

台灣設計創業價值鏈分析

董芳武* 黃柏源**

國立台灣科技大學工商設計系

* fwtung@mail.ntust.edu.tw

** edward1527@gmail.com

摘要

創業被視為帶動創新與經濟發展的重要驅動力，設計創業趨勢已在全球各地浮現，近年來，台灣有越來越多的設計師從事於自創品牌創業的現象，有鑑於創業可帶動經濟發展，國內這些新創設計事業正好提供實際案例來探討在台灣設計創業之路徑。本研究採用個案研究方法，以國內十家設計創業公司為研究對象，從產業價值鏈角度分析設計創業家如何整合相關資源與掌握市場機會來創造企業價值。根據分析結果，國內設計創業公司可歸納成三種價值創造模式：設計與製造共創、設計與通路結盟、以及利基型設計創意，並針對本研究發現進行討論以期對於國內設計師創業路徑提出進一步的理解。

關鍵詞：設計創業、設計師、價值鏈、價值創造

論文引用：董芳武、黃柏源（2016）。台灣設計創業價值鏈分析。《設計學報》，20（2），49-64。

一、前言

創業促進經濟發展已經獲得了大量的關注，在歐美等已開發國家，創業被視為推動經濟與社會發展的重要方針，Ridley（2010）預測未來的經濟將由小型企業所帶領，顯示在許多工業國家，創業是刺激經濟增長的重要推力（Acs & Mueller, 2008; Bunyasrie, 2010）。例如考夫曼基金會（Kauffman Foundation）的研究（2013）也指出新創公司一直是為美國提供全新工作機會的主力，這事實反映了即使工業化經濟體系仍須依賴於新企業所創造的就業機會。從經濟發展的角度觀察，新創小型企業的浮現其實是來自許多結構性變化的結果，從強調大型規模經濟體系與大量生產的企業組織，逐漸轉變為朝向仰賴知識、主動性和靈活性之小型新創企業發展，自 70 年代中期至今，從「管理經濟」邁向「創業型經濟」的轉變影響企業規模和市場遊戲規則，這也讓許多中小型企業藉由其創意與知識或技術存在於市場中（Audretsch & Thurik, 2001）。

來自全球競爭，需求和人口的變化，不確定性因素和新技術應用等因素讓具有彈性和靈活的小型企業得以發展。在強調知識與創意的經濟體系，經濟活動的主要焦點是資訊，包括資訊的獲取，處理和傳輸。資訊與通訊科技的應用協助人們透過網路一起團隊合作，使得許多人可以自行組織並從事創新活動（den Ouden, 2012）。小型企業由於進入門檻較低，不需高額資金就可創業，同時能快速因應市場的變

化，因此常成為新創企業之主要型態。創業者在創業的過程中以新的方式為新事業創造利潤，包括引進新產品，新的生產方法，開拓新的市場，供應半成品的新來源，以及新的組織（Karlsson, Friis, & Paulsson, 2004; Salgado-Banda, 2007）。如上所述，創業者將新事物帶入現存的市場活動中，創造了新的價值和需求，衍生新的產業，從而刺激市場的開拓與創新，這些活動都可做為一個國家經濟增長的驅動力，提高競爭力。

