經理人走出辦公室並實地視察，也必須親自聆聽顧客抱怨，而非仰賴市場調查。因此，利用引爆點領導來「突破認知障礙」之探討重點為：

(1) 面對惡劣現實：是否仍僅是想用數字來說服眾人？還是應該善用「眼見為憑」讓經理人、員工、以及企業主本身之接面對最惡劣的經營現實並解決問題？

(2) 傾聽顧客的不滿：是否仍僅派發市場問卷調查、委託外人充作耳目？還是應該避免「破窗效益」讓經理人親自視察市場，聆聽不滿顧客的咆哮並儘速遏止不滿的擴散？

2. 跨越資源限制：

在企業或組織的成員已經認同改變策略與變革的必要並達成共識時，接下來通常會進一步面臨到資源有限的現實問題。過去多數企業或組織的經理人會採取兩種解決途徑：一是「縮小企圖心」，二是「向銀行和股東爭取更多的資源」。但前者的結果，將使得員工的士氣再次受到打擊；而後者，並非沒有必要或不值得，只是經常是個充滿政治角力的漫長程序。所以，如何讓企業或組織能用較少的資源來進行變革，不僅是顧著爭取更多資源，而是致力於加強現有資源的價值；在資源有限時，經理人可以利用熱點(hot spot)、冷點(cold spot)與交換資源(horse trading)的三種槓桿因子，來快速釋放資源並提高現有資源的價值。然而，所謂的「熱點」即是投入的資源很少，但潛在效益很高的活動。反之，「冷點」是要投入很多資源，但效益卻很低的活動。而「資源交換」就是將某單位部門多餘的資源，拿來交換其他單位部門多餘的資源，讓彼此間來截長補短並學習正確的資源分配。因此，利用引爆點領導來「跨越資源限制」之探討重點為：

- (1) 把資源轉向熱點：是否仍僅根據舊有想法分配資源，還是應該找出熱點，集中資源？是否試問企業或組織的熱點在哪裡？哪些活動能創造最高的績效，卻缺乏資源？
- (2) 從冷點轉移資源：是否試問企業或組織的冷點在哪裡？有哪些績效低落的活動，卻投注過多的資源？
- (3) 交換資源：是否試問企業或組織擁有交換資源的人手？有哪些資源可供交換？

3. 跨越動機障礙：

在企業或組織分別突破了認知障礙與資源限制，讓員工了解到變革的必要並善用有限資源達成目標之後。下一步重要的課題，將是如何耗用最低的成本與資源，來迅速且有效地激勵起員工朝向目標邁進的動機。過去多數企業或組織經理人的做法，通常會高舉「宏偉的願景」，並配合展開從上而下的「龐大動員計劃」，企圖引起所謂的廣大迴響。然而，過度崇高遙遠的願景，再加上企業或組織內部本身就存在著各種不同的需求，這樣的做法反而變得既困難又耗時費錢。所以，企業或組織在克服欠缺動機障礙時，不應一開始就發動全面改革，而是要找出能牽一髮而動全身的槓桿來提昇士氣與動機；通常可以分成擒賊先擒王、魚缸管理法和切割等三項槓桿。

首先，所謂的「擒賊先擒王」即是將心力集中在企業或組織內少許關鍵的首腦人物(kingpin)，而不分散力量。然後，再利用「魚缸管理法」的透明、人人有份和公平程序等原則，讓這些少許關鍵的首腦人物成為透明魚缸裡的魚一樣，一舉一動都逃不過眾人的眼光，進而達到有效且持續地激勵著首腦人物；而所謂的「公平程序」即是讓相關人員參與決策，向他們說明組織做決定的根據以及升遷的依據，並對每人績效訂定明確的目標。最後，再依據每個單位或個人能力所及的範圍，將艱鉅的挑戰任務轉化為可以達成的目標，

亦即所謂的「化整為零」。因此，利用引爆點領導來「跨越動機障礙」之探討重點為：

- (1) 擒賊先擒王：是否仍僅試圖動員企業或組織裡的每個人，並想要各個擊破？還是應該針對一些關鍵影響人物下功夫？
- (2) 把首腦人物放進魚缸：是否仍僅顧著要求高績效，然後暗自祈禱下一次出現好成績？還是應該根據公平程序，將這些關鍵首腦人物放入魚缸來加以操控管理？
- (3) 化整為零：是否仍僅是提出宏偉的願景？還是應該把任務化整為零，讓各階層都有能力達到自己的目標？

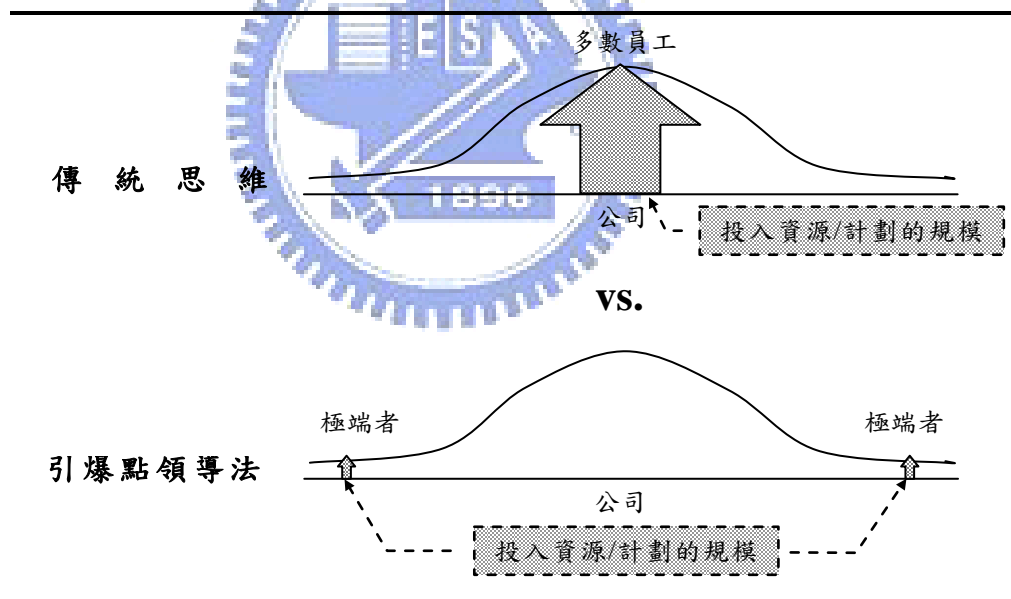
4. 克服政治阻力：

組織政治是企業和團體生活中無法避免的現實，就連一些聰明優秀的人才，也經常栽在政治、詭計與陰謀之下。因此，即使企業或組織的變革已經是勢不可擋的態勢，這些內在和外在既得利益者的反撲抵制力量就會相對地更加強烈，以試圖地保護其既有的地位；而這樣的反彈往往會嚴重地損害到整個變革，甚至導致前功盡棄。所以，企業或組織可以專注於運用天使、制伏惡魔與為管理團隊網羅智囊等三個槓桿因素，來克服這類無法避免的政治阻力。然而，所謂的「天使」即是指可以從變革中獲得最大利益的單位或個人，即為支持者。反之，「惡魔」則是會因為變革而損失最多利益的單位或個人，也就是反對者。而「智囊」就是政治手腕高明，而又極受敬重的自己人；智囊可以預知各種狀況，包括能指出哪些人會杯葛作對，哪些人會給予支持。所以，不要孤軍奮戰，應該盡力爭取更高層和更廣泛的支持聲浪。辨認敵友，不要理會中間分子，並試圖為盟友與對手創造雙贏。因此，利用引爆點領導來「克服政治阻力」之探討重點為：

- (1) 網羅智囊：是否仍僅有財務或其他領域的人才在經營管理團隊？還是應該網羅在內部資深成員中一位極受尊重的智囊？

(2) 利用天使，制伏惡魔：是否清楚誰會因變革而獲得最大利益，會給予支持？是否清楚誰會因變革而遭受最大損失，會杯葛反對？是否聯合盟友包圍反對者？是否讓智囊先行銷除地雷，而不必自己花費過多心力對付那些不願也不會改變的單位或個人？

關於克服重大組織障礙，以利執行藍海策略並非易事。比較組織變革的傳統理論與引爆點領導（圖2-19）可以發現：前者，著眼於改變大眾；故一般在推動變革時，重心會放在大眾，而這麼做需要龐大資源和長期規劃。而後者，為了改變大眾，專注於改變所謂的極端者，亦即對績效產生高度槓桿影響的人員和活動，以低成本落實新策略。因此，利用引爆點領導，藉著克服各種藍海策略執行面對的組織障礙，專注高度影響力，牽一髮而動全身的槓桿因素，是實現藍海策略極為重要的領導要訣。



資料來源：整編自 金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-19 組織變革傳統思維與引爆點領導的比較

(七) 把執行納入策略：

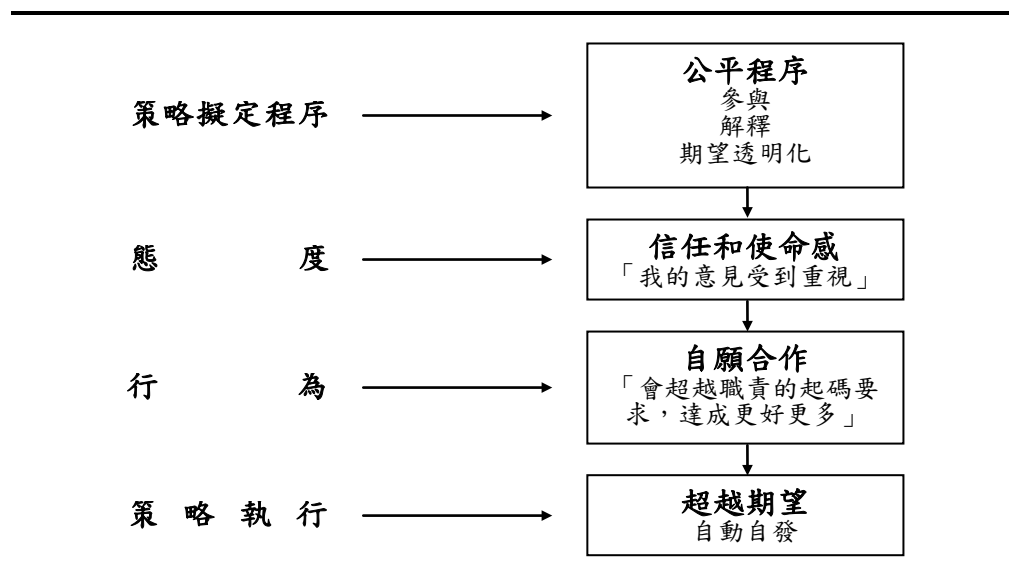
企業的組成並非僅有管理階層，而是由管理階層到第一線作業人員所構成的。所以，企業或組織的任何變革與策略的實施，都必須獲得組織內各個階層及所有成員的配合與支持，才會產生動機去執行並得到成

功的機會。尤其是在推動背離傳統思維的藍海策略，所謂的克服重大組織障礙，更是在執行策略過程中極為重要的環節。然而，另外一項執行策略的根本行動基礎更是不容忽視，即是組織內部人員的態度和行為。因此，倘若企業或組織一開始就將執行與策略整合，亦即「把執行納入策略」，將有機會建立起各級員工的信任、使命感與自動自發的態度和行為。進而解決或降低員工因缺乏信任而拒絕合作，甚至所發動杯葛的管理風險(management risk)。可進一步歸納、探討，如下：

1. 執行力殺手／程序不公：

往往一些造成企業或組織在實施變革或新策略導入的失敗原因，反而是十分顯而易見的。例如，可以僅是相關配合的單位或個人，因未被知會或參與變革及新策略的擬定程序，而認為欠缺公平、信任與不符程序正義(procedural justice)。因此，在擬定策略時，若能顧及公平程序，員工便能信賴作業環境的公平性，而自動自發地合作，並執行根據該程序所擬定的策略決定。

- (1) 公平程序的影響面：公平程序是將程序正義理論應用於管理方面的用語，即從一開始就能創造出配合單位或個人的接受心理，以促成自願合作，進而把執行納入策略。所以，僅依靠機制推動執行，將可能造成得過且過、敷衍了事的狀況；而自願合作卻可以讓配合的單位或個人敞開胸懷，甚至將私人利益放在其次，主動並充分發揮所長，致力於執行企業或組織的變革及新策略之上。因此，公平程序將影響人員的態度和行為在整個變革或策略的執行上，如下圖2-20所示。



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-20 公平程序如何影響人的態度和行為

(2) 公平程序的3E原則：公平程序包含三項相輔相成的要素，分別為參與(engagement)、解釋(explanation)、期望透明化(clarity of expectation)，亦稱之為3E原則。此3E原則共同形成了公平程序的判斷依據；換言之，缺少三者中的任何一項，都將不能產生所謂的公平程序。分別摘要探討如下：

- a. 參與：意指廣邀相關配合的單位或個人，參與將影響其工作的策略決定並表示意見，且允許針對彼此間的看法與意見進行辯論。就「鼓勵參與」而言，一方面表示管理階層尊重個人和群體的意見；另一方面亦促使管理階層做出更好的策略決定，也能加強與決策相關執行人員的使命感。然而，「鼓勵辯論」則能讓每個人的思慮更加敏銳，同時提昇整個群體的智慧。
- b. 解釋：意指所有參與決策和受到決策影響的單位或個人，皆應該了解最終策略是如何做成的。因此，企業或組織的經理人若能針對決策做成的背後理念與意義進行「解釋」，一方面能讓相關的單位或個人相信他們的意見曾經被提起並且考慮過，而

且最終做成的決策是出於針對整個企業或組織的整體利益來考量的。在另一方面，即使他們的意見沒有獲得青睞採用，相關的單位或個人也能相信並了解到經理人的意圖與用心。同時，相關的變革與決策透過這樣的解釋，亦形成一種強而有力的回饋循環，並能夠強化整個企業或組織的學習。

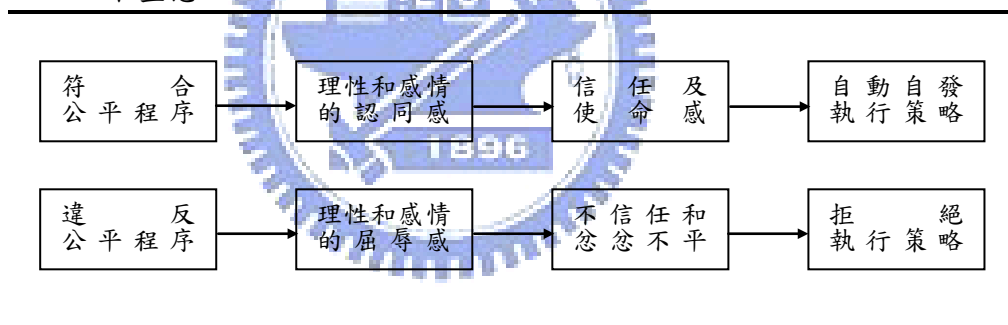
- c. 期望透明化：意指企業或組織做成決策後，經理人必須明確向受到決策影響的單位或個人進行宣告。其宣告內容應包括：變革或新策略的作業規範與目的、評判與賞罰標準、各階段目標與任務、相關的權責單位或個人，以及企業或組織的期望等透明化的訊息。而且，一旦大家確實明瞭企業或組織對他們的期望，就可以將政治運作和偏私減到最低限度，而專注在如何迅速地執行企業或組織的變革與新策略之上。

- (3) 理智與情感的認同：根據前述的探討，可以了解到公平程序的重要性。所以，在企業或組織實施變革或新策略時，遵守公平程序則能夠促成變革或新策略的執行；反之，則可能導致整個變革或新策略的挫敗。究其原因，可以進一步發現所謂的關鍵，其實是在相關的單位或個人，是否有得到企業或組織在理智與情感上的認同。摘要探討如下：

- a. 理智上的認同：在理智上，每個人總希望能獲得企業或組織的認同，希望被徵詢、傾聽並考慮到他們的想法，以及重視他們的知性能力。因此，當相關單位或個人的知性價值受到認同時，則會樂意並主動地分享他們的知識與意見，以免辜負了企業或組織的期許。
- b. 情感上的認同：在情感上，每個人也都會尋求本身價值的認同，不希望僅是被企業或組織視為一種「勞工」、「人員」或「人力資源」，而是一個完整的血肉個體；因此，遑論職務的

高低，每個人都希望個人的價值受到重視，並獲得尊重與擁有尊嚴。所以，當相關單位或個人的情感得到認同時，則會自覺到與企業或組織整個的變革或新策略的執行休戚與共，而願意傾力付出。

因此，公平程序所能引發的理智與情感上的力量即是如此強大。當相關單位或個人感受到被認同時，則能激發強烈的內在動機，甚至讓人願意超越份內的工作範圍，並發自內心的主動合作。相反的情況，若是不被認同則會感到氣憤，而不願意提供出最好的點子與創意，甚至採取杯葛的反制行動，其中亦可能包括蓄意破壞等行為。所以，擬定策略是否符合公平程序，實則攸關著企業或組織變革或新策略執行的成敗。如下圖2-21所示，為其中的因果型態。



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-21 擬定策略是否符合公平程序對執行作業的影響

2. 使命感強化執行力：

企業或組織在變革或新策略推行的過程中，由相關單位或個人所建立起的使命感、信任以及自動自發等行為與態度，不僅是企業或組織善用「公平程序」所期望的結果，更是讓企業或組織能以超乎尋常的速度、品質、一貫性，以及低廉的成本且迅速地執行變革與落實新策略，即是使命感強化執行力的充分表現。所以，這樣的

行為與態度其實是一種無形的資產，並且也是企業或組織在一開始導入變革或新策略時「把執行納入策略」的成功關鍵。

關於把執行納入策略，以利藍海策略的執行。其實，企業或組織的難題是在於如何使其內部建立信任、使命感和自動自發的精神。而過去多數的企業或組織習慣將擬定策略的程序獨立於執行之外，並利用傳統的權力與金錢的獎懲方式來達到極為有限的效果，但卻無法激勵起員工來超越結果導向的自私自利心態；況且，當有了無法監督員工行為的空檔產生時，仍然會存在許多拖延誤事與蓄意破壞的風險。其實，這往往也是造成企業或組織的變革或新策略窒礙難行、效果不彰，以及內部員工被動地且機械式聽命行事的禍源。因此，唯有善用並透過公平程序來推行的變革與新策略，才能協助企業或組織避免掉這類的難題。同時，也能帶動起相關的單位或個人體認到，要建立強大的企業或組織時，有些妥協和犧牲是必要的，即犧牲個體短期利益以換取並促成企業或組織的長期利益的使命感。而這正是「把執行納入策略」的成功因素－「信任、使命感和自動自發的精神」，也就油然而生。

2.2.4.2 分析工具

根據上述§2.2.4.1中的研究，已充分針對金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中所提成功邁向藍海策略的六大原則與針對的風險，以及相關其他的文獻與論述進行了一系列的探討、分析與比較。接下來，為本研究本小節第二部份關於藍海策略的分析工具。

歸納金偉燦、莫伯尼（2005）在《藍海策略》中的論述，倘若企業或組織的主管沒有所謂的分析方法，是不可能響應號召並突破現有競爭，而且分析工具亦可以填補策略領域的空缺。因此，發展出藍海策略主要的分析工具，分別為：策略草圖與價值曲線、四項行動架構及分析輔助表等。另外，企業或組織欲建構出符合藍海策略的經營模式，是必須能接受上述藍海策略分析工具的檢驗，才有創

造出新價值曲線的可能，且能別於一般紅海競爭策略領域所發展出來的工具；例如，分析企業環境的「五力」與三個「一般性策略」（亦即本研究在§2.1.4.1章節中的(一)外部環境分析之(2)產業競爭力分析，以及(二)內部環境分析之2.資源與潛能及競爭能力，有關波特（1980）在《競爭策略》中所提出的相關探討）。

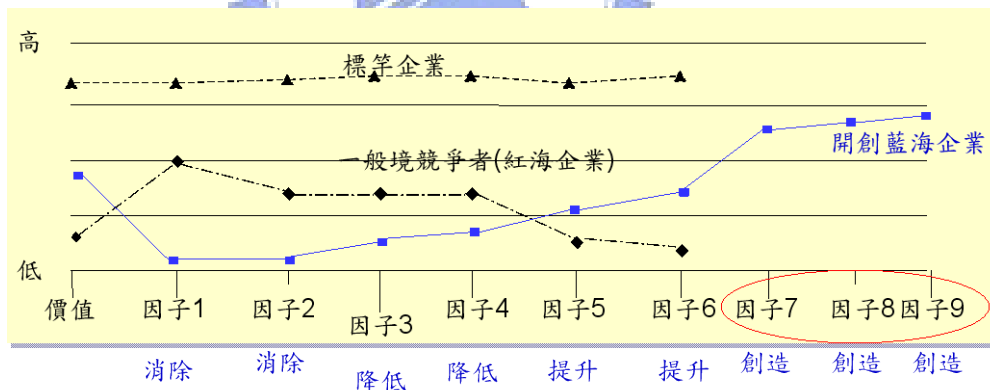
針對藍海策略的分析工具，分別探討如下：

(一) 策略草圖與價值曲線（圖2-22）：

1. 策略草圖(strategy canvas)：

策略草圖提供了建立藍海策略所需的診斷及行動架構，可提供企業或組織經理人資訊如下：

- (1) 掌握以之市場空間的競爭態勢；
- (2) 可瞭解當前市場的競爭重點；
- (3) 企業或組織面前在產品、服務與供應方面的競爭因素；
- (4) 顧客於現有競爭市場中所能獲得的相關價值。



資料來源：整編自 金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-22 策略草圖與價值曲線

在策略草圖橫軸上所被列舉出的，為該企業或組織據以從事競爭與投資的關鍵因素。然而，在策略草圖縱軸上所列舉的，是顧客能從這些關鍵競爭因素可以獲得多少利益；當分數愈高時，即表示企業或組織向顧客所提供的利益愈多，且在該因素的投資也愈大；在價值方面—通常以「價格」表示，當分數愈高表示價格愈貴，亦

即價值愈高。如此，即可描繪出目前企業或組織所能提供這些因素的現況，並了解其策略組合(strategy profile)或價值曲線(value curve)。

2. 價值曲線(value curve)：

價值曲線是策略草圖的基本元素，是透過圖形描繪一家企業或組織的各種競爭因素，在該產業及市場中與競爭對手之間的相對表現。因此，企業或組織必須懂得解讀價值曲線，以瞭解有關的經營現況與未來的豐富策略訊息。探討歸納如下：

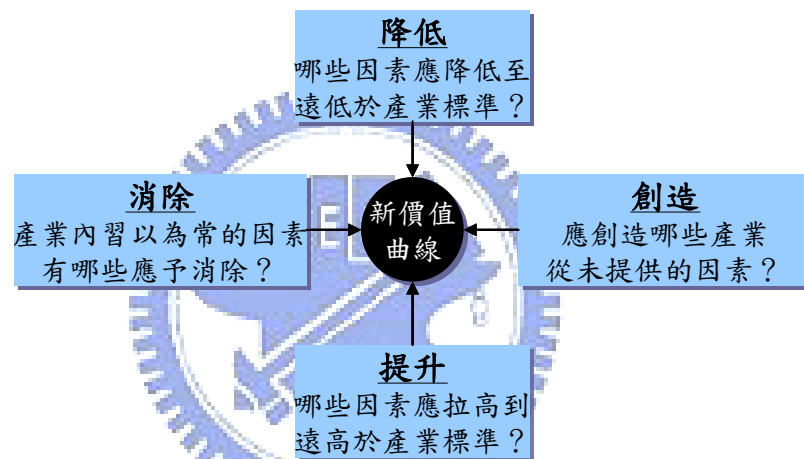
- (1) 曲線重疊：表示該企業或組織為紅海企業，正陷於紅海的血腥纏鬥之中。而且，不論是外顯或是內隱的策略，多半打算在成本或品質方面勝過競爭對手；另外，通常這類企業或組織的成長會趨緩，除非是運氣特別好，剛好搭到正在起飛的產業；亦即該企業或組織的成長並非來自企業或組織的策略，而是純屬運氣。
- (2) 曲線過高：表示為事倍功半的企業或組織。因此，當自問是否值得為了這些市占率以及獲利投入如此龐大的投資時，答案通常是否定的。亦即表示該企業或組織所提供讓顧客所獲價值增加的因素，可能遠超過顧客的需求。
- (3) 曲線紊亂：表示該企業或組織欠缺願景，提供給顧客的品質參差不齊，策略欠缺一致性。亦即表示其策略可能是由一些互不相干的次級策略形成，且往往是組織部門或職能各自為政的後果。

(二) 四項行動架構及分析輔助表「消除-降低-提升-創造」表：

1. 四項行動架構(four action framework)：

四項行動架構（圖2-23）是提供企業或組織重建買方價值、塑造新價值曲線的基礎，並可破除差異化與低成本的抵換關係。然而，企業或組織欲達到前述之效果，其產業的策略邏輯與經營模式必須能通過以下四個關鍵問題的挑戰。探討與歸納如下：

- (1) 產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」(eliminate)：即思考習以為常且淪為「較勁」、毫無價值的因素。
- (2) 哪些因素應「降低」(reduce)到遠低於產業標準：即確認是否有過度設計的因素。
- (3) 哪些因素應「提升」(raise)到遠超過產業標準：即找出哪些盲點是顧客必須將就，而自己必須想辦法解決的因素。
- (4) 哪些未提供的因素，應該被「創造」(create)出來：即協助開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，並改變產業的策略定價。