設計創業（design entrepreneurship）可定義為設計師將其知識產權進行生產和行銷，同時考量風險，籌資，行銷、營銷等管理（Gunes, 2012）。過去設計師創立公司主要是提供設計服務，鮮少自行創立品牌並進行產品開發與販售活動，現在有許多設計師不僅提供設計服務，也開始投入產品生產、市場經營、與銷售等。從大眾市場朝向多元的分眾市場的消費行為，使得製造業者不再強調單一大量的生產能力，同時，不斷演進的製造技術推動了製造能力民主化，小量生產、工藝製造、自造技術隨之蓬勃發展，這些改變讓設計師可延伸設計創意到生產製作的環節，設計師 Tom Dixon 除了進行產品設計，也涉入生產製造，產品配銷等工作，並在倫敦開設 Tom Dixon shop 將設計商店並鄰於自己的工作室來販售自創品牌產品，是設計師自有品牌的先驅者，設計師投入生產程序可將以往發包於外地生產製造的商品轉移到本地，更改產業模式（Ferrara, 2011）。從設計、生產、到銷售，顯見設計創業家的新角色輪廓正在形成，Tom Dixon 成立自我品牌顯示歐洲國家設計師透過創業來重整國內的產業價值鏈，強化在地的生產與消費體系。除了知名設計師自創品牌並開發產品進行創業外，歐洲許多年輕設計師也加入創業行列，在創業初期即以國外市場為目標，Falay、Salimäki、Ainamo 和 Gabriellsson（2007）稱之為先天性國際化設計密集型企業（design-intensive born globals），並針對六家在芬蘭成立不超過十年設計創業公司進行研究，指出這些年輕、小型的公司定位在國際市場，主要是因為國內市場太小，開拓國際市場才能讓公司成長。在行銷上，傳統廣告方式的成本過高，因此他們捨棄傳統的廣告方式，以參加國際商展的曝光方式與主動接洽通路商來開拓市場。這樣的創業路徑亦可見於我國的設計創業公司，由於國內市場太小，許多年輕設計創業家積極參加國內外設計展與商展機會以接觸代理商和通路商來販售他們的產品，藉此讓產品曝光並獲得下單的機會。在過去，台灣設計師可選擇進入提供設計服務的設計公司、或是公司的設計部門，近年由於設計教育養成的人才增加與創業門檻降低，除了選擇進入公司的設計部門發展外，設計師自行開發產品的創業模式有增加的趨勢。文化部在 2013 年的臺灣文化創意產業發展年報（許秋煌, 2013）中提出，有越來越多設計師自行創業，這些設計公司除了提供設計服務外，也開始建立自有品牌與販售自有產品，這些發展都可看出設計師創業在當今的生產與消費體系下已成為一個可行的創業模式。

高度自營小型企業是創意產業的特徵（Bilton & Leary, 2002），規模不大，靈活彈性的企業體是小型企業的優勢，因此能夠因應社會環境的變化並能快速做出反應與調整。Thurik、Audretsch、Carree 和 van Stel（2008）研究結果顯示擁有較多小企業和創業活動的國家，具有較高的經濟成長率與較低的失業率。目前針對新創公司的研究大多都偏重於技術導向與資訊產業的公司，關注於管理，經濟或創業研究，對於設計創業的探討相對較少。近幾年設計師創業公司發展自有品牌、以設計創意結合製造能力來開發新產品，投入市場行銷活動已成為設計師的創業模式。創業活動透過創新與知識外溢來促進經濟成長，設計師創業提出創業創新的可能性，有助於產業與經濟發展，是一個值得探究的議題。

二、文獻探討

2-1 設計創業

設計師創業為邁入新經濟體系的現象，成為設計研究的探討議題之一(Heller & Talarico, 2008; Vienne, 2002)。關於這現象的形成，Bianchini 和 Maffei (2012) 歸納於下列四個因素：1.生產製造的變化：生產製造的相互依存和外包為當今業界的常態。生產規模的小型化以及數位化製造技術使得各地中小型企業得以克服產能與地理性的局限，進入全球的網絡。2.製造方式與場所的改變：自造生產趨勢改變我們對於生產場域的認知，工作室、車庫、與實驗室等都可作為生產場域，讓設計師得以整合產品設計、生產、與配銷的流程。3.產品與服務的更變：許多產品包含了硬體和軟體的組合，人與產品衍生迥異以往的互動體驗，結合實體和虛擬的產品開發對所有廠商都是新領域，因此，具有創意的創業者有機會在市場勝出。4.市場的改變：市場越成熟，消費者的需求越多元化，透過對市場的細分，新創公司可針對某個特定的目標市場開發產品和服務。

上述所歸納的因素為設計師創業的外在環境，機會是創業重要的契機，創業機會分為兩個觀點：一是發現機會，主張機會是存在的，等待著被人發掘。如何發現創業機會與創業者的認知過程相關，發現過程涉及人們的認知過程，有賴於個人的落實(Shane, 2003)。另一者是創造機會，主張生產和銷售新產品或服務的機會並不存在，需要仰賴創業者的行動來開發創業機會。基於創造理論，企業家認為創業機會來自他們將概念落實，並從市場的回饋來反覆調整與修正所達成的成果，他們採取的行動才能創造出創業機會。事實上，創業過程與設計過程有許多共通處，兩者都試圖提出新的構想與創造更好的解決方法(Zhou, 2008)，在構想的開端常是模糊且尚未明確，藉由發散和收斂思維交替的過程讓方向越來越明確，發散性思維有利於多種新穎想法的產生；而收斂思維可讓構想朝向正確方向前進(Cropley, 2006; Mata García, 2014)。這發散和收斂思維交替的過程正是設計人員學習設計思維的訓練過程，創意發想過程常落實於設計思考中，解析不同領域的趨勢，並綜合各種資訊找尋彼此的關聯性，提出解決方案，以人為中心的設計思維引導設計師對消費者產生同理心並了解他們所萌生的需求與慾望。Morello (2000) 指出設計是個以未來為導向的活動，設計師會預期使用者對於新產品或服務的反應和使用經驗，設計專業培養出設計師對於創業機會的發現與創造，因而在創業環境的催生下促成許多設計創業公司的成立。

如同新產品設計開發歷程，創業過程中必須跟週遭的環境和利益關係人有緊密的關聯。設計師的創造力、設計專業、對客戶的同理心、解決問題等能力是設計師創業的優勢，惟創業的開發過程產生不僅僅是產品概念的提出，而是一個完整商業經營模式(Pavia, 1991)。創業者必須採取行動將創意落實為經營理念的契機(Dimov, 2007)。設計創業體現了設計師特質在現今環境與創意經濟下創業創新的可能性，將設計創意轉化成經營理念形式的過程，涉及了產品與服務的概念、市場觀念、以及供應鏈、銷售、與營運等理念(Cardozo, 1986)。這些專業領域的擴展與新角色的形成是設計師轉型為創業家的挑戰。

2-2 產業價值鏈

從設計師轉型為創業家，設計創業家不僅擔任創意產生者，而是要能將設計創意落實為具有商業價值的產品或服務，再進入市場，最後到達消費者端。這個從最初的創意端到消費端的活動過程即為Porter (1985) 所提出的產業價值鏈，企業要為商品及服務創造更高的附加價值，解構企業的經營模式成為一

系列的增值過程，而此一連串的增值過程即為「價值鏈」。產業價值鏈可作為分析企業競爭優勢與建構競爭策略的分析工具，用來思考成本、速度、品質、服務等競爭的概念，以取得生產體系和上、下游活動的密切配合，使企業能降低成本或讓客戶獲得更好的服務或產品，創造產品的價值（Taylor, 2005）。產業價值鏈的應用並不僅只適於具有規模的企業，也可應用於微型或小型產業。Landry (2000) 修改Porter所提出的產業價值鏈架構並應用文化產業上，文化產業價值鏈涵蓋五個環節，分別是：開始、生產、流通、遞送機制、以及閱聽者的接收與回饋，這五個環節顯示文化產業從內容的開始到接觸到終端消費者所需的環節。對於著手創業產業者，了解產業競爭力與外在資源關係來建構完整產業環節可創造價值，以促成創意產業運作，缺乏對價值鏈的了解將阻擋產業的發展（UNCTAD, 2008）。聯合國貿易暨發展會議（UNCTAD）將創意產業的價值鏈定義為從創作（creation）、生產（production）、配銷（distribution）及零售與消費（retail & consumption）的一連串過程（UNCTAD, 2010）。簡言之，創意內容是產業價值鏈的開端與關鍵活動，透過生產製造將創意內容轉換為產品或服務。從產品到消費端還需要透過配銷與通路，讓產品或服務進入行銷和配送管道將產品銷售到消費者。在這價值創造過程，創意內容運用技術、生產流程落實成產品，運用各種營銷模式將產品販售給消費者，產業得以成形。