資料來源：金偉燦、莫伯尼（2005）

圖2-23 四項行動架構

另外，思考並應用四項行動架構的相輔相成，將有助於企業或組織進一步探討如何重建買方價值、跨足另類產業、提供顧客全新體驗，甚至改變現有市場競爭規則。歸納並探討如下：

- (1) 「消除與降低」：可使企業或組織體認到該如何改變成本結構，才不致受到競爭纏鬥的影響。若無法有系統的著手消除與降低，將使成本結構增加，經營模式更形複雜。
- (2) 「提升與創造」：有助於企業或組織思考如何提升買方價值及創造新需求。

(3) 「消除與創造」：此兩項行動尤其重要，可促使企業或組織超越當前競爭標準所設定的價值極大化、改變這些競爭因素並使得現有競爭規則失去著力點。

因此，將四項行動架構應用在產業的策略草圖，將使企業或組織能重新看待習以為常的現實，並獲致全新的領悟、啟示與價值的創新。亦即，企業或組織的價值創新應根據四項行動架構來探究「另類選擇和非顧客」（亦即本研究在§2.2.4.1章節中（一）〈重建市場邊界—1. 途徑一／跨足另類產業〉、（三）〈超越現有需求〉中的相關探討）。

2. 「消除-降低-提升-創造」表

「消除-降低-提升-創造」表（表2-15）為四項行動架構的分析輔助工具。其不僅可協助企業或組織探究四項行動架構所提出的四個問題，並促使企業或組織針對四個問題採取進一步的行動，以創造出新的價值曲線。

另外，企業或組織分別按表逐一填入消除、降低、提升、創造等相關因子之行動，可以獲致相當可觀之效果。探討與歸納如下：

- (1) 促使企業或組織同時追求差異化和低成本，並破除了價值成本抵換的常規。
- (2) 及時提醒企業或組織，不要光是專注於提升和創造，導致成本結構加重、產品及服務的設計過度。
- (3) 讓企業或組織所有層級的經理人都能一目了然，並在實際實施時可獲得積極的參與。
- (4) 完成「消除-降低-提升-創造」表極富挑戰性，可促使企業或組織主動檢討每個競爭因素，以杜絕並瞭解在競爭過程中，不自覺且自以為是的錯誤假設。

表 2-15 「消除-降低-提升-創造」表

<p>消除</p> <p>因子1 因子2</p>	<p>提升</p> <p>因子5 因子6</p>
<p>降低</p> <p>因子3 因子4</p>	<p>創造</p> <p>因子7 因子8 因子9</p>

資料來源：整編自 金偉燦、莫伯尼（2005）

2.2.5 小結

本研究乃透過應用金偉燦、莫伯尼（2005）《藍海策略》的分析工具－策略草圖與價值曲線的，來展現本研究個案－T海洋渡假村擬定出藍海策略的最終研究結果。因此，本章節勢必要佔有本研究相當一定的份量與篇幅。其中，分別闡述了《藍海策略》中的幾個重要理論觀點、原則與分析工具；例如，價值創新的重建主義觀點與市場動態、紅海與藍海策略的對比，以及藍海策略的四大擬定原則與兩大執行原則等。另外，亦針對與本章節中相關的學說與理論進行探討；例如，成長—市場占有率矩陣(BCG Matrix)、策略聯盟、競合理論，以及價值網路分析模型等。經過一系列的探討，對於藍海策略可得結論，並歸納如下：

（一）藍海策略的三種互補特性：

所謂成功並且能在企業或組織發揮作用的藍海策略與策略組合，應具有「焦點明確」、「獨樹一幟」、「畫龍點睛的標語」等三種互補特性。此三種特性，亦稱之為「優質策略的特質」。歸納如下：

1. 焦點明確：企業或組織的策略組合（即價值曲線），應明確顯示出焦點所在；若無法焦點明確，則成本結構會偏高，而經營模式在落實與執行上將會變得複雜。

2. 獨樹一幟：藉由消除、降低、提升、創造四項行動架構，將可使得企業或組織與一般競爭對手之間的價值曲線輪廓具有顯著的不同；若無法獨樹一幟，則企業策略將流於抄襲跟風，在市場上毫無特色。
3. 畫龍點睛的標語：貼切宣揚產品特色且恰到好處的標語，除可向企業或組織的顧客傳達正確信息之外，更能獲致顧客信任並對所提供的產品或服務產生興趣；若在價值曲線中少了抓住顧客醒目的標語，則可能表示是心中無顧客，僅來自企業或組織內部的驅動，或是流於為創新而創新。因此，缺乏商業潛能，是很難開花結果的。

(二) 藍海生生不息：

隨著開創藍海之先驅企業或組織，以及率先追隨模仿藍海策略者之成功版圖的擴展，勢必吸引更多同行或競爭對手的陸續跟進。每個藍海策略正如同其他好的點子一樣，是會面臨到被模仿的命運。但是，藍海策略本身所具有的強大潛力，便是在於提高模仿門檻，阻止競爭對手的跟進；並以適時的價值創新，讓企業或組織持續創造全新市場。因此，開創藍海並非靜態成就，而是動態過程。歸納如下：

1. 提高模仿門檻：藍海策略本身即具有作業層面與認知層面兩種較難模仿的障礙；因此，藍海策略通常能夠維持10~15年之優勢。藍海策略的模仿障礙，整理如下：

- (1) 價值創新與傳統策略邏輯格格不入：例如，CNN美國有線電視新聞網捨棄了傳統認知的明星主播，並且採用了每週7日、每天24小時播出即時新聞這在當時被視為荒唐的作業方式。反而，這類在同行或競爭者間固有的成見，卻替CNN阻絕了被快速的模仿。
- (2) 藍海策略與品牌形象衝突：例如，英國化妝品公司美體小舖(The Body Shop)捨棄了美麗的模特兒、昂貴包裝，更不保證內在美與青春永駐的策略。卻成功阻絕了若貿然模仿，反而否定了自己現有經營模式之全球各大化妝品公司的跟進。

- (3) 市場規模無法容納其他業者，形成自然獨占：例如，比利時電影院坎波里公司(Kinepolis)設立歐洲第一個超大型多廳電影院，十多年來無同行跟進，因為其所在地布魯塞爾的城市規模僅可容納一家多廳電影院，若有同行或競爭對手模仿進入，則造成兩敗俱傷、得不償失，自然也就形成了跟進的障礙。
- (4) 新產品或服務擁有高度法律和資源保護阻絕模仿：例如，各國政府所提供之行業特許、專賣，以及各項專利申請與法律保護等，皆讓模仿者很難跟進。
- (5) 龐大業務迅速帶來成本優勢，使潛在競爭者裹足不前：例如，美國沃爾瑪百貨公司(Wal-Mart)因龐大業務與採購規模所產生的經濟效益，對想跟進的同行或競爭對手，產生了極大的遏止效果。
- (6) 網路外部性阻礙模仿：例如，當美國拍賣網站eBay的顧客、會員愈多，則對有意藉此出售與購買商品者的吸引力就愈大；因此，形成消費者不會輕易轉換到其他類似網站消費的自然障礙。
- (7) 從事模仿必須改變本身的政治、營運和文化：例如，美國西南航空(Southwest Airlines)向消費者推出以開車的成本和彈性，卻可得到搭乘飛機旅行與速度的創新服務；然而，對於其他想跟進的同行或競爭對手，則必須付出大幅調整航線、行銷與定價方式、重新訓練員工、企業文化改變，甚至造成內部政治角力的代價。多數企業或組織幾乎無法在短期內來承受如此大的變革，自然也讓模仿跟進者知難而退了。
- (8) 價值創新贏得品牌迴響並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者：例如，美國軟體巨擘微軟公司(Microsoft)，亦無法取代直覺公司(Intuit)之「快捷」(Quicken)——這類以價值創新能靠直覺操作而又有趣的理財軟體，在消費者心中的地位，就如同蘋果電腦(Apple)的忠實愛用者一般。

2. 適時重啟價值創新：為避免又落入硬碰硬的紅海競爭陷阱，企業或組織必須隨時注意策略草圖上的價值曲線；持續觀察價值曲線的變化可以發現是否到了展開價值創新的時刻。歸納如下：

- (1) 當價值曲線與競爭對手愈來愈類似，則表示是企業或組織該另闢一片藍色海洋的時候。
- (2) 隨著企業或組織之競爭對手的價值曲線，逐漸地向自己靠攏時，即可看出競爭對手的模仿程度，以及藍海轉紅的程度。
- (3) 持續監控價值曲線，可讓企業或組織在現有營運與獲利豐腴的情況下，仍持盈保泰且不會輕率的改變方針與分散資源，去承擔追逐新藍色海洋的風險。

(三) 藍海策略草圖與價值曲線之建構邏輯：

歸納前述章節§2.2〈藍海策略〉以及§2.1.2.3〈雙因子（兩因子）理論的比較〉中表2-1「四項行動架構關鍵問題與雙因子取捨關係表」之探討，可整理出企業或組織如何透過藍海策略的主要分析工具，來檢視是否符合、甚至是建構出藍海策略的經營模式與邏輯，亦即本研究針對研究個案—T海洋渡假村的藍海策略草圖與價值曲線之建構邏輯（圖2-24）。分別根據四項行動架構所指出的以及所要解決的四個關鍵問題與相關價值活動的取捨效應，歸納如下：

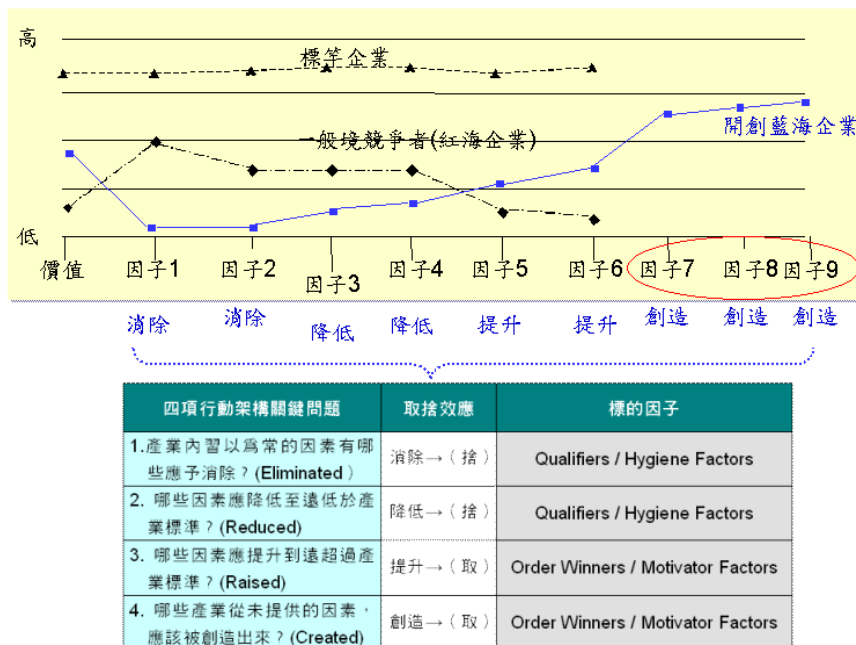
1. 取捨效應之「捨」的部份：亦即欲「消除」與「降低」的因子。

- (1) 產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」：除了思考習以為常且淪為較勁、毫無價值的因素外；另就消除對象的「標的因子」，則是以市場入門因子與維生因子(qualifiers / hygiene factors)為主。例如，圖2-24中因子1、2所示。
- (2) 哪些因素應「降低」到遠低於產業標準：除了確認是否有過度設計的因素外；另就降低對象的「標的因子」，則是以市場入門因子與維生因子為主。例如，圖2-24中因子3、4所示。

2. 取捨效應之「取」的部份：亦即欲「提升」與「創造」的因子。

(3) 哪些因素應「提升」到遠超過產業標準：除了找出哪些盲點是顧客必須將就，而自己必須想辦法解決的因素外；另就提升對象的「標的因子」，則是以贏得訂單因子與激勵因子(order winners / motivator factors)為主。例如，圖2-24中因子5、6所示。

(4) 哪些未提供的因素，應該被「創造」出來：除了協助開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，並改變產業的策略定價外；另就創造對象的「標的因子」，則是以贏得訂單因子與激勵因子為主。例如，圖2-24中因子7、8、9所示。



資料來源：本研究整理

圖2-24 藍海策略草圖與價值曲線之建構邏輯圖

在實務上，所謂的藍海與紅海總是並存的。因此，企業或組織必須在這兩片海洋都要能有成功的策略，以熟悉並徜徉在這兩片大海之中。然而，探討金偉燦、莫伯尼（2005）《藍海策略》的主要真諦，是希望善用四項行動架構解決四個關鍵問題與相關價值活動的取捨效應，以協助企業或組織學習並了解，如何讓競爭變的無關緊要，進而開創無人競爭的全新市場。

2.3 創意生活產業的定義與內涵

根據傳統的認知與分類，習慣將產業區分為三級：即為農、林、漁、牧、礦的「一級產業」，從事加工、製造、裝配的「二級產業」，以及「三級產業」的服務業等三大類。至於，近來在台灣以及世界各地興起所謂的「創意生活產業」，如果仍抱持著傳統對產業分類的認知，顯然很難直接將它歸納到上述任何一級產業的分類中（許士軍，2005）。但若能就「創意」的觀點並將「生活」與「產業」進行串聯與組合，則將成為一種嶄新且提供無限想像與發展空間的產業概念；當然，這並不是代表著又必須再劃分成另外一級的產業；相對地，創意生活產業卻可能成為帶動各級產業內部與產業之間重新排列組合的橋樑與觸媒，進而擴展各產業無限想像的發展空間並帶來額外的商機。

另外，這類牽涉與結合文化、創新為主的知識經濟型態產業，由於本身就具有其特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性。因此，是比較難在短時間內被模仿與複製，有些甚至根本是無法被模仿與複製。所以，更是提供台灣在面對中國大陸經濟崛起、開放兩岸三通等熱門議題上，發揮了所謂的「反磁吸效應」-透過這種難以在短時間內、甚至根本是無法被模仿與複製的獨特優勢，反而可吸引大量因受惠於經濟崛起的中國大陸旅客來台觀光旅遊潛在的廣大商機，進而為台灣的本土與傳統產業及個人，創造出更多附加價值。因此，在我國行政院經濟建設委員會(2002)推出「挑戰2008：國家發展重點計畫」的十項發展計畫中，亦首次將「文化創意產業」列為其中的重要發展項目，而創意生活產業更是在經濟部文化創意產業推動小組(2003)所定義的十三種文化創意產業之一。

本研究重點為應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略；所以，雖就經濟部文化創意產業推動小組的定義，將創意生活產業劃分在文化創意產業之中，但本章節的整理、探討仍將多聚焦在創意生活產業。至於，文化創意產業，將於章節開始僅略作闡述並不多加以琢磨。如下：

2.3.1 文化創意產業

關於文化創意產業(cultural & creative industries)的定義與內涵，整理具代表性以及本研究關心聚焦的國家與區域：聯合國、英國、台灣海峽兩岸（中國大陸與台灣），摘要探討如下：

（一）聯合國：

聯合國教育、科學及文化組織(United Nations Education, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]) 將文化產業(cultural industries)相關定義為：「那些以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業」。「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質是無形資產與具文化概念的，而且通常由智慧財產權的保護，而以產品或服務形式來呈現」。UNESCO同時也認為，創意是人類文化定位的一重要部分，且可以用不同的形式表現；因此，文化產業的產出不僅是創意，亦包括了「文化產品及服務」(cultural goods and services)（表2-16）。所以，文化產業可以視為創意產業(creative industries)，在經濟領域則稱為未來性產業(future oriented industries)，若在科技領域又被稱為內容產業(content industries)（連瓊芬，2004）。

表2-16 UNESCO文化產品與文化服務比較表

文化產業的產出	說明
文化產品	一般指那些傳達意見、符號與生活方式的消費品。它們透過告知或娛樂以建立集團身份，並影響文化活動。個人或集體創意的結果則植基於著作權，透過產業流程與全球分銷被重製，因此促進文化物品的交流，透過書本、雜誌、多媒體產品、軟體、唱片、電影、錄影帶、聲郭娛樂、工藝與時尚設計，未大眾提供多樣與不同的文化選項。
文化服務	則為傳統地被理解成：那些目的於滿足文化興趣與需求的活動。類似的活動本身並不代表是物質成品，典型上它們包括了由政府、私人、半公共機構，或公司提供給社區的有關於文化活動上的整套支援性設施與措施。類似的服務例子，包括表演與文化捷的促銷，以及文化資訊的保存（圖書館、檔案中心與博物館）。文化服務或許是免費也可以是商業性質。

資料來源：整編自 台灣經濟研究院（2003）

（二）英國：

英國的創意工業政策，為目前世上產業別架構最完整的文化政策，並於1997年成立創意工業任務小組，就創意工業的發展提出建議。根據其負責人Michael Seeney於2002年來台，曾對於創意產業所下之基本定

義：「起源於個體創意、技巧及才能的產業，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會」，並進一步規劃出廣告、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、電視與廣播等十三類。雖從前述字面上看來，英國對於創意產業的定義較著重於創意轉換成經濟價值與商業運作，但仍寄望創意產業與文化部門間，能夠充分顯現出英國文化與生活的多元性（連瓊芬，2004）。

（三）中國大陸：

中國大陸文化部(2001)正式將文化產業納入全國「十五規劃綱要」，成為另一階段國民經濟和社會發展戰略的重要部分，對於文化產業之相關定義為：「從事文化產品的生產、流通和提供文化服務的經營性活動的行業總稱」。「其特徵是以產業作為手段來發展文化事業，以文化為資源來進行生產，向社會提供文化產品和服務，目的是為了滿足人民群眾日益增長的精神文化生活需求。由此也從產業的角度圈定了傳統意義上的『文化事業』及其相關行業的外延範圍」。共規劃文化產業範疇十三項（表2-17），主要內容概述如下（連瓊芬，2004）：

表2-17 中國大陸的文化產業範疇分類表

產業名稱	細項行業包括說明
新聞出版業	印刷業、圖書報刊零售業、出版業、出版及記錄媒介複製、報刊雜誌。
廣播電視、電影業	廣播電臺、電視臺（含有線台）、電影製片廠、電影院。
娛樂業	歌廳、舞廳、卡拉OK廳、錄影廳、電子遊戲城、保齡球館、溜冰場、綜合娛樂場所、工藝美術品拍賣、畫廊。
藝術業	演出表演團體、表演場所。
群眾文化業	群眾藝術館、文化館、文化站、村鎮文化中心、文化俱樂部（室）等。
圖書館業	圖書館、檔案館。
文物業	文物保護機構、文物拍賣機構、文物商店、文物科研單位。
博物館業	博物館、管理機構。
文化旅遊業	旅遊紀念品生產單位、旅遊景點經營單位、旅遊管理機構。
博彩業	體育彩票、福利彩票、彩票管理機構、彩票銷售點。
競技體育業	競技體育團體、體育俱樂部、競技體育場所、競技體育管理機構。
廣告業	廣告公司、廣告製作室、設計室。
其他	網路業、文化經紀與代理、文化科技與科研、文化交流、裝飾裝潢業。

資料來源：整編自 台灣經濟研究院（2003）

（四）台灣：

根據行政院經濟部文化創意產業推動小組(2003)定義，文化創意產業為：「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。另外，分別在第二次委員會議，列入文化創意產業推動範疇的主要類別為：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及數位休閒娛樂，以及在第三次委員會議中，又增加了設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等。因此，共規劃之文化創意產業範疇十三項（表2-18），主要內容概述如下（邱 昱芳 2005）：

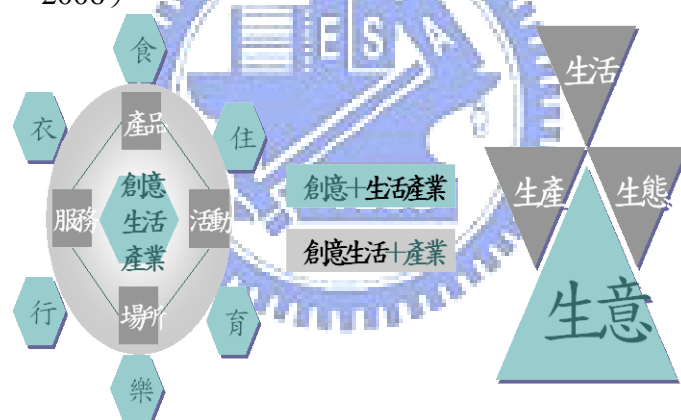
表2-18 台灣文化創意產業範疇分類表

產業名稱	說明
視覺藝術產業 (文建會)	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 (文建會)	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、小型劇場、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)、藝術節經營等之行業均屬之。
文化展演設施產業 (文建會)	凡從事美術館、博物館、藝術村、展演場所及其附屬設備等之行業均屬之。
工藝產業 (文建會)	凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。
電影產業 (新聞局)	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
廣播電視產業 (新聞局)	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 (新聞局)	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶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廣播節目供應業細類。
廣告產業 (經濟部)	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模塑、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計品牌時尚產業 (經濟部)	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。
設計產業 (經濟部)	凡從事產品設計企劃、產品設計、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。
建築設計產業 (經濟部)	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。
數位休閒娛樂產業 (經濟部)	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態及社會生活休閒服務等之行業均屬之。 1. 數位休閒娛樂設備—3D VR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。 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。 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、數位休閒事業、親子娛樂學習中心、安親班/學校等。
創意生活產業 (經濟部)	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、樂各領域有用的商品或服務。 2. 運用複合式經營，具創意再生能力並提供學習體驗活動。

資料來源：經濟部文化創意產業推動小組（2005）

2.3.2 創意生活產業

根據經濟部工業局（2005）在《94年度創意生活產業發展計劃》將「創意生活產業」(creative life industries)定義：「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產業」（圖2-18）。另外，陳昭義（2005）在《2004年台灣文化創意產業發展年報》提及，創意生活產業涵蓋「食、衣、住、行、育、樂」不同的生活領域。依事業發展的模式可分為：「傳統事業轉型」、「核心事業延伸型」、「特有文化匯集型」、「主題創意型」等四種型態（表2-19）；依事業所屬產業核心知識的創意運用，可分：「自然生態體驗」、「特定文物體驗」、「傢飾時尚體驗」、「餐飲文化體驗」、「工藝文化體驗」、「生活教育體驗」等六種型態（李宸邦，2006）。



資料來源：經濟部工業局（2005）

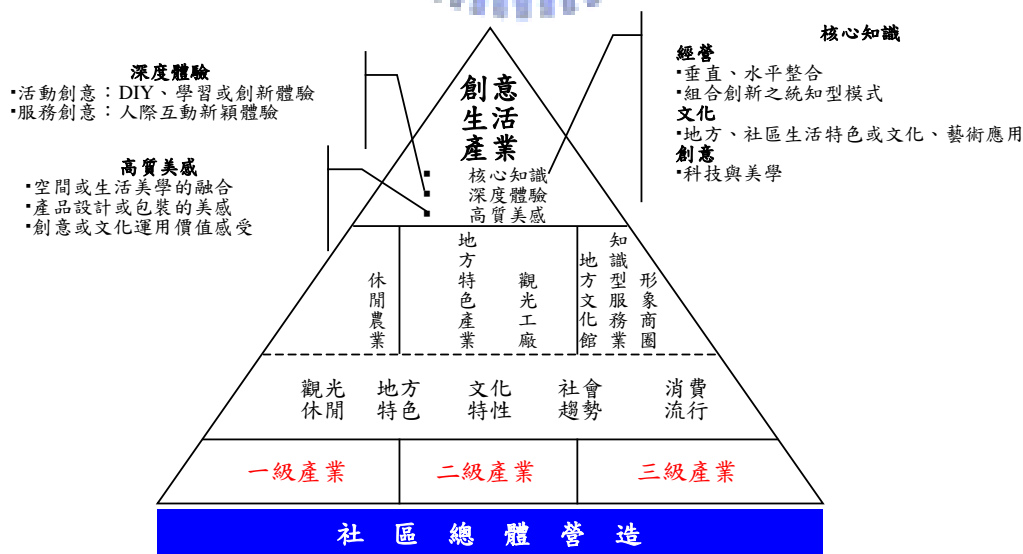
圖2-18 創意生活產業示意圖

表2-19 台灣創意生活產業發展模式分類表

分類	說明
傳統事業轉型	因應經營環境變遷，將原本「農、林、漁、牧、礦」與「加工、製造、裝配」等轉型為「創意生活產業」，即將原屬一級或二級的產業，融入服務／活動等三級產業元素的企業轉型，但仍保留原來企業主要的核心與特色
核心事業延伸型	根據多年累積下來的企業文化，來延伸擴充而成「創意生活產業」，並扮演著承先啟後、推廣與發揚光大原企業的角色
特有文化匯集型	善用並結合地方、社區生活特色或文化等相關資源與特定主題，來組織成「創意生活產業」
主題創意型	直接切入並利用特定的創意與主題，提供深度體驗與高質美感而成的「創意生活產業」

資料來源：本研究整理

因此，創意生活產業這類攸關食、衣、住、行、育、樂等民生議題的新興產業，勢必要建構並融入於在地特有的文化、社群與區域之中，搭配所謂的「三生原則」—「生活」、「生產」、「生態」進而創造出更多「生意」的商機來，使得各個地區皆能建立出屬於自己在地生活的文化特色與內涵，以促成經濟型態轉型與產業的升級，並獲得生活空間及品質的改善與集體意志的凝聚，這也是「社區總體營造」的範疇（圖2-25）。至於有關「社區總體營造」一詞，首次出現於台灣是在1994年10月3日，由文化建設委員會於立法院提出施政報告時，提出這個概念和計劃。並進一步定義：「社區總體營造是以社區共同體的存在和意識作為前提和目標，藉著社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，經由社區的自主能力，配合社區總體營造理念的推動，使各地方社區建立屬於自己的文化特色，也讓社區居民共同經營『產業文化化、文化產業化』、『文化事務發展』、『地方文化團體與社區組織運作』、『整體文化空間及重要公共建設的整合』及其他相關的文化活動等。如此因社區民眾的自主與參與，使生活空間獲得美化，生活品質獲得提升，文化產業經濟再行復興，原有的地景地貌煥然一新，進而促使社區活力的再現。如此全面性、整體性的規劃與參與社區經營創造的過程，稱為『社區總體營造』」（連森裕，2004）。



資料來源：經濟部工業局（2005）

圖2-25 創意生活產業關聯圖

關於創意生活產業在台灣推行的特色與內涵，根據經濟部工業局（2005 & 2007）《94年度創意生活產業發展計劃》及《96年度「創意生活產業發展計劃」輔導措施簡報》探討並歸納如下：

（二）創意生活產業之發展計劃緣起與推動目的：

1. 計劃緣起：

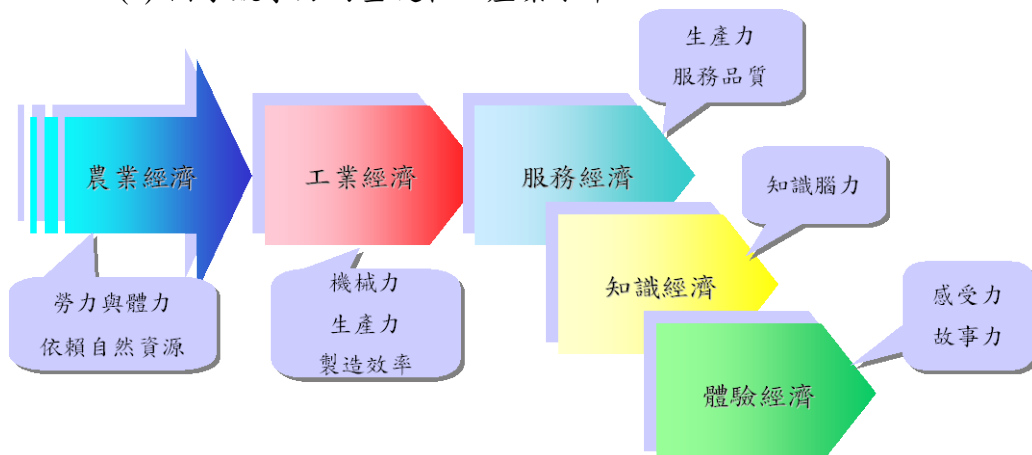
- (1) 依據行政院核定之「挑戰2008：國家發展重點計畫」辦理。
- (2) 因應知識經濟時代，傳統產業亟待轉型。
- (3) 產業結構變遷，結構性失業人口持續攀升。
- (4) 國民生活品味提升，注重精緻、創意、舒適、便利及高品質生活。

2. 計劃推動目的：

- (1) 協助產業升級與轉型，將「製造台灣」提升為「知識台灣」。
- (2) 為中高齡及非高學歷之失業族群，提供再就業之機會。
- (3) 改善國民生活品質，型塑知識工作者之生活樂園。

3. 經濟發展型態變遷（圖2-26）：

- (1) 經濟型態遞變的速度愈來愈快。
- (2) 競爭力提升必須與經濟型態發展亦步亦趨。
- (3) 國家競爭力的基礎在於產業水準。



資料來源：經濟部工業局（2005）

圖2-26 經濟發展型態變遷

(三) 創意生活產業之特色與表現：

1. 創意特色之層面：

- (1) 創意與民生相關課題的整合發展。
- (2) 整合上中下游垂直式產業或水平式異業之產業合作型態。
- (3) 經營方式融入科技與美學，提高國民生活品質。
- (4) 萃取具地方、社區生活之創意元素加以組合，賦予生命力並擴大應用。

2. 創意表現之層面：

- (1) 產品創意：產品功能與造型推陳出新或賦予文化新意。
- (2) 服務創意：提供與顧客人際互動之多元或新穎的體驗，創造生活愉悅的價值。
- (3) 場所創意：塑造創意環境，感動顧客心靈。
- (4) 活動創意：定期或非定期舉辦創新活動，提供消費者學習體驗。

(四) 創意生活產業發展計劃之推動架構：

1. 提供專業諮詢與輔導服務：

- (1) 提供單一窗口諮詢服務。
- (2) 提供企業訪視服務—支撐約300個就業機會。
- (3) 提供個案輔導服務(診斷、專案)。
- (4) 進行全面顧客體驗(total customer experience [TCE])相關課程規劃。
- (5) 辦理企業人才養成及輔導團隊之培育。
- (6) 辦理全台巡迴諮詢服務。

2. 評選創意生活事業，建置與維護資料庫：

- (1) 評選創意生活事業及優良案例，並授與創意生活產業標章。
- (2) 研析創意生活產業發展趨勢及個案經營模式。
- (3) 檢討執行成效與先期規劃未來四年推動作法更新維護網站，建置行銷活動廣宣平台。

3. 表揚優良創意生活事業：

- (1) 舉辦表揚活動。
- (2) 編印表揚事業專刊。
- (3) 表揚活動之宣導促進。

4. 宣導與推廣：

(1) 推廣宣導創意經營典範，促進合作交流：

- a. 辦理各類推廣活動。
- b. 宣導推廣(專題)報導及編印宣導資料

(2) 推動國際交流活動：

- a. 辦理國際論壇及專家診斷服務。
- b. 辦理國外觀摩研習活動。
- c. 辦理國外相關叢書之合作翻譯與出版。

(五) 創意生活產業發展計劃之服務資源：

1. 提供專業諮詢與輔導服務：主要分成「諮詢服務」、「訪視診斷」、「專案輔導」三大項(表2-20)。

表2-20 台灣創意生活產業發展計劃服務資源之專業諮詢與輔導服務明細表

項目	實施內容		對象	實施作法	申請作業
諮詢服務	1.經營管理、市場行銷、財務規劃異業或同業結盟等問題詢問 2.整體創意生活產業計畫資源瞭解 3.諮詢服務100案以上(含50家以上廠商提供現場諮詢)		1.一般業者 2.具創意生活產業潛力之業者 3.經濟部工業局評選認定之創意生活事業	1.免費諮詢 2.推薦參與創意生活事業評選	諮詢與輔導服務申請表
訪視診斷	1.一般經營 2.創意核心、產品、場所、服務、活動 3.同、異業之推廣行銷/區域行銷 4.診斷輔導25案以上		1.一般業者 2.經評選認定之創意生活事業	1.專家訪視診斷 2.第1次為免費，第2次起酌收費用 1.專家訪視診斷 2.第1-2次為免費，第3次起酌收費用	1.諮詢與輔導服務申請表 2.診斷廠商基本資料
專案輔導	個案型	1.創意研發與策略規劃 2.顧客關係與服務規劃 3.故事企劃與設計規劃 4.體驗活動設計規劃 5.場域美感設計規劃 6.新創事業與其他創意生活課題規劃	1.經濟部工業局評選認定之創意生活事業 2.經訪視診斷具有發展「創意生活產業」潛力或事實之事業者。	1.個案型輔導每案政府輔導經費上限25萬，不足由業者負擔，政府款與業者配合款7:3，輔導家數16案。(輔導申請須知依實際公告為主)	1.諮詢、診斷與輔導申請紀錄表 2.營利事業登記證 3.申請專案輔導相關文件與計劃書
	示範型	1.個別企業需同時在產品、服務、活動、空間整體具特色經營之發展。 2.特定主題之合作體系或新創事業規劃	經濟部工業局評選認定之創意生活事業	輔導申請須知依實際公告為主	

資料來源：經濟部工業局(2005)

2. 評選創意生活事業：

(1) 目的：為推動創意生活產業之發展，藉由評選創意生活事業，並樹立標竿學習模範，推廣普及創意生活產業。

(2) 作業原則與方式：

a. 作業原則：隨到隨理、逐批審查。

b. 作業流程：分為資料審、初審、複審等三種方式進行。

(a) 資料審：工作小組審查報名資料。

(b) 初審：評審小組召開初審會議－創意生活事業資格審。

(c) 複審：主審委員實地訪視、複審審查會議。

(3) 評選標準：

a. 核心知識的運用(20%)：

(a) 地方、社區生活或文化特色的創意化運用。

(b) 科技、美學、行銷的創意運用。

b. 深度體驗的模式(30%)：

(a) 提供人際互動新穎體驗。

(b) 辦理學習體驗或創新活動。

c. 高質美感的感受(30%)：

(a) 空間的美感設計。

(b) 產品的美感設計。

d. 整體事業經營特色(20%)：

(a) 創意或文化運用之顧客價值感受。

(b) 事業經營合理性。

(c) 未來發展潛力。

(4) 通過評選之權益：

a. 授予「創意生活事業證書」及簽訂「創意生活產業標章」使用權合約，型塑企業創意形象價值。

- b. 推薦優良案例表揚，擴大宣導推廣。
- c. 獎勵參加國外觀摩研習。
- d. 參加創意生活產業聯誼會，促成策略合作聯盟，提升競爭力。
- e. 免費參與諮詢訪視診斷服務、專案輔導計畫，提升經營實績。
- f. 優先參加人才培訓、觀摩及座談與推廣等活動。
- g. 宣導推廣服務。

3. 推廣宣導：主要分成「推廣宣導創意經營典範，促進合作交流」、「推動國際交流活動」兩項（表2-21）。

表2-21 台灣創意生活產業發展計劃服務資源之推廣宣導明細表

◆推廣宣導創意經營典範，促進合作交流	
1. 說明會、座談會等推廣服務	4. 促進業者策略服務
2. 國內觀摩研習	5. 宣導推廣(專題)報導
3. 成果展覽等市場推廣服務	6. 創意生活產業服務網，提供網站資訊交流 http://www.creativelife.org.tw/
◆推動國際交流活動	
5. 辦理國際論壇及專家診斷服務	
6. 辦理國外觀摩研習活動	
7. 辦理國外相關叢書之合作翻譯與出版	

資料來源：經濟部工業局（2005）

(六) 創意生活產業發展計劃之執行成效(2003~2006年)：

1. 對應回前述(三)創意生活產業發展計劃之推動架構：歸納並分成「評選、諮詢與輔導、推廣宣導」三大項（表2-22）。

表2-22 台灣創意生活產業發展計劃之執行成效表(2003~2006年)

項目		執行成果
評選		評選累計 95 家創意生活事業，帶動產業轉型升級
諮詢與輔導		完成諮詢服務 334 家、企業診斷輔導服務 76 家
		完成輔導專案 40 家、示範案 5 案，衍生廠商投資約 4 億 3 仟萬元以上
推廣宣導		促成文化創意產業貸款申請通過 3 案，投資額約達 9 仟萬元以上
	媒體廣宣	廣播節目製播 39 集、電視新聞專題報導 9 集、報紙報導 54 則、雜誌報導 9 篇、網站消息稿 46 則，促成訊息推廣達 1500 萬人次以上
		完成宣導手冊編印 14000 本，分送國內外觀光景點
		完成媒體專題報導，如「行遍天下度假計劃」「創意生活魔法書」「觀光月刊」「美好台灣」及「商品型錄」，推廣人數估達 130 萬人次以上
表揚推廣		辦理表揚活動 4 場，訊息達 400 萬人次
		完成創意生活說明會 30 場
		完成專家座談會 10 場、國內觀摩會 8 場、國外觀摩會 4 場
		完成國際論壇 2 場，國外專家訪視診斷輔導 8 案

資料來源：本研究整理

2. 台灣創意生活事業評選通過名單（表2-23）：依事業所屬產業核心知識的創意運用，歸納並分成「自然生態體驗、特定文物體驗、傢飾時尚體驗、餐飲文化體驗、工藝文化體驗、生活教育體驗」等六種型態。

表2-23 台灣創意生活事業評選通過名單(2003~2006年)

(1)自然生態體驗型態	2003 / 阿聰師生活館	2004 / 呂美麗精雕藝術館
2003 / 君達休閒農場	2003 / 郭元益糕餅博物館/文化生活館	2004 / 牛耳藝術公園
2003 / 宏基蜜蜂生態農場	2003 / 進益損丸文化會館	2004 / 京麟雕塑文化園區
2003 / 忠信種苗休閒花卉園	2003 / 老鍋休閒農莊	2004 / 鹿港燒陶藝館
2004 / 飛牛牧場	2003 / 蛋之藝博物館	2004 / 圳頭窯藝博物館
2004 / 庄腳所在	2003 / 天仁喫茶趣	2005 / 老土藝術工作室
2004 / 水草的故鄉	2004 / 東籬農園	2005 / 谷巴休閒渡假村
2004 / 三富花園農場	2004 / 迴廊咖啡館	2005 / 原鄉緣紙傘文化村
2004 / 蜂采館	2005 / 九份茶坊	2005 / 居廣陶
2004 / 花蓮海洋公園	2005 / 台灣香蕉新樂園人文餐飲事業	2005 / 拙而奇
2004 / 台一種苗場	2006 / THE ONE	2005 / 台灣民窯文化生態園區
2004 / 長青園藝	2006 / RingSide 聚場	2005 / 金合利鋼刀
2005 / 薰衣草森林	2006 / 文英館迴廊咖啡劇場	2005 / 新太源藝術工坊
2005 / 七星柴魚博物館	2006 / 天仁喫茶趣(復興店)	2006 / 生活琉璃體驗館
2005 / 立川漁場	2006 / 天仁喫茶趣(中山店)	2006 / 沙滔琉璃工作坊
2005 / 台東原生應用植物園	2006 / 天仁喫茶趣(內湖店)	2006 / 石壁染織工藝園區
2005 / 北成庄荷花形象館	2006 / 天仁喫茶趣(大直店)	2006 / 竹南蛇窯-古窯生態博物館
2005 / 北關螃蟹博物館	2006 / 天仁喫茶趣(竹南店)	2006 / 古笨港陶華園
(2)特定文物體驗	2006 / 天仁喫茶趣(台中店)	2006 / 谷壺陶坊
2003 / 九族文化村	(5)工藝文化體驗	2006 / 老樹根魔法木工坊
2003 / 布農部落文化體驗園區	2003 / 三義鴨箱寶	2006 / 旗津窯
2003 / 紅樓劇場	2003 / 金良興紅磚的故鄉	(6)生活教育體驗
2004 / 河東堂獅子博物館	2003 / 華陶窯	2003 / 誠品書店敦南店
2005 / 劍湖山世界創意博覽館系列	2003 / 新旺陶藝	2003 / 美術部落
2006 / 天仁茶文化館	2003 / 水里蛇窯陶藝文化村	2003 / 大自然科學教育中心
(3)傢飾時尚體驗	2003 / 廣興紙寮	2004 / 蘇荷兒童美術館
2004 / 天染花園-植物染色園區	2003 / 添興窯陶藝村	2004 / CHIT CHAT Club英語時尚俱樂部
2004 / MURA	2003 / 春田窯	2004 / 肯園香覺戲體
2004 / 也趣傢飾藝廊咖啡館	2003 / 山板樵農場	2005 / 故事屋
2004 / 理想大地渡假飯店	2003 / 台南家具產業博物館	2005 / 白蘭氏健康博物館
2004 / 結像紀事	2003 / 力馬工作坊	2005 / 台灣煤礦博物館有限公司
2005 / 奇聖石頭夢工坊	2003 / 青竹竹藝文化園區	2006 / 兒童探索博物館
2006 / 快樂逃兵	2003 / 五穀文化村	
(4)餐飲文化體驗	2004 / 蜻蜓雅築珠藝工作室	

資料來源：本研究整理

3. 台灣創意生活事業之輔導實績範例／蜻蜓雅築珠藝工作室之簡介：

(1) 簡介：

輔導範例企業坐落於屏東縣三地門鄉，成立於1983年以展現部落風貌特色，透過部落導覽、親手DIY燒製琉璃珠與串珠等體驗活動，以及提供原住民地方風味餐、藝品的展售等，讓遊客的心靈徜徉山水之際，同時享受排灣文化之美，進而創造消費契機。

(2) 企業創意核心：

- a. 新產品之研發融合排灣族文化特色。
- b. 採用複合式經營的方式：燒製琉璃珠＋珠串DIY課程＋部落導覽＋咖啡與排灣族風味餐。
- c. 多角經營廣設點：除本店展售，亦啓用商務網站
(<http://kk14004.hi178.com/>)。

(3) 輔導重點及成果展示：

- a. 琉璃珠藝產品之故事化：

(a) 琉璃珠故事卡設計／如下圖示（圖2-27）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-27 輔導範例企業的琉璃珠故事卡

(b) 排灣族特產視覺設計／如下圖示（圖2-28）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-28 輔導範例企業的排灣族特產帆布看板

b. 文化走廊平面展示設計－時光廊道設計／如下圖示（圖2-29）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-29 輔導範例企業的時光廊道

c. 場域指標系統建立：

(a) 入口意象／如下圖示（圖2-30）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-30 輔導範例企業的入口意象

(b) 環境標示／如下圖示（圖2-31）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-31 輔導範例企業的環境標示

d. 多媒體設計與製作：

(a) 工作室導覽影片介紹／如下圖示（圖2-32）。



資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-32 輔導範例企業的工作室導覽影片

(b) DIY影片介紹／如下圖示（圖2-33）。



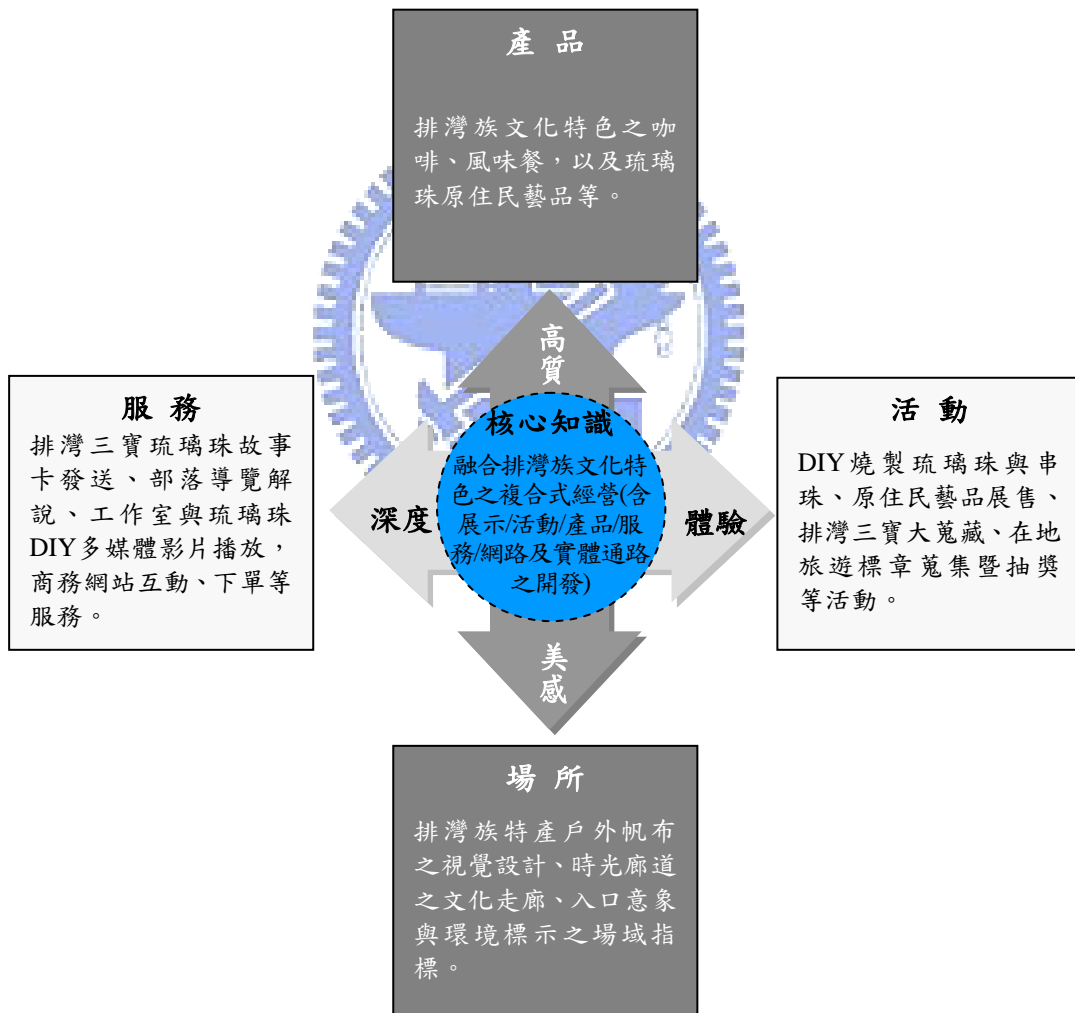
資料來源：經濟部工業局（2007）

圖2-33 輔導範例企業的DIY影片

(4) 輔導效益：

- a. 2006年營收達新台幣1500萬，比2005年營收提升約一倍。
- b. 促進投資金額800萬。

因此，將本創意生活產業的輔導範例企業－蜻蜓雅築珠藝工作室，就本節（三）〈創意生活產業之特色與表現〉中的兩層面來進行歸納與整理，可進一步得到該企業提供深度體驗及高質美感的創意來源、核心知識與價值（圖2-34）。如下圖所示：



資料來源：本研究整理

圖2-34 輔導範例企業的創意核心特色與表現

2.3.3 小結

於本節中分別闡述了幾個重要國家與地區有關文化創意產業之相關定義與內涵，並針對本研究重點—台灣的創意生活產業，根據經濟部工業局相關發展計劃與輔導措施，進行一系列的探討、整理與歸納。並且，得到結論，如下：

(一) 文化創意產業部份：

1. 文化創意產業，源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業；
2. 文化產業的產出不僅是創意，亦包括了文化產品及服務；
3. 文化創意產業的特徵，是以產業作為手段來發展文化事業，以文化為資源來進行生產，向社會提供文化產品和服務，目的是為了滿足人民群眾日益增長的精神文化生活需求。

(二) 創意生活產業部份：

1. 創意生活產業是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」之產業，而且涵蓋食、衣、住、行、育、樂等不同的生活領域。這類攸關民生議題的新興產業，勢必要建構並融入於社區總體營造的範疇之中，搭配「生活、生產、生態」的三生原則，使得各個地區皆能建立出屬於自己在地生活的文化特色與內涵，以促成經濟型態轉型與產業的升級，並獲得生活空間的美化與生活品質的改善以及集體意志的凝聚，進而為地方、社區、組織與個體，創造出更多的「生意」以及開拓出各自所屬的嶄新「蔚藍海洋」。
2. 有別於傳統將產業區分為「一級產業」、「二級產業」以及「三級產業」等三大類，「創意生活產業」這類提供無限想像與發展空間的文化創意產業，近年來已深受世界各地與各級政府的重視與推展，並明顯地在經濟上帶來了相當可觀的貢獻與效益。另就「創意」的觀點並將「生活」與「產業」進行串聯與組合，則將成為一種嶄新的產業概念。當然，這並不是代表著又必須再劃分成另外一級的產業；相對地，

創意生活產業卻可以帶動各級產業內部與產業之間重新排列組合，進而擴展各產業的發展空間並將原有市場做大，創造出嶄新的價值。因此，可歸納創意生活產業（暨三生原則）如下表2-24所示，並摘要如下：

- (1) 「創意＋生活產業」：乃是將深度體驗與高質美感的「創意」，帶入食、衣、住、行、育、樂等不同的「生活產業」。
- (2) 「創意生活＋產業」：乃是將「創意生活」之相關獨特文化、活動、核心知識等，實施與進行「產業」化、生意化(of business)。

表2-24 台灣「創意生活產業－三生原則」關係表

		【生活】		【生意】	
創意生活產業	生活(產業)	核心知識	食、衣、住、行、育、樂等生活(產業) 特色或文化的體驗—自然生態、特定文物、傢飾時尚、餐飲文化、工藝文化、生活教育		
	創意(生活)	深度體驗	服務(創意)		活動(創意)
		高質美感	產品(創意)		場所(創意)
			【生產】		【生態】

資料來源：本研究整理

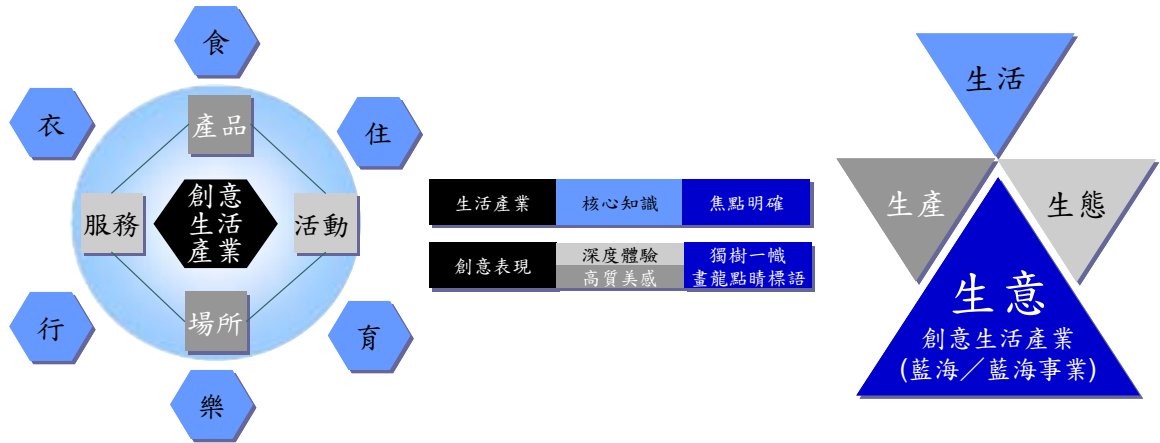
3. 創意生活產業這類牽涉與結合文化、創新為主的知識經濟型態產業，由於本身就具有其特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性。所以，是比較難在短時間內被模仿與複製，有些甚至根本是無法被模仿與複製。
4. 當所有對於創意生活產業的眼光，都聚焦在正面、一片光明前景之上的同時。可預見的，這類文化性的產業必將有如雨後春筍般的蓬勃發展。因此，應該避免沿襲和重複過去對於傳統一、二、三級產業的經驗以及思惟模式，即使過去這些的經驗是成功的。因為，過去這些成功的經驗也未必適合創意生活產業這種異質的產業。譬如，將兩種熟悉的企業經營方式如法炮製，其結果可能使得創意生活產業失去原有的特色而向下沈淪。此種如法炮製方式，有時甚至將成為陷阱。如下：

- (1) 工業化陷阱：此即沿襲工業時代的思惟，對於所提供的服務，儘量採取大量化和標準化的做法，一味追求降低成本，甚至互相抄襲和模仿，這種作法將使得創意生活產業失去原有價值，變得千篇一律、索然無味。
- (2) 商業化陷阱：在一種急功近利的心態下，採取譁眾取寵與世俗化的作法，甚至走入一種低級趣味的道路上。也許這樣可以短期獲利，但是長期而言，不但會斷喪這種產業的生機，而且也對於社會帶來不良的影響。（許士軍，2005）
5. 進一步利用《藍海策略》之相關重要論述（如：本研究§.2.2.2中朱博湧（2006）所提出的藍海策略分析架構三個檢測準則、§.2.2.4.1重建市場邊界的六大途徑架構，以及藍海構想(blue ocean idea [BOI])指數）來探討、檢測與了解創意生活產業是否符合藍海構想與藍海策略的基石—「價值創新」的程度；也就是能否為顧客和公司創造「價值躍進」，讓顧客得到來自企業提供的產品效益及售價的價值，而企業本身也得到來自產品價格及成本結構的價值。另外，根據本研究所探討之經濟部工業局（2007）輔導創意生活產業的實績範例—蜻蜓雅築珠藝工作室，可以發現創意生活產業能創造有效新需求、增加消費者的好處與生產者的利潤、建立有效的進入障礙，並引導組織或事業體挑戰過去因循的舊假設，來重建市場邊界並將直接競爭轉換成創造藍海。如下：
- (1) 就「產業」：創意生活產業透過傳統事業轉型，將原屬一級或二級的產業，融入服務／活動等三級產業元素的企業轉型，但仍保留原來企業主要的核心與特色，可以將「聚焦於產業內的競爭對手」，轉換成「探討另類產業」。
- (2) 就「策略群組」：創意生活產業可以根據多年累積下來的企業文化來延伸擴充，並扮演著承先啟後、推廣與發揚光大原企業的角色。

色，可以將「聚焦於策略群組內的競爭定位」，轉換成「探討產業內的各種策略群組」。

- (3) 就「顧客團體」：創意生活產業善用並結合地方、社區生活特色或文化等相關資源與特定主題，將「聚焦於為顧客群加強服務」，轉換成「重新定義本行內的顧客群」。
- (4) 就「產品或服務範圍」：創意生活產業可結合核心事業延伸型與特有文化匯集型的優點，善用地方、社區生活特色或文化等相關資源與特定主題，以及根據多年累積下來的企業文化來延伸擴充，並扮演著承先啟後、推廣與發揚光大原企業的角色，可以將「聚焦於把本行範圍內的產品和服務價值極大化」，轉換成「探討互補產品和服務」。
- (5) 就「功能vs.感情定位」：創意生活產業可以透過主題創意型，直接切入並利用特定的創意與主題，提供顧客在服務與活動的深度體驗、產品與場所的高質美感，將「聚焦於改善本行功能與感情定位內的價格表現」，轉換成「重新思考本行的功能與感情定位」。
- (6) 就「長期趨勢」：創意生活產業可以根據核心知識、科技與美學，以及產品、服務、場所與活動等創意的來源，將「聚焦於因應正出現的外在趨勢」，轉換成「參與塑造長期的外在趨勢」。
- (7) 就「效益」的檢測：創意生活產業之產品或服務具有深度體驗、高質美感的獨特效益，能激發顧客購買的動機。
- (8) 就「價格」的檢測：創意生活產業之產品或服務的價格，能符合利用大眾價格帶來擬定廣大顧客有能力負擔的策略定價。
- (9) 就「成本」的檢測：創意生活產業之產品或服務的成本，能符合以策略定價來擬定目標成本的訂定原則。
- (10) 就「推行」的檢測：創意生活產業之產品或服務，能於一開始解決來自利害關係者的推行障礙並廣受歡迎。

因此，在經過上述《藍海策略》相關論述之探討與檢測，可以發現：
「創意生活產業，就是藍海／藍海事業（暨生意）」。如下圖 2-35 所示：



資料來源：本研究整理

圖 2-35 「創意生活產業／三生原則－藍海事業／三種互補特質」關聯圖

2.4 總結：藍海策略＋創意生活產業＝出路

根據2006年7月份第241期《遠見雜誌》的封面故事〈小台灣·大藍海〉（圖 2-36）破題所指出：「從1986到2006，台灣從大破大立」、「走到又貪又悶又無力」、「企業不斷尋求藍海，大家不斷問未來在哪裡？」、「20世代的行動力·深厚的軟實力」、「傑出華人的創造力·志工的新勢力」，以及「創意的風格魅力·有眼界的企業力」。琢磨其中的字裡行間，正如同上述該期《遠見雜誌》封面斗大的標題－「出路」等。其實，也就是目前台灣最需要、最實際的出路。並且，正好也呼應到本節的標題：「藍海策略＋創意生活產業＝出路」。



資料來源：遠見雜誌（2006）

圖2-36 第241期《遠見雜誌》封面故事暨標題

「面對全球化的競爭態勢，以及中國崛起的來勢洶洶，台灣，還有什麼樣的機會？事實上，流著中華文化血統、又在移民社會中孕育出多元文化，台灣的人才素質與人文素養，都足以在未來國際舞台上佔有一席之地！」（游常山，2006）。根據游常山（2006）在第241期《遠見雜誌》，〈台灣實力—20年來的隱性優勢 六個「看不見的競爭力」〉一文中指出，硬性實力(hard power)不是國力的唯一標準，由美國前國防部次長、哈佛大學教授約瑟夫·奈(Joseph Nye)在蘇聯解體、冷戰結束後所提出的軟性實力(soft power)概念—未來的競爭是靠可以讓別國願意來稱頌、學習、模仿或購買的一種行為、價值、表現、組織、文化、制度、產品及服務等；也就是為了跟過去國家競爭力多以強調經濟力、軍事力等威脅、利誘的硬性實力來做區隔。並於2006年，約瑟夫·奈在哈佛大學甘迺迪政府學院的一次訪談中亦提及「布希政府已經從伊拉克戰爭中嚐到苦果。美國應對中東回教國家多展現充滿吸引力的軟性實力：高等教育、男女平等、宗教自由、人權尊重」。另外，美國國務卿萊斯亦提及「美國的價值不能僅靠劍（硬性實力），還需要靠橄欖枝（軟性實力）」；在日本，經濟大臣竹中平藏也信誓旦旦，要發展日本的「軟性實力，增加日本人才、知識及資訊上的魅力」。依循這世界思潮，許多台灣的有志之士，也紛紛認可「軟性實力」是台灣可以參考、遵循的「拼經濟、展國力」的新方向。因此，在行政院經濟建設委員會（2002）「挑戰2008：國家發展重點計畫」所提出的十項發展計畫，也首次將這種極具軟性實力表徵的「文化創意產業」列為台灣重要發展的項目之一。

而本研究中這類屬於文化產業範疇的創意生活產業，乃是結合文化、創意為主的知識經濟型態產業，由於本身具備特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性，比較難在短時間內被模仿與複製，甚至是無法被模仿與複製。所以，在面對中國大陸經濟崛起、開放兩岸三通等熱門議題上，正好可以發揮所謂的「反磁吸效應」—透過這種難以在短時間內、甚至根本是無法被模仿與複製的獨特優勢，進一步吸引大量因受惠於經濟崛起的中國大陸旅客來台觀光旅遊的廣大潛在商機，進而為台灣的本土與傳統產業及個人帶來嶄新的機會與蔚藍海洋。

因此，屬於這類文化產業之創意生活產業的軟性實力，讓小國也能擁有極大的影響力。例如，台灣的流行文化、生活時尚能在華人世界獨領風騷，造就所謂的「哈台風」，並影響著全球最大的市場－中國大陸。根據林美姿(2006)在第241期《遠見雜誌》，〈營造華人世界「哈台」風〉文中開宗明義指出：「販賣美好的生活方式，是台灣一項無窮的商機。自由、多元、豐富、24小時不打烊，台灣人的生活，讓其他亞洲華人羨慕。台灣有條件成為優質的華人生活風格提案者，帶動觀光、商品行銷；並從精采的生活中，開發更多的創意，提升新經濟的競爭力」；另外，世界最小的天主教國家－梵諦岡，卻擁有世界最強大的道德約束能力；然而，杜拜憑藉著創意帶動起整個貿易和金融等軟性實力，亦成為富甲天下阿拉伯海灣國家間競相追逐學習的標竿對象。所以，軟性實力就是隱性的優勢、看不見的競爭力，更是一種無法檔的文化魅力。

另外，在探討游常山（2006）與林美姿（2006）同於該期《遠見雜誌》個別發表的〈台灣實力－20年來的隱性優勢 六個「看不見的競爭力」〉與〈營造華人世界「哈台」風〉的論述，其中分別提到的「軟實力一／正統中華文化－切入全球最大市場，沒有隔閡」、「軟實力二／多元文化－移民＋殖民＝百花齊放」、「軟實力三／人力資源－知識經濟發展，打敗港、韓」、「軟實力四／傳統特質－兩岸三地最溫柔敦厚的地方」、「軟實力五／生活品質－台北優於上海和北京」、「軟實力六／民主、自由、開放－讓外國人也瘋狂的生猛活力」（游常山，2006），以及「魅力產業1／美食－台北，世界牛肉麵之都」、「魅力產業2／不夜城－誠品，書店的7-ELEVEN」、「魅力產業3／感動行銷－一家電，提供30戶工作機會」、「魅力產業4／生活美學－修耕作物，改變一個鄉鎮」（林美姿，2006）等六個軟性實力與四項魅力產業，並比較歸納本研究、本章有關《藍海策略》與「創意生活產業」等相關文獻的論述；可以發現游常山（2006）與林美姿（2006）分別所提的六個軟性實力與四項魅力產業皆屬於本研究文化創意、創意生活產業等藍海／藍海事業的範疇：亦即「六項軟性實力就等於『(文化)創意－藍海策略』，四種魅力產業其實也是『創意生活產業－藍海事業』」（表2-25）。因此，在本章節所

提對於台灣還有什麼競爭力、該如何自處，以及何謂台灣的機會與蔚藍海洋等有關於台灣出路問題的答案，將會是所謂隱性優勢的軟性實力與魅力產業；這正也呼應到本章節之總結的標題並道出台灣最實際的「出路」＝「藍海策略＋創意生活產業」，進而為台灣的本土與傳統產業及個人，創造出更多附加價值；亦提供了本研究個案－T海洋渡假村，由育、樂生活產業的遊樂園業邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業的「出路」。

表2-25 台灣「出路－軟性實力－魅力產業」關係表

出路＝藍海策略＋創意生活產業			
六項軟性實力：(文化)創意－藍海策略		四種魅力產業：創意生活產業－藍海事業	
軟實力一	〈正統中華文化〉 切入全球最大市場，沒有隔閡	魅力產業1	〈美食〉 台北，世界牛肉麵之都
軟實力二	〈多元文化〉 移民＋殖民＝百花齊放	魅力產業2	〈不夜城〉 誠品，書店的7-ELEVEN
軟實力三	〈人力資源〉 知識經濟發展，打敗港、韓	魅力產業3	〈感動行銷〉 一家電，提供30戶工作機會
軟實力四	〈傳統特質〉 兩岸三地最溫柔敦厚的地方	魅力產業4	〈生活美學〉 休耕作物，改變一個鄉鎮
軟實力五	〈生活品質〉 台北優於上海和北京		
軟實力六	〈民主、自由、開放〉 讓外國人也瘋狂的生猛活力		

資料來源：本研究整理

第三章 個案研究與分析

本研究乃探討「應用藍海策略擬定遊樂園的經營策略」，並以苗栗縣T海洋渡假村為研究個案。然而，「苗栗」一本研究作者的故鄉，向來在台灣現有的縣(市)當中，所給予的印象是停留在較為貧瘠、落後的三等縣；當然，這是一般對於所謂的競爭力評比，仍停留在強調硬性實力為主，此現象在國際各國之間如此、在國內各縣(市)之間亦然。但是，「美之山城—苗栗」所蘊藏著許多珍貴的文化瑰寶，無論是自然環境或是人文內涵均有可觀之處；峻麗的名峯險嶽、樸實的田園物產、別具特色的傳統工藝以及客家、閩南、原住民的多元生活風情，均為苗栗地區最耐人尋味的觀光旅遊資產。然而，山城—苗栗除了有所謂的「好山」外，更有「好水」；就以台灣鐵路西部幹線到了苗栗的竹南，開始區分出所謂的「山線」與「海線」。在海線方面：其沿線有多處的濱海公園、海水浴場、漁港等好水的地方；在山線方面：其沿線有多處的水庫、溫泉、溪谷等好水的地方。所以，苗栗地區之企業可以大大發揮的是軟性實力，而要擬定的經營策略與創造的蔚藍海洋，亦將可以朝向在軟性實力的範疇。另外，儼然已是一門「開創無人競爭的全新市場」的顯學—《藍海策略》以及相關的研究與論述，也極為少見、甚至未能見到有關苗栗地區企業或組織的個案與探討。

因此，選取T海洋渡假村為本研究個案，除了該海洋渡假村是一家在本研究作者之故鄉境內，真正願意深耕台灣且跟生活息息相關，以提供寓教於樂而頗富盛名的本土性育、樂生活產業的「好水」遊樂園業之外；另外，亦希望透過本研究的探討，可以建立出一套系統化擬定藍海策略的苗栗地區企業範本，並藉此帶來更多對於苗栗相關產業提昇之研究、投入等效應。

本章節將針對T海洋渡假村的狀況、問題進行相關的介紹、研究與分析，並且根據深度訪談該海洋渡假村經營者與經營團隊的資訊，以及利用前述各章節所探討而發展出的相關原則、分析工具與架構，來獲得本研究個案—T海洋渡假村「擬定藍海策略前」以及「擬定藍海策略後」個別的分析結果—策略草圖與價值曲線。

3.1 T海洋渡假村及所處產業的簡介

(一) T海洋渡假村的簡介：

T海洋渡假村(圖 3-1)占地 32 公頃座落於苗栗縣通霄鎮，多年來皆被內政部民政司評定為「全國最優良公共造產」單位，每年上繳逾千萬元以上新台幣的租金，充裕地方政府收益。該海洋渡假村素有「中部墾丁」之美譽，是台灣地區規模最大的海水浴場，前身為發蹟已超過二百多年的「通霄海水浴場」，其原名為「虎嶼浴場」，茲因位居虎頭山下而得名。該浴場始於清朝康熙年間開拓，歷經日治時代由當時政府著手規劃擴建，於 1922 年海水浴場即已設置開放，專供日本高級官員渡假之用。當時，海水浴場區分有內海、外海之特有景觀，內海北側擁有國寶級胎生植物－紅樹林（水筆仔），為全台獨有、更因此而名噪一時。但在二次大戰終戰之後，隨著台灣經濟發展的起飛及配合後來政府的政策，1979 年海水浴場之內海被填海造地，興建了「通霄火力發電廠」，卻影響了原始獨特浴場景觀和大片的紅樹林。如今，雖然保存部份紅樹林，但多已被具防風功能的木麻黃所取代。不過，歷經多年之後，沙灘旁的木麻黃早已綠蔭成林；然而，擁有木麻黃林蔭遮天的海水浴場，卻也造就了 T 海洋渡假村另外一項全台獨有的景致。

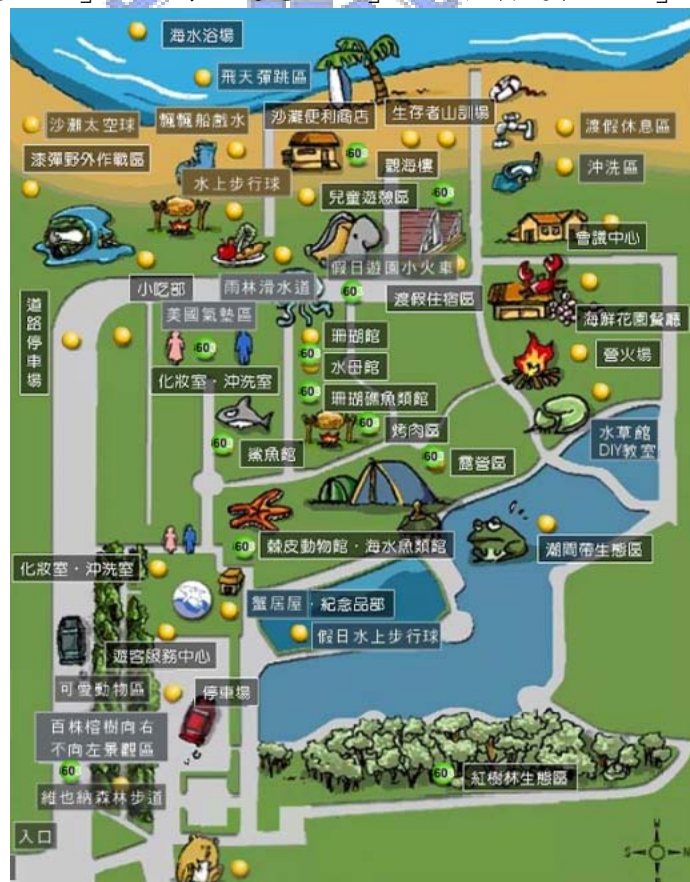


資料來源：T海洋渡假村

圖3-1 T海洋渡假村昔／今入口處

T 海洋渡假村在過去曾因傳統的海水浴場經營模式而陷入營運瓶頸，但於 1998 年更名為「通霄西濱海洋生態教育園區」推動多元化的經

營模式，並正式轉型為一年四季皆宜的綜合性休閒遊樂園區，打破了海水浴場只有夏天開放的窄化經營。在透過相關的設計，將海水浴場規劃分成內、外兩處海灘：外海沙灘游泳範圍寬達 150 公尺，且腹地範圍廣闊，十分適合舉辦各類主題、新潮、時尚的活動及晚會；內海則有由交通部觀光局、台灣省旅遊局斥資上億元新台幣投資興建，引自通霄火力發電廠之冷卻水而成的海洋溫水游泳池。該游泳池水溫約攝氏 28 度、水深 120 公分、伴隨著海浪推波助瀾，兼具室內泳池之舒適及海水浴場的風情，為全台僅見、更是 T 海洋渡假村特有的賣點。另外，在其他展現多元化的經營模式，以及標榜成為一年四季皆宜的綜合性休閒遊樂園區之相關設施與活動（圖 3-2），共區分「六大主題館」、「景觀生態設施」、「陸上遊憩設施」、「海上遊憩設施」及「住宿過夜設施」等。如下：



資料來源：T 海洋渡假村

圖3-2 T海洋渡假村各項休閒遊憩設施配置圖

1. 六大海洋生物主題館：棘皮動物館、海水魚類館、鯊魚／魷魚館、水母館、珊瑚館，水草館 DIY 教室等；如下圖示（圖 3-3）。



資料來源：T海洋渡假村

圖3-3 T海洋渡假村海洋生物館各隅

2. 景觀生態設施：針葉林消暑遊憩區、南洋海灘景觀區、紅樹林（水筆仔）生態區、環湖步道、沙灘日光浴 SPA 區、全國最大白沙灣、夏日咖啡廣場（夏季開放），台灣奇景（百棵榕樹向右不向左）等；如下圖示（圖 3-4）。



資料來源：T海洋渡假村

圖3-4 T海洋渡假村景觀生態設施各隅

3. 陸上遊憩設施：野餐／烤肉區、營火活動區、觀海樓、兒童遊樂設施、可愛動物區、探索體驗中心、山訓體驗營、音樂水舞 SPA 區（夏季開放）、沙灘排球、漆彈射擊場，海鮮花園餐廳等；如下圖示（圖 3-5）。



資料來源：T海洋渡假村

圖3-5 T海洋渡假村陸上遊憩設施各隅

4. 水上遊憩設施：海域戲水區，水上機械遊樂區（夏季開放）等；如下圖示（圖 3-6）。



資料來源：T海洋渡假村

圖3-6 T海洋渡假村海上遊憩設施各隅

5. 住宿過夜設施：渡假小木屋、露營帳棚區、團體套房等；如下圖示（圖3-7）。



資料來源：T海洋渡假村

圖3-7 T海洋渡假村住宿過夜設施各隅

所以，由 T 海洋渡假村所提供各種包羅萬象的休閒遊憩活設施與活動看來，不僅僅是除了「包海」，而是「包山、包海」。另外，過去幾年來，T 海洋渡假村更利用高漲的生態、環保意識與媒體無遠弗屆的力量，在透過亞洲首例野放鯨豚之成功個案(表 3-1)－花紋海豚「阿通伯」、救援 8 隻鯨魚、14 隻海豚、28 隻誤觸漁網的海龜、超過千隻活化石鰐魚，以及與中央研究院動物研究所共同在該園區場地內成立鰐魚復育中心，培育小鰐野放並作生態教育觀摩等新聞與話題的造勢；成功地為該海洋渡假村塑造出生態保育、救援與環保守護者的正面形象而傳為佳話。因此，更曾創下一年遊客造訪人次逾六十萬人的光輝紀錄；在當時，勘稱台灣海洋(濱)休閒、遊樂這個產業領域中的「標竿企業」。

表 3-1 T海洋渡假村歷年鯨豚救援復健案例統計表（1998~2003）

編號	種類	學名	暱稱	擱淺時間	擱淺地點	復健地點	死亡時間	復健天數
1	小抹香鯨	<i>Kogia breviceps</i>	貝貝	1998/11/3	苗栗苑裡	T海洋渡假村	1998/11/4	2
2	糙齒海豚	<i>Steno bredanensis</i>	香香	1999/7/23	台北八里	T海洋渡假村	1999/7/29	7
3	熱帶斑海豚	<i>Steno bredanensis</i>	小里	1999/9/13	台北八里	T海洋渡假村	1999/9/28	16
4	糙齒海豚	<i>Steno bredanensis</i>	翡翠	2000/1/28	台北	T海洋渡假村	2000/2/4	8
5	熱帶斑海豚	<i>Steno bredanensis</i>	珊珊	2000/6/19	新竹海山漁港	T海洋渡假村	2000/6/20	2
6	熱帶斑海豚	<i>Steno bredanensis</i>	小山	2000/6/19	新竹海山漁港	T海洋渡假村	2000/6/20	2
7	花紋海豚	<i>Grampus griseus</i>	阿通伯	2000/7/6	苗栗通霄	T海洋渡假村	野放成功	64
8	小抹香鯨	<i>Kogia breviceps</i>	小蘇	2000/7/13	蘇澳	T海洋渡假村	2000/7/21	9
9	花紋海豚	<i>Grampus griseus</i>	雅哥	2000/10/6	台中溫雅寮	T海洋渡假村	2000/10/6	1
10	小抹香鯨	<i>Kogia breviceps</i>	小鳳	2000/11/7	苗栗龍鳳港	T海洋渡假村	2000/11/8	2
11	長吻真海豚	<i>Common dolphin</i>	小隆	2002/7/2	基隆	T海洋渡假村	2002/7/3	2
12	熱帶斑海豚	<i>Steno bredanensis</i>	小苑	2003/6/10	苗栗苑裡	T海洋渡假村	2003/6/14	5

資料來源：T海洋渡假村

（二）T海洋渡假村所處產業的簡介：

根據高郁雯（2005）在〈遊樂園業基本資料〉《台灣經濟研究院產經資料庫》的相關研究資料指出，可發現本研究個案—T海洋渡假村所處的產業為「遊樂園業」，且在1998年起即透過推動多元化的經營模式，從原本純屬的「海濱遊樂區」，成功擴展並轉型為一家四季皆宜且以育、樂為主的「綜合遊樂園」。所謂遊樂園業之相關資料歸納與說明，如下：

1. 產品/服務區隔劃分：

根據行政院主計處「中華民國行業分類標準」與觀光局之統計資料，將遊樂場園分為「自然風景區」、「海濱遊樂區」、「綜合遊樂區」、「鄉野樂園」，以及「森林遊樂區」五個細類，分別定義如下：

(1) 綜合遊樂園：舉凡有陸域設施或海域設施等硬體遊樂設備之遊樂區均屬之。

(2) 森林遊樂區：包括觀光局台閩地區觀光遊憩區遊客人次統計表中所定義之森林遊樂區。

(3) 自然風景區：包括觀光局台閩地區觀光遊憩區遊客人次統計表中之國家級特定風景區、國家公園及縣級特定風景區。

(4) 海濱遊樂區：係指園區主要內容為海水浴場或應用海水所從事之各項靜態或動態活動設施者。

(5) 鄉野樂園：園區主要以果樹、農作採擷、野外健身活動及配合野外活動之靜態或動態設施者。

根據觀光局統計資料顯示，在 2002 年上述各細類的門票收入，則以綜合遊樂區所佔整體產業 66.44%的比重為最高、自然風景區的 13.36%居次、森林遊樂區的 8.79%為第三，以及分佔比重 7.46%、3.96%的鄉野樂園與海濱遊樂區，依序為第四與最後（表 3-2）。其中，綜合遊樂區之門票收入所佔整體遊樂園業的比重，更是明顯高於其他的細類。其主要原因是從事遊樂園區活動的遊客，多以喜好刺激的青壯年與青少年為主，所以遊樂園區業者多少都會增設一些陸域或海域的遊樂設施，來滿足多數遊客的需求。

表 3-2 2002年台灣遊樂園業之產品區隔表

各細類門票收入佔整體產業之比重	
自然風景區	13.36%
海濱遊樂區	3.96%
綜合遊樂區	66.44%
鄉野樂園	7.46%
森林遊樂區	8.79%

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫（2003）

2. 市場區隔劃分：

(1) 依遊客年齡層劃分：

根據 1999 年觀光局對遊樂場(區)業調查報告中顯示，依遊客年齡層區分從事遊樂園活動的前三名，分別以所佔比重 29%的青壯年(26~45 歲)最高、其次為分佔 22%的青少年(14~25 歲)，以及 21%的中年(46~65 歲)（表 3-3）。另就趨勢看來，青少年的比重有減少的現象，主要是因為網咖、視唱中心等其他娛樂產業的盛行，分食了青少年至遊樂場消費的機會。然而，中老年遊客的比

重呈現微幅成長，顯示出國人開始會規劃一些自身的休閒娛樂活動。但整體而言，青壯年、青少年及中年仍為遊樂園業的主要客戶，約共佔全部的 72%。

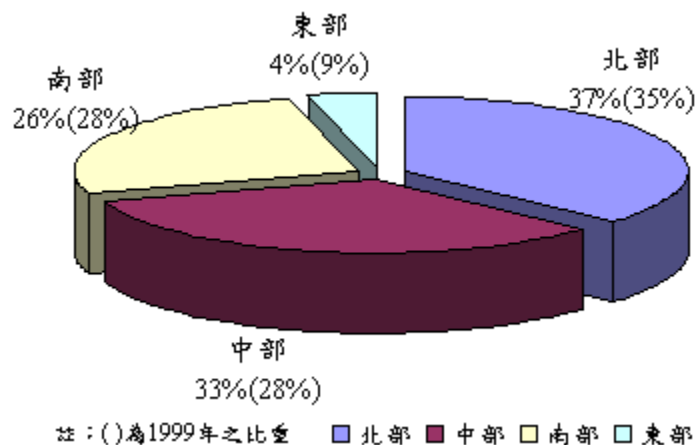
表 3-3 台灣遊樂園業遊客年齡層劃分表

	1993年	1995年	1997年	1999年
兒童(0~13歲)	15%	19%	16%	17%
青少年(14~25歲)	25%	28%	25%	22%
青壯年(26~45歲)	34%	26%	30%	29%
中年(46~65歲)	17%	17%	19%	21%
老年(65歲以上)	9%	10%	10%	11%

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫（2003）

(2) 依分佈地區劃分：

根據 1999 年及 2001 年觀光局對遊樂園(區)業調查報告中顯示，遊樂園地區分佈情況仍以北部地區所佔比重最高，從 1999 年的 35% 到 2001 年的 37%，其次為中部地區 1999 年的 28% 到 2001 年的 33%（圖 3-8）。然而，隨著北部地區遊樂園區分佈的日趨飽和，加上政府與業者為平衡南、北休閒旅遊景點不均衡的現象，陸續在中、南部增設相關遊樂景點。因此，比較 1999 年到 2001 年中中部遊樂園區所佔的比重，已明顯大幅增加了 5%。



資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫（2005）

圖 3-8 2001 年台灣遊樂園地區分佈圖

3. 相關管制與規範：

就台灣遊樂園業之相關政府法令與規範的管制程度看來，一般而言是屬於中等的管制程度。其相關管制與規範說明如下：

- (1) 在主管機關方面：因為遊樂園業包含了公、民營廠商。因此，相關涉及到的主管機關，橫跨了台灣省林務局、行政院農委會、交通部觀光局、內政部警政署，甚至於國防部。
- (2) 在法律規定方面：遊樂園業牽涉到的法令與規範，主要有「發展觀光條例」、「風景特定區管理規則」、「觀光地區建築物廣告物攤位規劃限制實施辦法」、「機械遊樂設施設置及檢查管理辦法」、「台灣地區海上遊樂船舶活動管理辦法」，以及「台灣地區觀光遊憩系統開發計劃」等。另有部分的遊樂園業亦必須遵照「都市計畫法」、「空氣污染防治法」、「水污染防治法」與「區域計畫法」等來辦理。
 - a. 根據「風景特定區管理規則」之規定，風景特定區得依地區、特性與功能來劃分為國家級、省（市）級及縣（市）級等三級，並由交通部會同並邀請相關機關、專家與學者等，來組成評鑑小組實施評鑑。待評鑑公告後，觀光主管機關得就其性質設置專職機構來經營管理之。
 - b. 對民營遊樂區而言，主要的法令為「發展觀光條例」，其對遊樂場區的規劃建設及經營管理均有規定。

而觀光地區的遊樂設施及其使用，應先依規定向該觀光主管機關申請核准，並依法登記後才能開始營業，其後必須會同有關機關實施安全檢查，檢查辦法由交通部定之。

- (3) 觀光遊樂業之設立經營方面：觀光遊樂業之設立發照、經營管理、安全檢查及從業人員之管理等相關事宜須遵守「觀光遊樂業管理規則」之規定。

(4) 在遊樂園業的系統管理方面：業者正(或已)朝向申請 ISO9000 的認證，以利作業流程之標準化、人事成本之降低。另外，因為消費者及政府對遊樂園區的安全性日漸重視，業者為吸引遊客，勢必將安全性視為其基本的要求。因此，維持遊樂設施的安全性與冒險性，則必須注重其相關的系統管理，其內容如下：

a. 遊樂設施及資源的系統管理方面：

- (a) 資源保育：植生、景觀、生態系、危險地區，營區等管理。
- (b) 公共及遊憩設施維護：消防設備、緊急照明系統、廣播系統及警告標誌等安全系統維護與管理。

b. 遊客服務的系統管理方面：

- (a) 資訊服務：遊客管制、資訊提供及解說等管理。
- (b) 遊客安全：事故、天災等緊急事件處理等管理。
- (c) 利用平面、電子媒體等宣傳造勢的安排與管理。

c. 一般行政的系統管理方面：

- (a) 環境維護管理：廢棄物處理、醫療、衛生管理、攤販等管理。
- (b) 人員組織管理：職工調配、一般庶務處理、經費等管理。
- (c) 遊樂事業管理：自營事業管理營運或民間投資的管理監督。

(5) 在課稅方面，遊樂園業除公營遊樂區毋需繳納稅捐之外，民營遊樂區所負擔的稅賦包括：營業稅、房屋稅、地價稅、娛樂稅。

4. 需求決定因素：

就市場供需而言，遊樂園業是一種提供給不特定對象的休閒娛樂場所。因此，各行各業的消費者皆為其主要的行銷對象。而影響消費者需求與決定消費的主要因素如下：

- (1) 經濟狀況：對消費者而言，休閒娛樂為非必要性的支出。因此，當經濟狀況良好、可支配所得變多時，將增加此項消費的支出；反之，則自然會降低至遊樂園區的相關消費。

- (2) 休閒時間：當休閒時間、假期增加時（例如，週休二日、彈性連續休假政策的實施），則會提高遊客到遊樂園區消費的機率。
- (3) 新增的設施或活動：當遊樂園區推出新奇、刺激的遊樂設施或活動時，可增加遊客參訪人數及提高再訪率。
- (4) 氣候條件：天候狀況常會影響遊客到遊樂園區活動的意願（特別是戶外遊樂園區）；當天候不佳時，遊客便會減少出遊或甚至不出遊，進而轉向從事其他的室內活動。因此，對絕多數設在戶外的遊樂園區業者而言，雨季天數的多寡會直接影響到整個的營收狀況。
- (5) 年輕消費人口數的變化：學生、青少年、青壯年等年輕消費族群為遊樂園業的主要營收來源。所以，年輕消費人口數愈多，遊樂園業的潛在市場就愈大。
- (6) 設施的安全性：任何硬體設施通常都存在著安全上的風險與顧慮，遊樂園區內的遊樂設施當然也無法例外(尤其是在機械設施上)。因此，若遊樂園業者能相當重視相關設施安全的預防、維護與保養時，則相對地會增加遊客造訪的信心與興致。
- (7) 觀光資源：現在的休閒活動愈來愈多樣性，所以遊客在行程安排上，也會通盤的考慮到跟交通動線有關的景點及觀光資源。若能同時兼具觀光及休閒育樂活動，則會增加休閒的價值與內涵。因此，觀光景點的開發，極利於周遭遊樂園業的營收與發展。

5. 競爭基礎：

- (1) 持續更新遊樂器材與設施：台灣的遊樂園業普遍存在高重複性及低差異性的問題；所以，若沒有透過持續更新遊樂器材與設施來不斷地吸引遊客的到訪與再訪，則其生命週期將相當短暫，競爭力亦會相當低落。

- (2) 創新遊樂活動內容：遊樂園區的軟體服務是吸引遊客的另一重要因素；可透過本身既有的設施並搭配特殊主題活動，來增加競爭力。例如，結合地方、社區、族群的文化特色，以及特殊的節慶、歌舞、表演等活動來創新節目的變化，以吸引遊客的造訪與再訪。
- (3) 與異業合作：透過異業合作、策略聯盟，增加競爭力。例如，透過與知名觀光飯店的策略聯盟，推出「住宿＋遊樂園門票」的套裝行程；或者，配合鐵、公路、捷運、高鐵、機場等大眾交通捷運機構的合作，推出「主題樂園門票＋來、回交通票卷」的專案套票，來吸引更多遊客的消費。
- (4) 設置的地理位置：當個人出遊或透過旅行社安排行程時，多會考量到旅遊景點的連貫性。因此，座落在帶狀觀光景點區塊內或主要交通動線上的遊樂園區，自然地會獲得到較多遊客或旅遊團體的來訪機會。另外，遊樂園區亦可選擇天候佳、雨季天數較短的地理區域來設置，或者增建室內的遊樂設施來降低或避免該類的影響，以增加競爭力。
- (5) 交通便利性：在週休二日、彈性連續假期出遊時，總是會碰到交通壅塞及停車位難求的窘境。因此，若遊樂園區本身擁有足夠的停車位，或處於暢通的交通網及大眾運輸系統，均會大幅提升其競爭力。
- (6) 安全相關的技術與專業：安全性對遊客而言始終是最重要的考量。因此，相關教練、指導員、救生員、遊樂設施維護技師或醫護站等安全相關技術與專業的提供與設置，更是可以增加競爭力。
- (7) 其他類似或替代產業的業外競爭：例如，KTV視唱中心、網路咖啡店、電影院等類似或替代娛樂產業的盛行，將直接或間接影響並瓜分遊客至遊樂園區的消費市場。

3.2 T海洋渡假村的問題與描述

本章節將透過本研究筆者實際和經營者的深度訪談，以及根據前述相關章節與資料的探討與整理，分別就內部實際經營者與外部觀察研究者的角度，來描述並歸納出本研究個案—T海洋渡假村的問題。主要問題說明如下：

(一) 就內部實際經營者角度之問題：

1. T海洋渡假村雖勵精圖治、推動多元化的經營模式，並轉型為一年四季皆宜的綜合性休閒遊樂園區。但整個園區仍是屬於政府公家機關以「承租」方式委由民間機構／法人等來經營的「公共造產」。所以，T海洋渡假村除了須受到遊樂園業相關法令的管制與規範外，仍有租約及租約到期的限制（本研究階段之租約為2001年1月1日～2009年12月31日）。而且，這類公共造產之委外經營是必須依據公共造產獎助及管理辦法、政府採購法及其相關法令來辦理公開招標。因此，在租約到期後亦無法保證原來的承租經營者是否能續約；但是，更糟糕的情況是萬一無法獲得續約，原承租經營者除了無法在已經投資的各項設施、設備等資產，受到任何權益上的保護及保留外。甚至，還必須額外付出一筆相當的費用來拆遷上述的各項投資的設施／設備，並將其恢復成原來的地形、地物與地貌（現階段T海洋渡假村仍為未解編地目），其工程之浩大是可以想見的。所以，歷任的承租經營者不得不短線投資於能立即見效的設施，就多是依樣畫葫蘆、無所創見，以致內部之規劃與建設仍嫌簡陋及缺乏精緻，實在無法和增設造浪／滑水游泳池等精緻新穎設施的私人綜合遊樂園區來做媲美。因此，也將直接或間接地影響到遊客再訪或推薦給其他親朋好友造訪的意願。
2. 過去傳統的海域戲水區—「海水浴場」，仍是T海洋渡假村非常重要的水上遊憩設施、賣點與收入來源之一。但是，從台灣內部在1987年政府解嚴並開放海域之後，已經多少影響到許多遊客自行花費到海水浴場從事踏浪、戲水與游泳等海濱水上活動的意願。另外，隨著經濟

的發展、生活品質水準的提高、資訊／網路的發達、交通的便捷，以及相關外匯與法令等的鬆綁；我國遊客休閒旅遊的習慣已不再僅限於台灣內部景點，逕而轉往海外景點消費。因此，相關政府政策法令的鬆綁與整體社會環境丕變的現實因素，也直接或間接地瓜分並影響到遊客的到訪與再訪機率。

3. 在台灣多數的海水浴場，通常開放的時間是從每年5月1日起～10月30日止，總共六個月的開放時間。但在這六個月的期間內，5、6月這兩個月份剛好緊接在3、4月傳統梅雨季節之後，所以也常會遇有飄雨的情況；而恰逢學校暑假期間的7、8、9月，則多有颱風來襲。海水浴場是個靠天吃飯的行業，因此所謂的旺季僅剩下約三個月左右的時間，而淡季則長達近九個月之久。T海洋渡假村雖經轉型為一年四季皆宜的綜合性休閒園區，但多數的活動措施與業務範疇仍受到上述因素的影響，分別在旺／淡季的遊客造訪與業績收入等方面，呈現出十分明顯的多／寡差異。然而，在整體費用支出方面的表現，由於租金、水電、動／植物養、景觀與設施維護等常態性支出所佔比重甚高，卻反而看不出旺／淡季之間太大的顯著差異。因此，也形成了資金方面的缺口與營運上的壓力。另外，就整個軟／硬體服務的品質及水準看來，亦呈現十分不均衡的狀態，常見在淡季是供過於求而形成了浪費，但到了旺季卻因遊客暴增使得整體的品質被嚴重稀釋而水準下降，進而直接或間接地影響到遊客再訪或推薦給其他親朋好友造訪的意願，也造成了營收／獲利下滑、成本居高不下等經營難題。

(二) 就外部觀察研究者角度之問題：

1. 焦點不明確，缺乏賣點主軸：

在本研究§3.1（一）〈T海洋渡假村的簡介〉的探討中，可以發現T海洋渡假村為展現多元化的經營模式，以及標榜成為一年四季皆宜的綜合性休閒園區，分別規劃有六大主題館、景觀生態設施、陸上

遊憩設施、海上遊憩設施與住宿過夜設施等相關設施與活動。T海洋渡假村這種不僅僅是「包海」而是「包山包海」之包羅萬象，以及推出「一票玩到底」的做法；對於當時台灣這個產業的領域而言，確實值得被視為標竿企業且當之無愧。然而，對於在進入了資訊爆炸而非不足、凡事講究專業與效率的現代人而言。這樣包山包海的做法，反倒是讓T海洋渡假村原本該有的特色與焦點變得非常模糊及不明確。另外，所謂一票玩到底的銷售方式，最終除了可能讓遊客有種走馬看花與缺乏賣點主軸的觀感外；更可能造成遊客產生一種被迫加買、強制行銷及變相加價的負面聯想與印象。所以，當然是很難引發並帶給人們心中美好又珍貴的深刻回憶與懷念，於是直接或間接地影響到遊客再訪或推薦給其他親朋好友的意願。

2. 整體美感與感動元素的創意不足，缺乏獨樹一幟的特色：

根據本研究筆者多次實地深入造訪T海洋渡假村的觀察與研究，該海洋渡假村除了比一般海水浴場所佔腹地較大且增設了許多設施與器材之外；若就其所提供之服務與活動等內容的本質而言，並未能帶給消費者一種特別的意外驚喜、與眾不同，以及獨樹一幟的價值感受。另外，正如同前述相關探討所提，可以明顯發現到整個T海洋渡假村的經營模式，似乎是奉行「以量取勝」著重在「量」的開發，而非「質」的投入。例如，以T海洋渡假村標榜與列首的「六大主題館」而言，雖然提供遊客能一次分別觀賞到棘皮動物、深海魚類、鯊魚、魷魚、水母、珊瑚、水草等各式各樣珍貴稀有的生物。但是，這個被標榜主題展館的建物外觀，竟是個色彩單調、缺乏造型與視覺設計的「鐵皮屋」；而展館內部的隔間、展示區／櫃、水族箱、燈光、天花板、走道動線、標示／說明牌等陳設與裝潢，除了發現有因為老舊而斑駁脫落以及未能及時修護的現象外，就連可堪稱和遊客「第一類接觸」在各主題館之展示區／櫃與水族箱上的各式「標示／說明

牌」，也是形式迥異、字體規格不一，甚至還有臨時用印表機列印出來或工讀生隨意手寫的情況。因此，帶給遊客造訪之後的感受就只是「好像什麼都有，但就是沒有什麼」，彷彿眼前的一切是東湊、西湊出來而欠缺整體的規劃、設計與質感。所以，遊客到此也只好「將就」一下並自我調侃「既來之，則安之」，當然就很難去體驗與「講究」到什麼精緻的美感及特色，更遑論能產生心理上的共鳴與感動。至於，觀察該海洋渡假村其他的景觀生態、陸上遊憩、海上遊憩及住宿過夜等設施與相關活動的安排，也多發生上述同樣的問題。於是，直接或間接地影響到遊客再訪或推薦給其他親朋好友的意願。

3. 未持續善用公關及媒體的造勢與行銷，欠缺畫龍點睛的標語或口號：

在過去T海洋渡假村曾利用生態、環保意識與媒體無遠弗屆的力量，透過亞洲野放鯨豚之首例成功個案—花紋海豚「阿通伯」等新聞與話題的造勢，成功地為自己塑造出生態保育、救援與環保守護者的正面形象，並曾創下一年遊客造訪人次逾六十萬人的光輝紀錄。但是，除了上述成功野放鯨豚「阿通伯」與後續幾次零星的救援活動外，近幾年來似乎已未能看見有關該海洋渡假村的重大新聞報導，即便原先與中央研究院動物研究所共同設立鯨魚復育中心也已經喊停。雖然，新聞總是會過去並成為「舊聞」。然而，新聞等媒體之所以比較容易造勢，其實，真正的力量是透過不斷的放送（甚至可以說是持續的疲勞轟炸與催眠），進而自然地形成一派的理所當然，以及群眾之間口耳相傳的風潮與氛圍，並達成深植人心的最終目的。於是，T海洋渡假村除了應持續善用公關及媒體的造勢之外，更可參照許多知名企業利用上述關於媒體如何達到深植人心之精髓，設計出屬於該海洋渡假村畫龍點睛的標語或口號並搭配相關行銷通路與管道，來造成群眾之間口耳相傳、琅琅上口的風潮，達到成功行銷的目的。例如，知名企業之美商聯邦快遞(FedEX)令人印象深刻的標語：「運送途中有

很多意想不到的狀況！所以要用值得信賴的團隊！『FedEx使命必達』（圖3-9）」，即是很容易琅琅上口、深植人心並為該公司的快遞服務提供了畫龍點睛的效果。因此，可以發現在這幾年來，T海洋渡假村因未能持續善用公關及媒體的造勢，以及欠缺可琅琅上口、畫龍點睛的標語或口號來搭配行銷，也直接或間接地影響到遊客造訪的機率。



資料來源：聯邦快遞－台灣網站(<http://fedex.com/tw/>)

圖 3-9 聯邦快遞(FedEX) 的媒體廣告畫面與畫龍點睛的標語

4. 核心價值不明，缺乏策略管理等管理系統及能力：

就本研究重點及外部觀察研究者的角度而言，「核心價值不明、缺乏策略管理等管理系統與能力」為本研究個案—T海洋渡假村最主要且嚴重的問題。根據本研究筆者在本章節（一）〈就內部實際經營者角度之問題〉深度訪談T海洋渡假村經營者之探討中發現，由於該海洋渡假村是屬於以承租的方式委由民間機構或法人來經營的公共造產（而且，目前仍為未解編地目）。因此，歷任的承租經營者多半僅是從事較為短線的投資與營運的規劃，幾乎很少觸及到本研究在第二章〈文獻探討〉章節中所提及任何有關企業或組織之經營管理的首要工作—「策略管理」與根本的核心價值(core value)—「願景(vision)、任務使命(mission)與指導原則(policy)」。所以，縱使該海洋渡假村曾經勵精圖治、轉型成功，並創下一年遊客造訪人次逾六十萬人的光輝紀錄，也都將因為缺乏最根本的核心價值與策略管理等管理系統及能力，而成了不知為何而戰、為何而勝、為何而生，以及曇花一現的一代拳王。於是，也直接或間接地影響到T海洋渡假村因應整體環境變遷之階段性永續發展與遊客造訪與再訪的成長。

綜觀並根據上述內部實際經營者的角度，可得知該海洋渡假村除了因受到相關法令、規範與租約等限制，而僅多短線投資於能立即見效的設施／設備之外；就T海洋渡假村本身所處產業之情況，亦受到所謂「看天吃飯」之時令的旺／淡季、整體社會環境變遷等不可抗拒因素的影響。而且，就市場買賣供需之現實面看來，遊樂園業是屬於「買方」可選擇性較多且相對優勢的產業；例如，海外出國的旅遊、觀光風景區的踏青、從事體育的賽事，甚至是一般的居家娛樂等消遣，皆可成為取代消費者造訪遊樂園區的替代性選擇。再者，隨著網際網路的盛行與普及，可以發現到遊樂園區的主力客源—年輕族群，已漸有不願外出旅遊而寧做「宅男、宅女」上網聊天與大玩線上遊戲等網路活動的趨勢。另外，就外部觀察研究者的角度及本研究相關章節探討之內容看來，在過去休閒、遊樂這個產業領域中，曾

經被視為標竿的T海洋渡假村；時至如今，除了缺乏企業或組織經營上最根本的核心價值，以及策略管理等管理系統與能力之外；該海洋渡假村所提供及呈現給遊客之相關行銷、服務、設施與活動等內涵，亦不能符合《藍海策略》中所謂成功且能發揮作用之策略組合的三種互補特性（亦即焦點明確、獨樹一幟、畫龍點睛的標語），而正身陷在該產業「紅海」競爭的窘境中。所以，縱使T海洋渡假村雖曾勵精圖治、推動多元化經營並轉型為一年四季皆宜的綜合性休閒遊樂園區，但仍屬於傳統經營模式的遊樂園業而無法擺脫身陷紅海競爭的宿命。

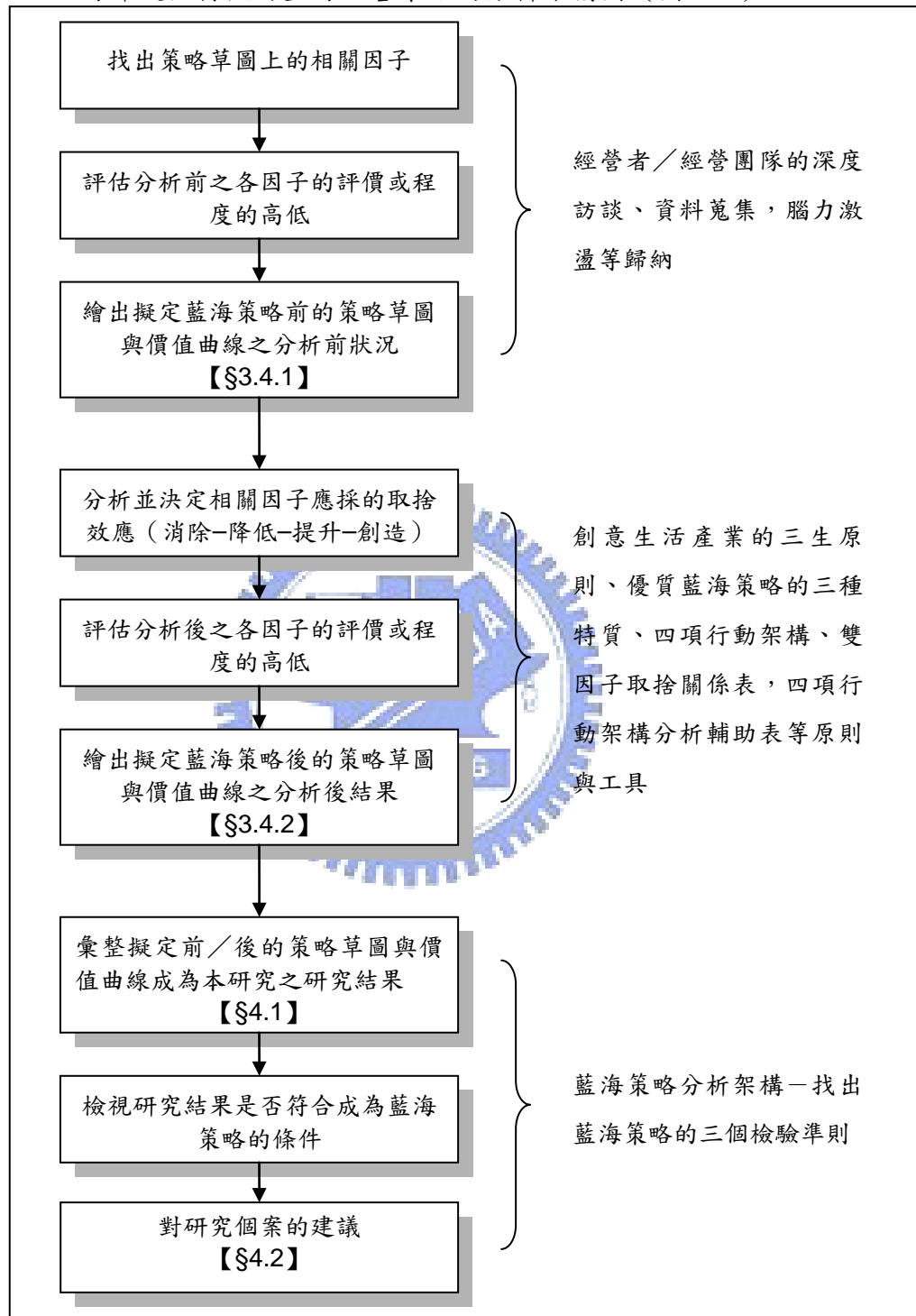
因此，根據本研究§2.4〈總結：藍海策略＋創意生活產業＝出路〉中所探討：「台灣的機會與蔚藍海洋等有關台灣出路問題的答案，將會是所謂隱性優勢的軟性實力與魅力產業；台灣最實際的『出路＝藍海策略＋創意生活產業』，進而為台灣的本土與傳統產業及個人，創造出更多附加價值」。所以，如何讓T海洋渡假村由身陷紅海競爭的遊樂園業，邁向屬於藍海策略範疇「開創無人競爭的全新市場，把競爭變得毫無意義」的創意生活產業，才是該海洋渡假村面對及處理問題最實際的「出路」。所以，在接下來的章節§3.3〈T海洋渡假村的分析工具與架構〉、§3.4〈T海洋渡假村的分析結果〉中，將利用本研究前述相關章節的探討，來歸納並發展出T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構、相關原則與分析工具／手法等，以分別獲得本研究個案「擬定藍海策略前」以及「擬定藍海策略後」個別的分析結果－策略草圖與價值曲線。

3.3 T海洋渡假村的分析架構與工具

本小節將根據且應用本研究前述章節，在創意生活產業暨藍海策略之相關文獻、理論、原則與分析工具／手法等整理與探討，發展及建立出一套「系統化」擬定藍海經營策略之分析架構與工具的企業或組織範本；並且，提供本研究個案－T海洋渡假村，由育、樂生活產業的遊樂園業邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業，把原有的競爭變得毫無意義並開創無人競爭的全新市場。說明如下：

（一）T海洋渡假村的分析架構（圖）暨說明：

1. T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構圖（圖3-10）：



資料來源：本研究整理

圖 3-10 T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構圖

2. T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構說明

本研究根據前述章節之相關文獻、理論、原則與分析工具／手法等探討，整理及發展出一套本研究所「特有的」擬訂藍海經營策略的分析工具—「擬訂藍海經營策略的分析表(表3-4)」(參照本小節(二)〈T海洋渡假村的分析工具〉)，並將應用在本研究個案—T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構說明。根據圖 3-10「T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構圖」展開說明，如下：

- (1) 找出策略草圖上的相關因子：在經過本研究筆者（外部觀察研究者）的深度訪談、說明與協助，由經營者／經營團隊透過相關資料蒐集、腦力激盪等歸納，列舉出該海洋渡假村目前所設定之影響消費者需求與決定消費的主要因子，並填入表3-4之❶「策略草圖與價值曲線之相關主要因子」欄位中。
- (2) 評估分析前之各因子的評價或程度的高低：針對上述(1)中影響消費者需求與決定消費的主要因子，按照評價或程度的高低分別給予評估（分數），並根據評估分數高低依遞減排序填入表3-4之❷「評價或程度高低(紅海／分析前)」欄位中。
- (3) 繪出擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線之分析前狀況：根據前述(2)中各因子的評價或程度的高低等評估（分數），繪製出擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線（參照本研究§3.4.1〈T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線〉）。
- (4) 分析並決定相關因子應採的取捨效應（消除—降低—提升—創造）：將上述(1)中所列舉之各影響消費者需求與決定消費的主要因子，根據前述探討之創意生活產業的三生原則、優質藍海策略的三種特質、四項行動架構、雙因子取捨關係表，四項行動架構分析輔助表等原則與工具，進行分析與決定相關因子應採的取捨效應，並分別按照「消除—降低—提升—創造」重新排列上述(1)中主要因子

的順序，以完成表3-4之③「邁向創意生活產業（藍海／藍海事業）【生意】」的相關欄位。

- (5) 評估分析後之各因子的評價或程度的高低：針對上述(4)經過相關取捨效應分析的重要因子，按照評價或程度的高低分別給予評估（分數），並填入表3-4之④「評價或程度高低(藍海／分析後)」欄位中。
- (6) 繪出擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線之分析後結果：根據前述(5)中各因子的評價或程度的高低等評估（分數），來繪製出擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線（參照本研究§3.4.2〈T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線〉）。
- (7) 彙整擬定前／後的策略草圖與價值曲線成為本研究之研究結果：根據上述(4)經過相關取捨效應分析的重要因子，彙整前述(3)、(6)再加入產業中「標竿者」與「一般水準者」評估（分數）之價值曲線而成為同一張策略草圖，以繪製出擬定藍海策略前／後的策略草圖與價值曲線之研究結果（參照本研究§4.1〈T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）〉）。
- (8) 檢視研究結果是否符合成為藍海策略的條件：根據藍海策略分析架構—「找出藍海策略的三個檢測準則：是否創造有效新需求？是否增加消費者的好處與生產者的利潤？是否建立有效的進入障礙？」（參照本研究§2.2.2〈價值創新的市場動態〉之（二）〈藍海策略分析架構觀點〉）來檢視上述(7)的研究結果，是否符合成為藍海策略的條件。
- (9) 對研究個案的建議：根據上述(8)檢視研究結果之結論，以及本研究前述相關章節的整理與探討，針對研究個案—T海洋渡假村提出相關的建議（參照本研究§4.2〈對研究個案的建議〉）。

(二) T海洋渡假村的分析工具：

本研究針對包括本研究個案—T海洋渡假村在內與其他有意邁向藍海策略範疇之創意生活產業的傳統產業及個人，發展出一套特有擬訂藍海經營策略的分析工具—「擬訂藍海經營策略的分析表」（表3-4）。其格式內容，如下：

表 3-4 擬訂藍海經營策略的分析表

擬訂藍海經營策略的分析表																					
❶ 策略草圖與價值曲線 之相關主要因子		❷ 評價或程度高低 (紅海／分析前) L:1分 M:3分 H:9分 (平均) 評估分數	❸ 邁向創意生活產業（藍海／藍海事業） 【生意】												❹ 評價或程度高低 (藍海／分析後) L:1分 M:3分 H:9分 (平均) 評估分數						
			優質藍海策略的 {三種特質}								標的因子 (雙因子) Q: Qualifiers W: Order Winners H: Hygiene factors M: Motivator factors										
			{焦點明確}				{獨樹一幟}														
			{畫龍點睛的標語}																		
			創意生活產業的【三生原則】								取捨效應										
			【生活】				【生產】		【生態】		(捨)		(取)								
核心知識				深度 體驗	高質 美感	深度 體驗	高質 美感														
項次	因子	研究 個案	食	衣	住	行	育	樂	服務	產品	活動	場所	H/Q	M/W	消除	降低	提升	創造	研究 個案	標竿 者	一般 水準 者
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
價值/程度																					

資料來源：本研究整理

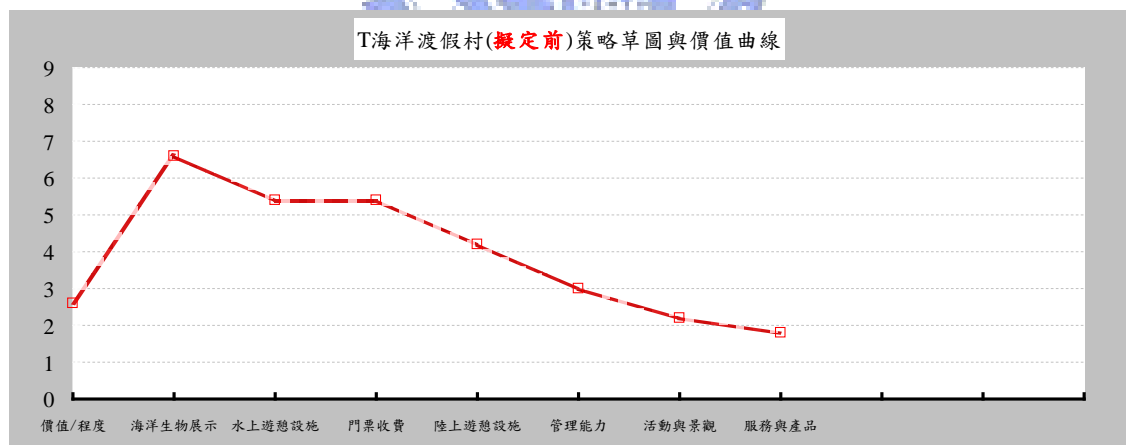
該分析表乃是參照圖3-10「T海洋渡假村擬訂藍海經營策略的分析架構圖」，並根據前述相關章節有關創意生活產業的三生原則、優質藍海策略的三種特質、四項行動架構、雙因子取捨關係表，以及四項行動架構分析輔助表等原則與工具(參照本研究表2-15、表2-24、圖2-22、圖2-23、圖2-24、圖2-34、圖2-35等)之整理與探討所彙整/發展而成。其中，分成❶策略草圖與價值曲線之相關主要因子、❷評價或程度高低(紅海/分析前)、❸邁向創意生活產業 (藍海/藍海事業) 【生意】、❹評價或程度高低(藍海/分析後)等四個部份。

3.4 T海洋度假村的分析結果

在經過本研究筆者的說明與協助，T海洋度假村之經營者／經營團隊，依序按照表3-4「擬訂藍海經營策略的分析表」①策略草圖與價值曲線之相關主要因子、②評價或程度高低(紅海／分析前)、③邁向創意生活產業(藍海／藍海事業)【生意】、④評價或程度高低(藍海／分析後)，逐項展開及完成該海洋度假村擬訂藍海經營策略的分析表之內容。並且，將分別獲得「T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」與「T海洋度假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線」之「分析結果」，以及「T海洋度假村藍海策略的策略草圖與價值曲線(擬定前vs. 擬定後)」的「研究結果」來。

3.4.1 T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線

如圖3-11所示，為「T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」之分析結果。相關分析說明，如下：



資料來源：本研究整理

圖3-11 T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線

- (一) 透過經營者／經營團隊相關資料蒐集、腦力激盪等，列舉出T海洋度假村目前所設定之影響消費者需求與決定消費的主要因子數項。

- (二) 利用加大級距的配分篩選方式—「低 (L:1分)、中 (M:3分)、高 (H:9分)」，由經營團隊每人依各項因子之程度高低來分別給予評估分數 (1分、3分或9分)；再個別加總各項因子所獲得的評估分數，並根據各項因子的評估總分由大至小來排序，最後歸納並篩選出相關主要因子的前5~7大項 (主要因子項次之數目應聚焦在前5~7項為宜)。
- (三) 再利用加大級距的配分篩選方式，針對上述(二)中5~7項主要因子，按照評價或程度的高低分別給予評估分數 (1分、3分或9分)，並在去除頭／尾兩個最高與最低給分者的分數後，取得該項因子評估的「平均分數」。
- (四) 根據平均分數由高而低之遞減排序方式，進一步分別完成表3-4中❶策略草圖與價值曲線之相關主要因子、❷評價或程度高低(紅海／分析前)等欄位的內容，如下表3-5所示。
- (五) 根據表3-5之欄位❷中「研究個案」各因子的評價分數，以及將整體價值／程度置於「起始」座標上，進而繪製出該海洋渡假村擬定藍海策略前的分析結果—「T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」，如上圖3-11所示。

表 3-5 擬訂藍海經營策略的分析表之內容❶&❷

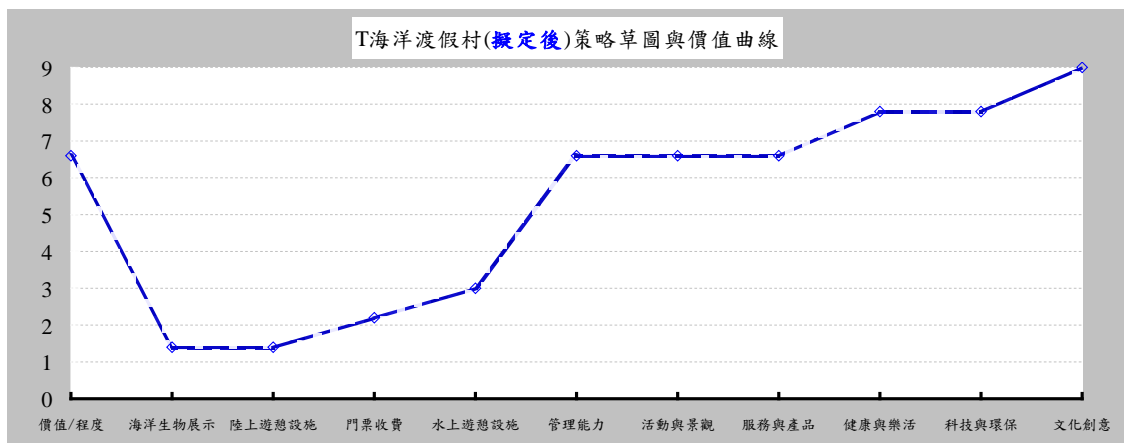
❶ 策略草圖與價值曲線 之相關主要因子		❷ 評價或程度高低 (紅海／分析前) L:1分 M:3分 H:9分
		(平均) 評估分數
項次	因子	研究 個案
1	海洋生物展示(活體展示)	6.6
2	海上遊憩設施	5.4
3	門票收費(一票玩到底)	5.4
4	陸上遊憩設施	4.2
5	管理能力(績效、安全、公關與行銷等)	3
6	活動與景觀	2.2
7	服務與產品	1.8
8		
9		
10		
價值/程度		2.6

資料來源：本研究整理

因此，由上表3-5中得知T海洋渡假村經營者／經營團隊，透過群體的腦力激盪、相關資料蒐集與整理，歸納並列舉出該海洋渡假村目前所設定之影響消費者需求與決定消費的主要因子共7項，其內容及（平均）評估分數分別為：海洋生物展示（活體展示）6.6分、海上遊憩設施5.4分、門票收費（一票玩到底）5.4分、陸上遊憩設施4.2分、管理能力（績效、安全、公關與行銷等）3分、活動與景觀2.2分，服務與產品1.8分。另外，加上該海洋渡假村擬定藍海策略前的整體價值／程度2.6分，進一步繪製出如上圖3-11「T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」之分析結果。

3.4.2 T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線

在前小節獲得T海洋渡假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線的「紅海／分析前」分析結果之後；接下來，本小節將進一步根據前述相關章節有關創意生活產業與藍海策略之主要原則與分析工具，以及透過完成表3-4中㊸邁向創意生活產業（藍海／藍海事業）【生意】、㊹評價或程度高低(藍海／分析後)等欄位內容，使該海洋渡假村由原來育、樂生活產業的遊樂園業，邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業，並繪製出該擬定藍海策略後的分析結果—「T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線」，如下圖3-12所示。相關分析說明，如下：



資料來源：本研究整理

圖3-12 T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線

(一) T海洋渡假村經營者／經營團隊彼此充分討論，並根據及應用前述相關章節有關創意生活產業之主要原則與藍海策略之主要分析工具－四項行動架構及分析輔助表「消除-降低-提升-創造」表，將前小節表3-5欄位①中所列舉出的各項主要因子來進行分析與取捨。分別如表3-6、圖3-13所示，說明如下：

表 3-6 T海洋渡假村「消除-降低-提升-創造」表

<p>消除</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 海洋生物展示 ■ 陸上遊憩設施 	<p>提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 服務與產品 ■ 活動與景觀 ■ 管理能力
<p>降低</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 海上遊憩設施 ■ 門票收費 	<p>創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 健康與樂活 ■ 科技與環保 ■ 文化創意

資料來源：本研究整理

1. 消除：①活體海洋生物展示②無關創意生活產業主題與理念之山訓、漆彈、探索體驗等陸上遊憩設施。
2. 降低：①水上摩托車、香蕉船等極耗費資源維護之海上機械遊憩設施②門票收費降為每人NT\$50的入園管理費，而且可憑票兌換如下述3.中的特產品、創意商品等試用包。
3. 提升：①【生產】構面之「服務」的「深度體驗」(注入海洋／海島／海濱文化、樂活養生、環保節能等創意生活產業主題的創意元素)，以及「產品」的「高質美感」(結合前述主題創意元素之設計感的特產品、創意商品與教育器材等)②【生態】構面之「活動」的「深度體驗」(注入前述主題創意元素)，以及「景觀」的「高質美感」(結合前述主題創意元素之設計感的設施、展館等場所)。③營運績效、安全、公關與行銷等管理能力。

4. 創造：①自然有機、健康養生的樂活元素②結合科技、替代能源與工具等節能減碳的環保議題③海洋／海島／海濱、在地特產或特色的文化內涵等創意生活產業的主題與理念及核心價值。

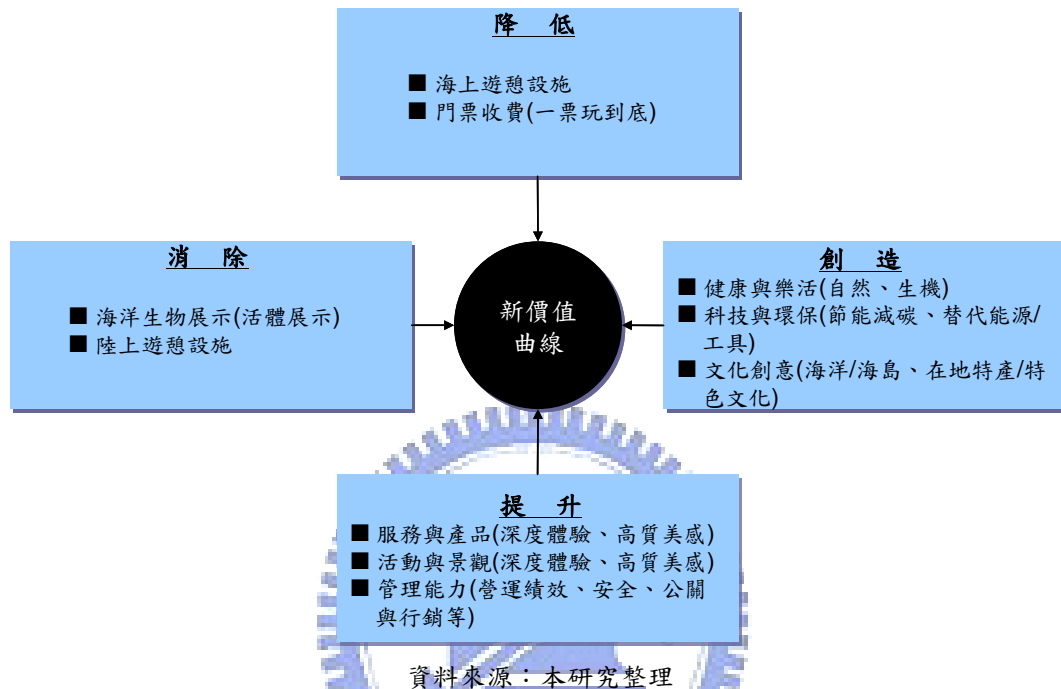


圖3-13 T海洋渡假村四項行動架構

- (二) 將上述(一)中的各項主要因子，分別按照「消除-降低-提升-創造」之順序來重新排列，並分別來「勾選」在表3-4之 ③邁向創意生活產業（藍海／藍海事業）【生意】中所對應的相關欄位（如：「優質藍海策略的{三種特質}／創意生活產業的【三生原則】」、「標的因子(雙因子)」、「取捨效應」等欄位）。
- (三) 針對上述(二)中經過「取捨」的主要因子，再利用加大級距的配分篩選方式，按照「取捨效應」後之評價或程度的高低，分別重新給予評估分數（1分、3分或9分），並在去除頭／尾兩個最高與最低給分者的分數後，取得該項因子評估的「平均分數」。
- (四) 再根據「消除-降低-提升-創造」之順序，並將各順序中的平均分數由低而高來遞增排序，進一步分別完成表3-4中 ③邁向創意生活產業（藍海／藍

海事業)【生意】、④評價或程度高低(藍海／分析後)等欄位的內容，如下表3-7所示。

(五) 根據表3-7之欄位④中「研究個案」各因子的評價分數，以及將重新評估之整體價值／程度置於「起始」座標上，進而繪製出該海洋渡假村擬定藍海策略後的分析結果—「T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線」，如上圖3-12所示。

表 3-7 擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、③&④

① 策略草圖與價值曲線 之相關主要因子		③ 邁向創意生活產業（藍海／藍海事業） 【生意】													④ 評價或程度高低 （藍海／分析後） L:1分 M:3分 H:9分								
		優質藍海策略的 {三種特質}								標的因子 （雙因子）		取捨效應											
		{焦點明確}				{獨樹一幟}																	
		{畫龍點睛的標語}																					
		創意生活產業的【三生原則】								Q: Qualifiers W: Order Winners H: Hygiene factors M: Motivator factors													
		【生活】				【生產】				【生態】				(捨)		(取)		(平均) 評估分數					
項次	因子	食	衣	住	行	育	樂	服務	產品	活動	場所	H/Q	M/W	消除	降低	提升	創造	研究 個案	標竿 者	一般 水準 者			
1	海洋生物展示(活體展示)					V	V	V			V	V		V				1.4					
2	陸上遊憩設施						V	V			V	V		V				1.4					
3	海上遊憩設施						V	V			V	V			V			3					
4	門票收費(一票玩到底)					V	V	V	V		V	V			V			2.2					
5	服務與產品(深度體驗、高質美感)	V	V			V	V	V	V		V	V				V		6.6					
6	活動與景觀(深度體驗、高質美感)			V	V	V	V			V	V	V	V			V		6.6					
7	管理能力(營運績效、安全、公關與行銷等)	V		V		V	V	V	V	V	V	V	V			V		6.6					
8	健康與樂活(自然、生機)	V				V	V	V	V	V	V		V				V	7.8					
9	科技與環保(節能減碳、替代能源/工具)			V	V	V	V	V	V	V	V		V				V	7.8					
10	文化創意(海洋/海島、在地特產/特色文化)	V				V		V	V	V	V		V				V	9					
價值/程度		V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	6.6					

資料來源：本研究整理

上表3-7「擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、③&④」，為本研究彙整了創意生活產業與藍海策略之主要原則與分析工具（如本研究表2-15、表2-24、圖2-22、圖2-23、圖2-24、圖2-34、圖2-35等），所發展出一套特有之系統化將T海洋渡假村由原來育、樂生活產業的遊樂園業，邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業的最主要「分析內容」。其中，參照本研究§2.2.4.2〈分析工具〉之探討與了解；藍海策略之主要分析工具—「四項行動架構及分析輔助表」，為提供企業或組織重建買方價值、塑造新價值曲線的基礎，並可破除差異化與低成本的抵換關係。

所以，將前述表3-6及圖3-13比對回上表3-7中相關欄位的結果，可以發現到T海洋渡假村在透過四項行動架構、分析輔助表，以及本研究所歸納出相關創意生活產業原則與工具的應用。除了能清楚地建立起「融合海洋／海島／海濱文化特色及兼顧樂活／環保」的核心價值，並可以將該海洋渡假村【生活】構面的核心知識，由原有的「育、樂」範疇，延伸且涵蓋至「食、衣、住、行」的範疇，進而提升該海洋渡假村【生產】構面的「服務、產品」與【生態】構面的「活動、場所」之「深度體驗」與「高質美感」，來產生價值躍進的「價值創新」效益（參照本研究§2.2.1〈價值創新：策略的重建主義觀點〉），以及創造出「全新」的價值曲線（即「擬定後」的分析結果，如圖3-12所示）。其中，全新價值曲線中影響消費者需求與決定消費之主要因子的內容及（平均）評估分數，分別依序已調整成：海洋生物展示（活體展示）1.4分、陸上遊憩設施1.4分、海上遊憩設施3分、門票收費（一票玩到底）2.2分、服務與產品6.6分、活動與景觀6.6分、管理能力（績效、安全、公關與行銷等）6.6分、健康與樂活（自然、生機）7.8分、科技與環保（節能減碳、替代能源/工具）7.8分、文化創意（海洋/海島、在地特產/特色文化）9分，以及擬定藍海策略後的整體價值／程度6.6分（如表3-7之欄位④中「研究個案」所示）。

因此，T海洋渡假村透過本小節有關創意生活產業與藍海策略之主要原則、分析工具的應用，以及完成表3-7中相關欄位的分析內容，能有系統化地獲得擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線等分析結果，並協助該海洋渡假村發展出由原來育、樂生活產業的遊樂園業，邁向屬於藍海策略範疇之「創意生活產業」的經營策略，以及確立與創造出了最重要的創意核心價值—「自然有機、健康養生的樂活元素」、「結合科技、替代能源與工具等節能減碳的環保議題」、「海洋／海島／海濱、在地特產或特色的文化內涵」。

第四章 個案研究結果

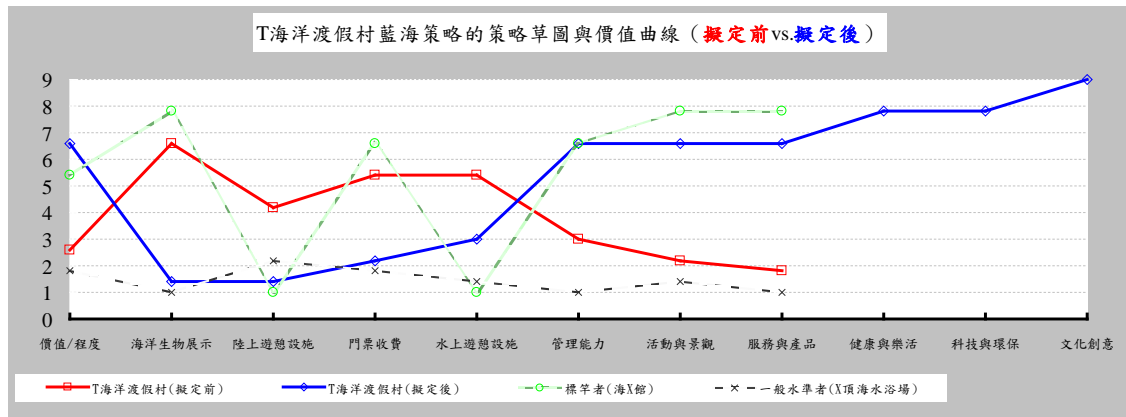
經過前述第三章〈個案研究與分析〉針對T海洋度假村的狀況、問題進行相關的介紹、研究與分析，並且根據深度訪談該海洋度假村經營者與經營團隊的資訊，以及利用本研究所發展出一套特有擬訂藍海經營策略的分析工具—「擬訂藍海經營策略的分析表」（參照表3-4），來獲得本研究個案「T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」（參照圖3-11）與「T海洋度假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線」（參照圖3-12）等分析結果，並確立與創造出了該海洋度假村最重要的創意核心價值。

接下來，在本章節將應用前述章節之相關分析工具，並彙整前述「T海洋度假村擬定藍海策略前的策略草圖與價值曲線」與「T海洋度假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線」，再透過完成本研究表3-4之④評價或程度高低(藍海／分析後)等相關欄位，來加入產業中「標竿者」與「一般水準者」評估（分數）之價值曲線，進而擬定並完成《藍海策略》一書中最重要「視覺化」的分析結果，亦即本研究個案的研究結果—「T海洋度假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs. 擬定後）」（參照下圖4-1）。另外，進一步根據找出藍海策略的三個檢測準則—「是否創造有效新需求？是否增加消費者的好處與生產者的利潤？是否建立有效的進入障礙？」，來檢視本研究結果是否符合成為藍海策略的條件。並且，針對本研究個案—T海洋度假村提出相關的建議與參考。

4.1 T海洋度假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs. 擬定後）

雖然，藍海策略的擬定是以「開創無人競爭的全新市場，把競爭變得毫無意義」為目標，有別於一般傳統在市場或產業中跟競爭對手激烈廝殺的「紅海競爭」。但透過跟現有市場或產業中「標竿者」與「一般水準者」的比較，亦有助於了解到企業或組織所擬定之策略，是否能達到優質藍海策略的三種特質與符合藍海策

略的三個檢測準則。如圖4-1所示，為本研究個案之「T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）」的最終研究結果。相關分析說明，如下：



資料來源：本研究整理

圖4-1 T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）

- (一) 首先，再經由T海洋渡假村經營者／經營團隊彼此充分討論，分別各列出在現有市場或產業中「標竿者」與「一般水準者」的主要象徵代表來。
- (二) 針對上述(一)中所列出標竿者與一般水準者的象徵代表，分別根據本研究表3-7❶策略草圖與價值曲線之相關主要因子的欄位內容，並依照其中內容主要因子的順序，利用加大級距的配分篩選方式，按評價或程度的高低分別給予評估分數（1分、3分或9分），並在去除頭／尾兩個最高與最低給分者的分數後，取得該項因子評估的「平均分數」。
- (三) 進一步彙整上述(二)中標竿者與一般水準者之各項因子的（平均）評估分數、表3-5「擬訂藍海經營策略的分析表之內容❶&❷」以及表3-7「擬訂藍海經營策略的分析表之內容❶、❸&❹」等內容；進而分別完成表3-4中❶策略草圖與價值曲線之相關主要因子、❷評價或程度高低(紅海／分析前)、❸邁向創意生活產業（藍海／藍海事業）【生意】、❹評價或程度高低(藍海／分析後)等相關欄位的完整內容，如下表4-1所示。
- (四) 根據表4-1之欄位❷、❹中「研究個案（分析前／後）」、「標竿者」與「一般水準者」各因子的評價分數，以及將整體價值／程度置於「起始」

座標上，進而繪製出本研究個案的研究結果—「T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）」，如上圖4-1所示。

表 4-1 擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、②、③&④

擬訂藍海經營策略的分析表																								
① 策略草圖與價值曲線 之相關主要因子		② 評價或程度高低 (紅海／分析前) L:1分 M:3分 H:9分 (平均) 評估分數	③ 邁向創意生活產業（藍海／藍海事業） 【生意】														④ 評價或程度高低 (藍海／分析後) L:1分 M:3分 H:9分 (平均) 評估分數							
			優質藍海策略的 {三種特質}										標的因子 (雙因子) Q: Qualifiers W: Order Winners H: Hygiene factors M: Motivator factors		取捨效應									
			{焦點明確}					{獨樹一幟}																
			{畫龍點睛的標語}																					
			創意生活產業的【三生原則】																					
			【生活】					【生產】					【生態】											
				核心知識					深度高質 體驗美感					深度高質 體驗美感										
項次	因子	研究個案	食	衣	住	行	育	樂	服務	產品	活動	場所	H/Q	M/W	消除	降低	提升	創造	研究個案	標竿者	一般水準者			
1	海洋生物展示(活體展示)	6.6					v	v	v			v	v		v				1.4	7.8	1			
2	陸上遊憩設施	4.2						v	v			v	v		v				1.4	1	2.2			
3	海上遊憩設施	5.4							v	v		v	v			v			3	1	1.4			
4	門票收費(一票玩到底)	5.4						v	v	v		v	v			v			2.2	6.6	1.8			
5	服務與產品(深度體驗、高質美感)	1.8	v	v			v	v	v	v			v	v			v		6.6	7.8	1			
6	活動與景觀(深度體驗、高質美感)	2.2			v	v	v	v			v	v	v	v			v		6.6	7.8	1.4			
7	管理能力(營運績效、安全、公關與行銷等)	3	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v			v		6.6	6.6	1			
8	健康與樂活(自然、生機)		v				v	v	v	v	v	v		v				v	7.8					
9	科技與環保(節能減碳、替代能源/工具)				v	v	v	v	v	v	v	v		v				v	7.8					
10	文化創意(海洋/海島、在地特產/特色文化)		v				v			v	v	v	v		v			v	9					
價值/程度		2.6	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	6.6	5.4	1.8			

資料來源：本研究整理

上表4-1「擬訂藍海經營策略的分析表之內容①、②、③&④」為本研究所發展出的一套，擬訂藍海經營策略之特有分析工具—表3-4「擬訂藍海經營策略的分析表」的完整結果內容。表4-1之欄位④中「標竿者」與「一般水準者」在同樣基準下影響消費者需求與決定消費之主要因子的（平均）評估分數依序為：海洋生物展示（活體展示）7.8分、陸上遊憩設施1分、海上遊憩設施1分、門票收費（一票玩到底）6.6分、服務與產品7.8分、活動與景觀7.8分、管理能力（績效、安全、公關與行銷等）6.6分；而「一般水準者」的評估分數依序為：海洋生物展示（活體展示）1分、陸上遊憩設施2.2分、海上遊憩設施1.4分、門票收費（一票玩到底）1.8分、服務與產品1分、活動與景觀1.4分、管理能力（績效、安全、公關與行銷

等) 1分。但是，在屬於T海洋渡假村所自行創造與擬定出，有關創意生活產業之主題理念及核心價值相關因子項目的評估上面(例如，「健康與樂活(自然、生機)、科技與環保(節能減碳、替代能源/工具)、文化創意(海洋/海島、在地特產/特色文化)」等因子項目)，發現跟「標竿者」與「一般水準者」之間並無法產生任何關聯(亦即，表示該項欠缺)，故無從給予評估。

另外，透過表4-1的完成，除了可做為T海洋渡假村完成並繪製出《藍海策略》一書中，最重要視覺化分析結果的「策略草圖與價值曲線」之外(參照圖4-1)；在加入並透過跟產業中「標竿者」與「一般水準者」評估(分數)所繪製出之價值曲線的比較與解讀，更可以發現在圖4-1中該海洋渡假村「擬定後」的價值曲線與「標竿者」與「一般水準者」間，並未產生所謂「曲線重疊」、「曲線過高」、「曲線紊亂」等，不符藍海策略的現象與負面的訊息(參照本研究§2.2.4.2〈分析工具〉之(一)〈策略草圖與價值曲線〉之2.〈價值曲線〉)。再者，進一步根據藍海策略分析架構—「找出藍海策略的三個檢測準則：是否創造有效新需求？是否增加消費者的好處與生產者的利潤？是否建立有效的進入障礙？」來檢視本研究個案的研究結果，是否符合成為藍海策略的條件(參照本研究§2.2.2〈價值創新的市場動態〉)。分別說明如下：

(五) 藍海檢測準則一／是否創造有效新需求：

根據本研究分析與結果，T海洋渡假村確立與創造出「自然有機、健康養生的樂活元素；結合科技、替代能源與工具等節能減碳的環保議題；海洋／海島／海濱、苗栗通宵在地特產或特色的文化內涵」等創意生活產業的主題與理念及核心價值，將該海洋渡假村由育、樂生活產業的遊樂園業轉而發展為屬於藍海策略範疇之創意生活產業。使得該海洋渡假村的顧客群由原本「青少(壯)年」為主，擴增成「0到100歲與男、女、老、少」皆宜，且將該海洋渡假村「生活」構面的核心知識，由原有的「育、樂」範疇，延伸且涵蓋至「食、衣、住、行」的範疇。讓該海洋渡假村不再僅是提供休閒、旅遊等「育、樂」功能，而是與民眾的日常生活來

串聯，進而創造並滿足「食、衣、住、行、育、樂」等各樣不同的需求。例如，T海洋渡假村在第一次將原本純粹的海水浴場，轉型為一年四季皆宜的綜合性休閒遊樂園區，雖打破了海水浴場只有夏天開放的窄化經營，但仍然僅是屬於提供育、樂等休閒範疇，並以青少(壯)年顧客群為主的傳統遊樂園業，終究要落入紅海的競爭之中（參照本研究§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉）。但是，在經過本研究分析並確立、創造出創意生活產業的創意核心特色與表現及相關的建議，可以讓該海洋渡假村成為全台灣首座融合海洋／海島／海濱及在地文化特色，以及兼顧健康與樂活、科技與環保等創意生活產業主題及理念的複合式經營的文化生活園區，提供有關上述主題之全台灣各地或在地農／漁特產品、(創意)商品與(教育)器材、學習體驗教室、導覽解說、文宣品、認同卡、網路多媒體交流平台、教育訓練或活動營（隊）、大型活動或藝文表演、DIY體驗、創意或趣味競賽活動、主題展售中心、博物與展示館、樂活部落與安養中心等多元的服務與產品的銷售（參照本研究§4.2〈對研究個案的建議〉），進而創造且擴大與滿足0到100歲，男、女、老、少之消費群在「食、衣、住、行、育、樂」等各種不同面向的需求，並產生一個全新且外移的需求曲線（參照本研究§2.2.2〈價值創新的市場動態〉之（二）〈藍海策略分析架構觀點〉）。因此，本研究個案的研究結果能創造有效新需求，並符合藍海檢測準則一。

(六) 藍海檢測準則二／是否增加消費者的好處與生產者的利潤：

根據上述(五)中所提之核心價值，T海洋渡假村採取融合海洋／海島／海濱及苗栗通宵在地文化特色，以及兼顧健康與樂活、科技與環保等創意生活產業主題及理念的複合式經營模式，並透過相關科技、美學、行銷（含網路與實體通路）的創意運用與開發，來提供相關的展示、活動、服務與產品等，來提升該海洋渡假村「生產」構面之服務與產品，以及「生態」構面之活動與場所的深度體驗與高質美感，進而產生價值

躍進的「價值創新」效益（參照本研究§2.2.1〈價值創新：策略的重建主義觀點〉），並創造出消費者更多的「滿意」與該海洋渡假村更大的「生意」。例如，針對T海洋渡假村本身利潤而言，因為透過本研究相關分析與工具的應用，確立並創造出更為明確的焦點與核心價值，除了能更加專注在該海洋渡假村核心主題的投資、成本的管控與避免挹注資本的分散，並且亦增加在上述(五)中所創造並滿足「食、衣、住、行、育、樂」等各樣不同需求的投資效益。另外，就遊客或消費者好處而言，因為透過本研究分析與結果，將該海洋渡假村由育、樂生活產業的遊樂園業轉而發展為屬於藍海策略範疇之創意生活產業，進而成為以創意生活產業主題及理念的複合式經營的「文化生活園區」。因此，將所謂「一票玩到底」NT\$400元左右的高票價門票收費大幅降為每人NT\$50入園管理費，而且可憑票兌換如上述(五)中主題相關的特產品、創意商品等試用包（試用包可以產生「雙贏」的好處—讓消費者獲得使用產品時的實際效用，並同時讓生產者也獲得產品的廣告效益），除了可將所謂選擇產品或服務的主控權交回到消費者手中，避免造成消費者產生一種被迫加買、強制行銷及變相加價的負面聯想與印象之外，進而更符合資訊爆炸時代，現代人凡事「講究」專業與效率，卻不願「將就」而走馬看花的基本訴求（參照本研究§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉）。同時，由於創意生活產業即透過相關科技、美學、行銷（含網路與實體通路）的創意運用與開發，並致力於本身【生產】構面之「服務、產品」與【生態】構面之「活動、場所」的深度體驗與高質美感；所以，在消費者的整個消費過程中，可以同時獲得實體上、視覺上與心靈上等各樣的享受、感動與便利（參照本研究§4.2〈對研究個案的建議〉）。因此，分別就上述T海洋渡假村與遊客或消費者而言，本研究個案的研究結果能同時增加消費者的好處與生產者的利潤，進而產生價值躍進的「價值創新」效益，並符合藍海檢測準則二。

(七) 藍海檢測準則三／是否建立有效的進入障礙：

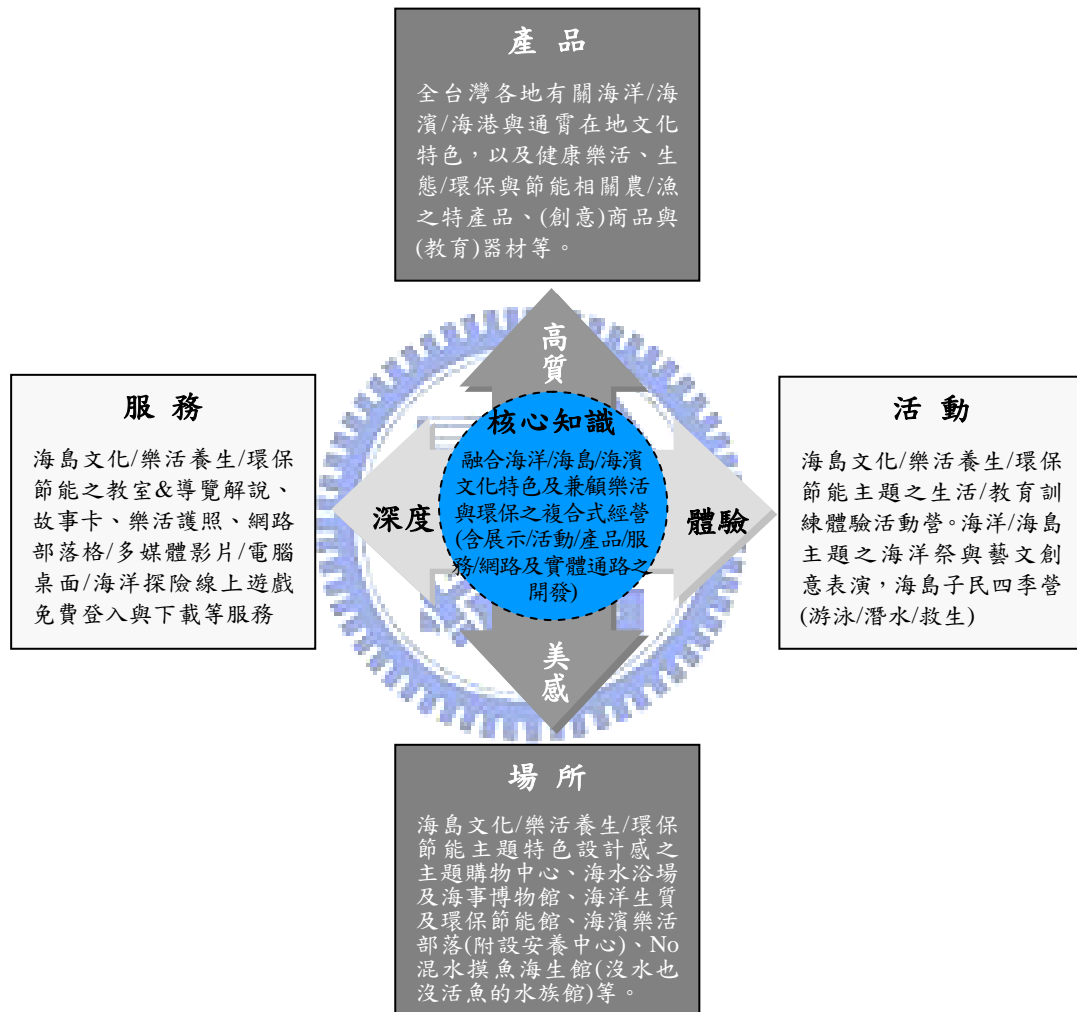
在經過本研究分析，所確立與創造出「自然有機、健康養生的樂活元素；結合科技、替代能源與工具等節能減碳的環保議題；海洋／海島／海濱、苗栗通宵在地特產或特色的文化內涵」等創意生活產業的主題與理念及核心價值之後，進而將T海洋渡假村由原先育、樂的遊樂園業轉而發展為屬於藍海策略範疇的創意生活產業。由於，創意生活產業是屬於文化創意產業的一環，其本身就具備了特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性，在短時間內是比較難被其他的競爭對手所模仿與複製的，有些甚至是根本無法被模仿與複製（參照本研究§2.3〈創意生活產業的定義與內涵〉）；於是，即使競爭對手看得到，卻也不容易進來或根本進不來，自然地形成了有效的進入障礙。因此，本研究個案的研究結果能建立有效的進入障礙，並符合藍海檢測準則三。

所以，根據上述(五)～(七)找出藍海策略的三個檢測準則之相關分析與結果，可以發現完全符合上述各項藍海策略的檢測準則。因此，可以進一步歸納並獲得，本研究個案的研究結果—圖4-1「T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）」是符合藍海策略的特質。

4.2 對研究個案的建議

本小節將根據前述章節所得之相關分析與結果，針對本研究個案—T海洋渡假村提出相關的建議與參考。在前小節獲得本研究個案的研究結果—圖4-1「T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）」是符合藍海策略的特質。所以，T海洋渡假村可以根據研究結果所顯示出的策略方向與重點，進一步發展出該海洋渡假村的創意核心特色與表現（圖4-2），並展開相關的行動與計畫（參照本研究§2.3〈創意生活產業的定義與內涵〉、§2.3.3〈小結〉、§2.4〈總結：藍海策略+創意生活產業=出路〉）。因此，可以透過將該海洋渡假村的發展，由原來育、樂生活產業的遊樂園業，轉而發展為屬於藍海策略範疇之「創意生活產

業」，進而有別於上述「標竿者」與「一般水準者」仍在一般傳統的市場或產業中跟競爭對手激烈廝殺的紅海競爭，為該海洋渡假村「開創無人競爭的全新市場，把競爭變得毫無意義」。如下圖4-2所示，為因應策略方向與重點所發展出之T海洋渡假村的創意核心特色與表現，相關建議及說明如下：



資料來源：本研究整理

圖4-2 T海洋渡假村的創意核心特色與表現

(一) 核心知識的運用：

1. 融合海洋／海島／海濱及苗栗通霄在地文化特色，並兼顧健康與樂活、科技與環保等創意生活產業主題及理念的複合式經營模式，將該

海洋渡假村【生活】構面的核心知識，由原有的「育、樂」範疇，延伸且涵蓋至「食、衣、住、行」的範疇。

- 根據上述1.中的經營模式、主題及理念，透過相關科技、美學、行銷（含網路與實體通路）的創意運用與開發，來提供相關的展示、活動、服務與產品等，可提升該海洋渡假村【生產】構面的「服務、產品」與【生態】構面的「活動、場所」之深度體驗與高質美感。另再加上前述創意運用與開發的延伸，創造出的男、女寶寶吉祥物「好海子」、「海格格」並策略聯盟相關主題的知名「標的對象」。例如，工業技術研究院能源與環境研究所（圖4-3），以下簡稱「工研院能環所」、知名藝文團體「雲門舞集」的《薪傳》（圖4-4）、「明華園」的《超炫白蛇傳》（圖4-5），以及著名動畫卡通影片—《航海王（海賊王）》（圖4-6）等高知名度的核心技術與劇碼及創意的注入，亦將更加提升該海洋渡假村所產生「價值創新」的效益（參照本研究§2.2.4.1〈六大原則〉之(四)〈策略次序要正確〉之3.〈次序三／從策略定價來擬定目標成本—策略定價決定目標成本〉之b.〈第二種槓桿／結盟合作〉）。



資料來源：工業技術研究院能源與環境研究所(<http://www.itri.org.tw/chi/eel/>)

圖 4-3 工業技術研究院能源與環境研究所網站首頁畫面



資料來源：財團法人雲門舞集文教基金會(<http://www.cloudgate.org.tw/>)

圖 4-4 雲門舞集的舞作《薪傳》網頁畫面



資料來源：苗栗縣政府國際文化觀光局(<http://www.mlc.gov.tw/>)

圖 4-5 明華園的歌仔戲劇《超炫白蛇傳》海報畫面



資料來源：臺灣電視事業股份有限公司(<http://www.ttv.com.tw/>)

圖 4-6 動畫卡通影片《航海王（海賊王）》網頁畫面

(二) 深度體驗的模式：

將上述海洋／海島／海濱及苗栗通宵在地文化、樂活養生、環保節能等創意生活產業主題的創意元素，並搭配所創造出的吉祥物與策略聯盟之標的對象，分別注入於該海洋渡假村【生產】、【生態】構面之「服務」、「活動」的體驗與過程之中。如下：

1. 【生產】構面之「服務」的深度體驗：

- (1) 提供與主題相關之學習體驗教室及導覽解說服務。例如，「海洋／海島／海濱及苗栗通宵在地生活文化教室」、「樂活養生健康教室」、「節能減碳（再生及替代能源）生態環保教室」等學習體驗與導覽解說。
- (2) 提供及發送主題相關之文宣品、認同卡及分享交流的服務。例如，「High（海）通宵海格格說故事卡」、「樂活High通宵護照」、

「好海子（海島子民）環保綠卡」以及「航海王（海賊王）High 通宵VIP卡」等相關文宣品、認同卡及分享交流的服務。

- (3) 應用科技、網路及多媒體等，提供與主題相關之體驗交流平台及服務。例如，全年無休、24小時不打烊的主題交流網站－「High（海）通宵－海格格部落格」免費的入會與交流，各有關「High（海）通宵」主題的多媒體影片、主題曲、圖片、電腦桌布等免費的下載與應用，因應主題所自行開發之海洋歷險網路線上遊戲－「航海王（海賊王）歷險記」的免費下載與上線等服務。

2. 【生態】構面之「活動」的深度體驗：

- (1) 舉辦與主題相關之活動營（隊）或教育訓練等活動。例如，海洋／海島／海濱「生活文化體驗營」、樂活養生「健康體驗營」、節能減碳「生態環保體驗營」、游泳/潛水/救生「好海子（海島子民）四季營」等探索體驗營（隊）或教育訓練活動。
- (2) 舉辦配合在地文化特色以及與主題相關之大型活動或藝文表演等活動。例如，每年舉行「『通霄』達旦－High（海）洋祭」，與主題契合之藝文團體「雲門舞集」的《薪傳》、「明華園」的《超炫白蛇傳》等著名劇碼之邀演或定期駐演，融合主題特色所自行開發之深具燈光、音效、視覺與聽覺震撼的「航海王（海賊王）歌舞劇場」等大型活動與藝文表演。
- (3) 舉辦與主題相關之各項DIY體驗、創意或趣味等活動。例如，「海產創意料理DIY」、「樂活養生料理DIY」、「食鹽DIY」、「生態瓶中魚DIY」、「節能減碳DIY與示範」、「風力／太陽能／海洋生質能源等替代能源模型DIY與參訪」、「漁網情深創意飾品DIY」、「補破網趣味競賽」、「搭竹筏」、「牽罟」、「紅樹林探奇」、「航海王（海賊王）一日遊（搭海盜船鄰近漁港參訪）」等主題相關體驗活動。

(三) 高質美感的感受：

相同地，應用上述海洋／海島／海濱及苗栗通宵在地文化、樂活養生、環保節能等創意生活產業主題的創意元素，以及所創造出的吉祥物與策略聯盟之標的對象，分別注入於該海洋渡假村【生產】、【生態】構面之「產品」、「場所」的視覺美感與設計之中。如下：

1. 【生產】構面之「產品」的視覺美感與設計：

(1) 設計及開發深具視覺美感且與主題特色相關之精美包裝或禮盒

（例如，航海王（海賊王）卡通、海盜船、郵輪、水上摩托車、游泳圈、海洋生物、椰林沙灘、貝殼、發電廠、吉祥物、地球等造型的精美包裝或禮盒），並透過代理或策略聯盟等方式，將全台灣極具代表性之有關海洋、海濱、海港及苗栗通宵在地的農／漁特產品（例如，「淡水魚酥」、「台南蝦餅」、「澎湖紫菜酥」、「東港烏魚子、櫻花蝦」等極具代表性的農／漁特產品），依照特色分門別類來整合納入上述精美包裝或禮盒之中，提供遊客一次造訪卻能完整體驗全台灣各地著名農／漁特產品的便利，進而成為該海洋度假之特產品來進行銷售（且提供宅配）。

(2) 應用上述(1)中深具視覺美感且與主題特色相關之精美包裝、禮盒或設計，來搭配並開發、代理、銷售（且提供宅配）融合在地特色以及與主題相關的(創意)商品或相關(教育)器材等。例如，開發一系列海洋／海鮮等口味與苗栗「通宵」地名相關的主題創意特產品—「通宵達『蛋』餅、蛋塔、蛋捲、蛋炒飯、蛋蜜汁等新創特產品」；一系列與主題相關的DIY教材或食材—「海產創意料理DIY、樂活養生料理DIY、天然食鹽DIY、生態瓶中魚DIY、節能減碳DIY、風力／太陽能／海洋生質能源等替代能源模型DIY、漁網情深創意飾品DIY等教材或食材」；一系列與主題相關的特色產品、平面或多媒體教材與紀念品—「海洋／海島／海濱及苗栗通

宵在地文化、樂活養生、環保節能等主題的圖書、圖卡、海報、音樂CD、DVD、飾品、服裝、泳具、釣具、模型、布偶、玩具、養生健康食品/飲品/食材等主題特色產品、教材與紀念品」。另外，前述相關主題創意商品之命名、造型、容器或包裝等，亦可多加利用與搭配該海洋度假村的吉祥物或策略聯盟之標的對象。

2. 【生態】構面之「場所」的視覺美感與設計：

注入「陽光、沙灘、海浪、海風」等海濱／海邊特有的元素以及搭配「綠色建築」概念，並將著名動畫卡通影片－航海王（海賊王）極具代表性之造型與場景等，經過視覺美感設計並整合至T海洋度假村的相關建物、場所或內裝佈置之中。

- (1) 「海洋／海島／海濱」主題相關之場所的視覺美感與設計：建造深具視覺美感之航海王（海賊王）「海盜船」獨特造型與內裝佈置的主題建物－「主題展售中心(theme mall)」，並與該海洋度假的門面－入口處來進行整合，進而成為該海洋度假村的「地標」。該展售中心，除了可以做為提供遊客一次造訪，卻能完整體驗全台灣各地著名農／漁特產品與相關(創意)商品的「集散中心」外，並可做為遊客休憩的「服務中心」及該海洋度假村之核心價值與理念的「行銷中心」（參照本小節之(一)〈核心知識的運用〉）。因此，該展售中心裡亦包含全台灣首座的「海水浴場及海事博物館」，除了可做為有關海水浴場及海事相關軟／硬體設施、歷史沿革與發展等題材的「靜態展示區」，並可進一步佈置規劃來做為前述相關主題的學習體驗教室、活動營（隊）或教育訓練及大型活動與藝文表演等各項深度體驗之服務與活動的「實施場所」。另外，在該展售中心裡，應用了科技與創意並結合節能減碳的環保理念，設置了數位化「沒有水也沒有活魚」互動式的水族館－「No混水摸魚海洋生物館」，除了提供遊客在參訪時的即時體驗

外，並可透過網際網路不受任何時間、地點的限制，隨時都可以和館中的海洋生物來互動，並且提供及舉辦相關的認養活動。在該海洋生物館裡，全部採用TFT-LCD高畫質、無輻射、低耗能的3D立體屏幕做為展示的水族箱與視窗。因此，除了本身符合環保節能的要求外，也大幅節省掉傳統餵養活體生物而所費不貲的飼料、用水與電力等珍貴資源。同時，也降低了因餵養野生動物所引發「不人道」的話題。

- (2) 「樂活養生」、「環保節能」主題相關之場所的視覺美感與設計：
- 融合主題相關與T海洋渡假村在日治時代專供日本高級官員渡假之懷舊幽情等元素，建造全台灣首座以「綠色建築」概念，並充滿自然原始海島風情設計美感的主題活動區—「海濱樂活部落」。該樂活部落，除了提供一般遊客於週休二日時，進行各種有關樂活養生與海濱生活文化等反璞歸真的「短期」住宿、自耕作物的品嚐，以及上述相關主題學習體驗教室與活動營（隊）或教育訓練的深度體驗之外；並於該部落內附設「樂活安養中心」，提供需要人士或長輩老人家，一套更具尊嚴、優美、自然有機、健康養生的「長期」照護與服務。另外，由於T海洋渡假村恰好具有緊鄰「通霄火力發電廠」的特殊景緻；因此，可以進一步結合「再生與替代能源及節能減碳」等環保的熱門議題，透過策略聯盟著名研究機構—「工研院能環所」的方式，在該樂活部落裡設置全台灣首座的「海洋生質及環保節能館」。其中，該環保節能館除了提供遊客「太陽能、海浪、風力等發電（分別可對應回海濱特有元素—陽光、沙灘、海浪、海風）」與「海洋生質能源作物／酒精」等再生與替代能源的展示與導覽之外，並可利用該館所產生的電能與熱能，來供給整個樂活部落大多數電源與熱源的需求。如此，亦更能符合「生態永續」、「自給自足」的樂活精神。

(四) 其他的建議：

在本研究前述相關章節所歸納與得知，屬於文化產業之創意生活產業的軟性實力，讓小國也能擁有極大的影響力。台灣最實際的「出路」＝「藍海策略＋創意生活產業」，可為台灣的本土與傳統產業及個人，創造出更多附加價值；同時亦提供了本研究個案－T海洋渡假村，由育、樂生活產業的遊樂園業邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業的「出路」（參照本研究§2.3〈創意生活產業的定義與內涵〉、§2.3.3〈小結〉、§2.4〈總結：藍海策略＋創意生活產業＝出路〉）。因此，在本小節上述各項對於本研究個案的建議，皆著重在提出協助該海洋渡假村，由原來的「遊樂園業」轉而發展為「創意生活產業」的重點與方向。至於，別於創意生活產業發展的其他建議，如下：

1. 必須與政府主管機關協議以「民間興建營運後轉移模式 (Build-Operate-Transfer [BOT])」方式，來取代並解決現有的「承租」方式，並完成地目之解編：T海洋渡假村之所在地，乃屬於政府公家機關以「承租」方式委由民間機構／法人等來經營的「公共造產」。這類公共造產之委外經營是必須依據公共造產獎助及管理辦法、政府採購法及其相關法令來辦理公開招標。因此，在租約到期後亦無法保證原來的承租經營者是否能續約；但是，更糟糕的情況是萬一無法獲得續約，原承租經營者除了無法在已經投資的各項設施、設備等資產，受到任何權益上的保護及保留外。甚至，還必須額外付出一筆相當的費用來拆遷上述的各項投資的設施／設備，並將其恢復成原來的地形、地物與地貌（現階段T海洋渡假村仍為未解編地目），其工程之浩大是可以想見的（參照本研究§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉之(一)〈就內部實際經營者角度之問題〉之1.）。因此，必須正視上述問題的嚴重性，透過與政府主管機關協議以「民間興建營運後轉移模

式(Build-Operate-Transfer [BOT])」方式，來取代現有的「承租」方式並完成該海洋渡假村所在之地目的解編，以解決上述的問題。

2. 應持續善用公關及媒體的造勢與政府等相關資源或話題，並創造畫龍點睛的標語或口號：過去T海洋渡假村曾利用生態、環保意識與媒體無遠弗屆的力量，透過亞洲野放鯨豚之首例成功個案－花紋海豚「阿通伯」等新聞與話題的造勢，成功地為自己塑造出生態保育、救援與環保守護者的正面形象。但是，除了上述新聞與後續幾次零星的救援活動外，近年來似乎已未能看見有關該海洋渡假村的重大新聞報導。雖然，新聞總是會過去並成為「舊聞」，但透過新聞等媒體之不斷的放送（甚至可以說是持續的疲勞轟炸與催眠），進而自然地形成一派的理所當然，以及群眾之間口耳相傳的風潮與氛圍，並達成深植人心的最終目的。另外，T海洋渡假村可以搭配苗栗縣於2008年7月已成為全台灣第三個加入聯合國西太平洋健康城市聯盟(Alliance for Healthy Cities [AFHC])的會員，以及近年苗栗縣政府所致力的大型國際藝文表演活動與縣境內特色節慶、觀光、旅遊等熱門話題（圖4-7、圖4-8），來進一步爭取該海洋渡假村成為相關主題系列活動的舉辦場地與觀光休閒的帶狀景點。並且，配合上述主題與參照許多知名企業如何利用媒體達到深植人心之精髓，設計出屬於該海洋渡假村畫龍點睛的標語或口號，並搭配相關行銷通路與管道，來造成群眾之間口耳相傳、琅琅上口的風潮，達到成功行銷的目的。例如，可以利用並延伸苗栗縣政府推動健康城市所標榜「樂居山城－活力苗栗」的精神口號，進而設計出「神采飛揚High（海）通霄，樂活、健康不打烊－通霄海洋文化樂活園區」來做為T海洋渡假村的標語或口號（參照本研究§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉之(二)〈就外部觀察研究者角度之問題〉之3.）。因此，該海洋渡假村必須持續善用公關及媒體的造勢與政府

等相關資源或話題，並創造畫龍點睛的標語或口號，以獲得上述相關問題的改善與產生更大的行銷效益。



資料來源：苗栗縣政府國際文化觀光局(<http://www.mlc.gov.tw/>)

圖 4-7 2008~2009年苗栗縣政府舉辦著名國際級藝文表演活動彙整

心價值為任何企業或組織經營管理的首要工作。過去，縱使T海洋渡假村曾經勵精圖治來轉型，並曾創下一年遊客造訪人次逾六十萬人的光輝紀錄，但也都因為缺乏最根本的核心價值與策略管理等管理系統及能力，而成了不知為何而戰、曇花一現的一代拳王（參照本研究§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉之(二)〈就外部觀察研究者角度之問題〉之4.）。因此，該海洋渡假村可以利用及參照許多知名上市、櫃與公開發行企業或組織之相關管理系統與機制，來確立出該海洋渡假村的願景、使命、方針等核心價值，進而擬定及展開短、中、長期等各階段的營運目標、策略與計畫，並搭配本研究整理歸納有關創意生活產業暨藍海策略之相關文獻，所發展出一套系統化擬定藍海經營策略之分析工具與架構，讓該海洋渡假村獲得《藍海策略》一書中最重要視覺化的分析結果—「策略草圖與價值曲線」。進一步，掌控該海洋渡假村與產業「標竿者」、「一般水準者」之間曲線的變化，是否產生「曲線重疊」、「曲線過高」、「曲線紊亂」等不符藍海策略的負面訊息，以做為該海洋渡假村後續的因應與調整，甚至是再重新開啟另一片的藍色海洋（參照本研究§3.3〈T海洋渡假村的分析工具與架構〉、§3.4〈T海洋渡假村的分析結果〉、§4.1〈T海洋渡假村藍海策略的策略草圖與價值曲線（擬定前vs.擬定後）〉）。

第五章 結論與建議

5.1 結論

根據本研究前述相關章節的歸納與探討，可以獲得一個已深受世界各國政府重視的概念：就是國家的競爭力將可以是依靠讓別國願意來稱頌、學習、模仿或購買的一種行為、價值、表現、組織、文化、制度、產品及服務等所謂的「軟性實力」；這跟過去習慣強調以經濟力、軍事力等威脅、利誘的「硬性實力」，將扮演著同樣舉足輕重的份量。因此，我國行政院經濟建設委員會（2002）在「挑戰2008：國家發展重點計畫」所提出的十項發展計畫，也首次將這種極具軟性實力表徵的「文化創意產業」列入重要的發展項目。其中，有一項是令人深感興趣與值得注意的，就是由經濟部文化創意推動小組（2003）所定義的十三種文化創意產業之一的「創意生活產業」。這類牽涉與結合文化、創新為主的知識經濟型態產業，由於本身就具有其特有的獨立性、本土性、時間累積與歷史文化傳承特性，是比較難在短時間內被模仿與複製，有些甚至根本是無法被模仿與複製。所以，在面對中國大陸經濟崛起、開放兩岸三通等熱門議題上，正好可以充分發揮軟性實力的特色，吸引大量因受惠於經濟崛起的中國大陸旅客來台觀光旅遊的廣大潛在商機，進而為台灣的本土與傳統產業及個人帶來嶄新的與蔚藍海洋。

雖然，「苗栗」—本研究作者的故鄉，長期以來在現有台灣的縣(市)當中，所給予的印象是停留在較為貧瘠、落後的三等縣。其實，這也是因為過去習慣用來認定縣(市)的競爭力，仍然多是強調所謂的經濟建設、高等教育、人口等「硬性實力」。但是，就苗栗縣境內的「軟性實力」而言，無論是座落在山線、海線各景點內的好山與好水等自然環境與物產，或是別具特色的客家、閩南、原住民的多元生活風情與傳統工藝等人文內涵，更是彌足珍貴、耐人尋味的文化瑰寶與觀光旅遊資產。所以，苗栗地區的企業或組織可以大大發揮的是軟性實力，而要擬定的經營策略與創造的蔚藍海洋，亦將可以朝向屬於藍海策略範疇的創意生活產業。另外，因應「全球化」已蔚為一種風潮與必然的趨勢。所以，在地深耕的本

土性企業或組織除了要充分發揮在地特色的軟性實力與核心價值外，同時也必須能和全球著名的顯學與相關的知識來接軌。因此，本研究分別針對策略、策略管理、藍海策略、文化創意產業、創意生活產業等相關文獻，以及本研究個案—T海洋渡假村的相關問題現象來進行探討與分析，以獲得相關的分析及研究結果。根據相關分析及研究結果，歸納本研究結論，如下：

(一) 策略部份（參照本研究§2.1.5〈小結〉、圖2-6）：

1. 策略，就是經由定位而取捨出可以超越對手、突破現狀(即超越自己)、解決問題、達成目標的一連串行動綱領（行為計畫）。
2. 策略的本質裡就涵蓋著取捨、競爭與比較。所以，在沒有任何取捨、競爭與比較的狀況前提下，就不需要策略。
3. 策略，其實就是策略管理之擬定階段（策略規劃）的結果。

(二) 策略管理部份（參照本研究§2.1.5〈小結〉、表 2-2）：

1. 策略管理，是一套系統化擬定與執行策略的邏輯程序。
2. 策略管理是企業經營管理的首要工作。
3. 策略管理，能使各項策略在有效果且高效率的情況下，被擬定與執行。
4. 策略擬定（規劃）的最基本活動是內、外部環境分析(即SWOT分析)，掌握並針對外部當前及潛在的機會與威脅，確認並配合本身的相對優勢與劣勢來擬定出可行策略，以及進一步評估與選定最適當的策略。
5. 策略執行配合擬定之策略，調整組織結構、控制制度與各功能部門之策略，同時致力培養出一種組織文化與氣氛來配合新策略，以利相關具體的行動遂行，並利用策略擬定時點制度進行定期性與臨時性的策略擬定、評核，進一步帶出相關策略的調整改善措施，進而構成PDCA完整的管理循環。

(三) 實務上，藍海與紅海總是並存的。因此，企業或組織必須在這兩片海洋都要能有成功的策略，以熟悉並徜徉在這兩片大海之中。然而，金偉燦、莫伯尼（2005）《藍海策略》的主要真諦，是善用四項行動架構解決四個

關鍵問題與相關價值活動的取舍效應，以協助企業或組織學習並了解，如何讓競爭變的無關緊要，進而開創無人競爭的全新市場（參照本研究§2.2.5〈小結〉、圖2-24）。

(四)「創意生活產業，就是藍海／藍海事業（暨生意）」：創意生活產業有別於傳統的「一級產業」、「二級產業」以及「三級產業」，這類提供無限想像與發展空間的文化創意產業，可以帶動各級產業內部與產業之間重新排列組合，進而擴展各產業的發展空間並將原有市場做大，創造出嶄新的價值。而且，創意生活產業能創造有效新需求、增加消費者的好處與生產者的利潤、建立有效的進入障礙，並引導組織或事業體挑戰過去因循的舊假設，來重建市場邊界並將直接競爭轉換成創造藍海（參照本研究§2.3.3〈小結〉、圖 2-35）。

(五)面對全球化的競爭態勢，以及中國崛起的來勢洶洶，台灣最實際的「出路」＝「藍海策略＋創意生活產業」；然而，如何讓本研究個案－T海洋渡假村由身陷紅海競爭的遊樂園業，邁向屬於藍海策略範疇「開創無人競爭的全新市場，把競爭變得毫無意義」的創意生活產業，才是該海洋渡假村面對及處理問題最實際的「出路」（參照本研究§2.4〈總結：藍海策略＋創意生活產業＝出路〉、§3.2〈T海洋渡假村的問題與描述〉、表2-25）。

(六)彙整以上的結論，本研究可以歸納出四個的主要貢獻：

1. 發展及建立出一套「系統化」擬定藍海經營策略之分析架構與工具的企業或組織範本（參照本研究§3.3〈T海洋渡假村的分析架構與工具〉、圖 3-10、表 3-4）。
2. 提供本研究個案－T海洋渡假村，由育、樂生活產業的遊樂園業邁向屬於藍海策略範疇之創意生活產業的契機與參考，將原本僅有【生產】構面的「育、樂」範疇，延伸且涵蓋至「食、衣、住、行」的範疇，進而提升該海洋渡假村【生產】構面的「服務、產品」與【生態】構面的「活動、場所」之「深度體驗」與「高質美感」，來產生價值躍

進的「價值創新」效益，並確立與創造出了自然有機、健康養生的樂活元素」、「結合科技、替代能源與工具等節能減碳的環保議題」、「海洋／海島／海濱、在地特產或特色的文化內涵」等重要的創意核心價值（參照本研究§3.4.2〈T海洋渡假村擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線〉、§4.2〈對研究個案的建議〉、圖4-2）。

3. 發現藍海策略除了可應用在全球知名或大型企業或組織的分析外，也十分適用於分析在地的中、小型企業或組織。
4. 結合其他策略管理的概念，簡化藍海四項行動架構的分析，並發現藍海策略與策略管理其他理論的分析結果一致。

5.2 後續研究者的建議

由於時間與研究的限制，本研究無法再深入探討研究個案—T海洋渡假村在擬定出藍海策略與價值曲線後的實施執行狀況。但是，在《藍海策略》書中對於企業或組織要如何實施藍海策略，以及要如何能持續地倘佯在蔚藍海洋的部份，也都有相當程度的探討與說明。因此，建議後續研究者可以針對藍海策略的實行與維持進行更為深入探討與研究。

另外，在《藍海策略》書中也提到，幾乎每個藍海策略最後也都難逃會被模仿的命運；所以，企業或組織一旦發現競爭對手的價值曲線愈來愈靠攏而且相似時，勢必適時重啟價值創新並另闢出一片藍海。但是，對於企業或組織在實務上營運及營運策略實施中所面臨的取捨，似乎未多加以著墨。因此，建議後續研究者可以針對上述的議題進行更為深入探討與研究。

參考文獻

- 朱博湧 主編（2006）。《藍海策略 台灣版》。台北市：天下遠見。
- 李宸邦（2006，3月）。〈創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例〉。在中央大學客家政治經濟研究所、行政院文化建設委員會、臺北大學公共行政暨政策學系主辦，《2006年文化創意產業與地方發展策略研究生學術論文研討會》。台北市。
- 林美姿（2006）。〈營造華人世界「哈台」風〉。《遠見雜誌》，241：242-246。台北市：天下遠見。
- 林清河（2006）。〈專題報導 管理與生活—策略管理〉。《科學發展》，399：12-19。
網址：http://www.nsc.gov.tw/files/popsc/2006_26/12-19.pdf
- 波特(Porter, M. E.)（1998）。《競爭策略》(*Competitive Strategy*)（周旭華譯）。台北市：天下文化。(原作1980出版)
- 波特(Porter, M. E.)（2001）。《競爭論》(*On Competition*)（高登第、理明軒譯）。台北市：天下遠見。(原作1998出版)
- 邱昱芳（2005）。〈文化創意產業基本資料〉。《台灣經濟研究院產經資料庫》。上網日期：2006年10月26日。網址：<http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp>
- 金偉燦、莫伯尼(Kim, W. C., & Mauborgne, R.)（2005）。《藍海策略》(*Blue Ocean Strategy*)（黃秀媛譯）。台北市：天下遠見。(原作2005出版)
- 柯瑞普斯(Kreps, D. M.)（1996）。《賽局理論與經濟模型》(*Game theory and economic modelling*)（鄧方譯）。台北市：五南圖書出版社。(原作1990出版)
- 科特勒、阿姆斯壯(Kotler, P., & Armstrong, G.)(2007)。《行銷學原理》(*Principles of marketing*)（方世榮譯）。台北市：東華書局。(原作2006出版)
- 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心 資訊服務處（2007）。〈集競爭與合作於一身的價值網分析模型〉。《產業策略評析》。上網日期：2008年04月25日。
網址：http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A098.htm

- 高郁雯 (2005)。〈遊樂園業基本資料〉。《台灣經濟研究院產經資料庫》。上網日期：2006年10月18日。網址：<http://tie.tier.org.tw/>
- 許士軍 (2005)。〈「創意生活產業」的特色、解放與陷阱〉。《遠見雜誌》，230。上網日期：2006年10月26日。網址：<http://www.gvm.com.tw/forum/content.aspx?ser=11201>
- 連森裕 (2004)。《社區營造規劃之視覺形象設計研究—以竹南中港老街再造為例》。國立台灣師範大學設計研究所碩士論文。
- 連瓊芬 (2004)。《文化創意產業品牌形象之視覺設計與應用研究—以苗栗窯業為例》。國立台灣師範大學設計研究所碩士論文。
- 陳昭義 總編輯 (2005)。《2004年台灣文化創意產業發展年報》。台北市：經濟部文化創意辦公室。
- 游常山 (2006)。〈20年來的隱性優勢 六個「看不見的競爭力」〉。《遠見雜誌》，241：122-130。台北市：天下遠見。
- 華頓(Walton, M.) (1997)。《戴明的管理方法》(*The Deming Management Method*) (周旭華譯)。台北市：天下文化。(原作1986出版)
- 經濟部工業局 (2005)。《94年度創意生活產業發展計劃》。上網日期：2006年10月26日。網址：http://www.ciup.org.tw/6_gov/2005pdf/b7.pdf
- 經濟部工業局 (2007)。《96年度「創意生活產業發展計劃」輔導措施簡報》。上網日期：2008年04月07日。網址：http://www.ciup.org.tw/Upload/downloadzone//39414_75282407410.pdf
- 赫茲伯格、摩斯納、施耐德曼(Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.) (1998)。《兩因素理論：工作動機研究報告》(*The Motivation to Work*) (洪嘉盈譯)。台北市：實學社。(原作1959出版)
- 劉常勇 (2004)。〈賽局理論中的競合網絡〉。《創新與產業競合網絡》。上網日期：2008年04月25日。網址：http://www.cme.org.tw/itkm/sub18/2-1_創新與產業競合網絡.doc
- 黎漢林 (2005, 9月)。〈心知力均衡觀與策略管理學派〉。在國立交通大學管理學院主辦，《策略管理—碩士在職專班 管理理論與實務講座》。新竹市。

澳門生產力暨科技轉移中心（2001）。〈競爭策略大師 米高·波特的三部曲理論〉。《生產力論壇》，124。網址：<http://www.aiou.edu/banews/092001/04092001.doc>

Henderson, B. D. (1973). *The Growth-Share Matrix*. Retrieved December 24, 2006, from http://www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.html

Hill, T. (2000). *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. 3rd ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill.

Miltenburg, J. (1995). *Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan*. Portland, OR: Productivity Press.