對於設計創業家而言，產業價值鏈提供較全面的視野來瞭解如何整合上下游以及內外資源來創造產業價值，隨著環境和產業的演變，產業價值鏈也有不同形式的連結，在分工越來越細的產業中，企業內部有不同類型的價值創造活動，由原先一個企業所主導者，逐步分解為多個企業的活動，相互構成上下游伙伴關係，共同創造價值（林公孚, 2006）。產業價值鏈的形成實現產業價值，由於許多因素會對產業造成影響，設計創業公司因應其資源與特性所形成之產業價值鏈不盡相同，創造價值的活動亦不同。Shane與Venkataraman (2000) 認為創業應該包括：「誰（who）透過什麼（what）因素，並如何（how）運用這些因素，來發掘、評估及利用市場機會」，設計創業家為近年來的新興現象，發展出的創業歷程也因各國所擁資源和市場差異而不同，我國設計師的創業歷程正好提供實際研究案例，以產業價值鏈解析方式可瞭解設計創業家如何發掘可取得的資源和優勢，開創公司的市場機會。

三、研究方法

本研究為一探索性研究，適合採用個案研究法（Yin, 1984）。透過個案研究分析可發掘為何（why）與如何（how）形成目前情況的原因和過程，得以瞭解事件的發展過程和相關影響因素（Ragin & Becker, 1992）。本研究選擇國內發展自有品牌之新創公司為研究對象，希望透過這些個案研究與比較來探究國內設計師創業如何整合自身專業與獲取資源來建構產業價值鏈，以維持公司經營與運作。

3-1 研究個案

本研究首先透過相關單位如文化部或台灣創意中心、實體店面與網路通路、報章雜誌與網路媒體、商展參與廠商資料等管道搜集國內設計創業公司，初步蒐集到的公司名單共有一百五十六家，其中包括設計服務公司、設計公司、工坊等。在一百五十六家公司中篩選出二十七家發展自有品牌產品公司，關於個案數量方面，Eisenhardt (1989) 建議以 4~10 個為宜，因此，本研究根據創業年資、公司型態、銷售市場等屬性，選取十家具有代表性公司為研究對象，以期研究結果能反映目前國內大多數設計創業之脈絡。其中貿易公司轉型發展自有品牌 1 家（B1），設計服務公司發展自有品牌 4 家（A1、A2、A3、

B2)，設計師創業公司 5 家（B3、C1、C2、C3、C4、C5）。自有品牌的營收佔公司收入比例從 30% 至 100%，其他收入大多來自設計服務。自有品牌產品販售市場比重上，以國外市場為主（含 50%）有 6 家，國內市場為主有 4 家。品牌年資，4-6 年有 3 家，7-9 年有 5 家，10-12 年有 2 家。成員人數，1-5 人有 3 家，6-10 人有 5 家，11-15 人有 2 家，受訪公司基本資料如表 1 所示。

表 1. 訪談公司基本資料

編號		創立時間	成員人數	自有品牌收入	主要市場
A1	設計服務	2006	8	50%	國外90%
A2	設計服務	2009	12	40%	國內65%
A3	設計服務	2003	10	30%	國內90%
B1	企業轉型	2008	8	100%	國外80%
B2	設計服務	2008	15	30%	國外50%
B3	設計師創業	2008	4	50%	國外80%
C1	設計師創業	2005	8	75%	國外80%
C2	設計師創業	2008	4	100%	國外80%
C3	設計師創業	2010	3	30%	國內85%
C4	設計師創業	2011	6	50%	國內90%

3-2 資料收集與分析

本研究首先收集相關公司年報、報紙、雜誌、廣播、電視、網路等次級資料，提升研究者對每一個個案的瞭解，同時在訪談過程中確認所彙整次級資料的內容，提升次級資料的可靠度。初級資料的搜集則採用問卷調查與焦點團體訪談法，邀請所選定十家設計公司負責人進行訪談，為增加初級資料的多元性與廣度，本研究首先擬定問卷，並於焦點團體訪談前寄送給訪談對象，請他們先行填寫，再回傳給研究者。以獲得在次級資料中無法查到的資料，如：公司成員人數和收入來源比例等。焦點團體訪談法邀請具有相同的特質的受訪者就研究議題進行集體性討論，在互動過程中刺激參與受訪者的意見形成並相互建構知識（Templeton, 1994）。研究人員在共同討論的場域中可觀察成員互動間的回饋與實際經驗。本研究每次邀請二至三位設計創業家圍繞本研究主題進行討論，主持人鼓勵每個成員踴躍發言，藉由交流和激盪來發展更多向度的意見，讓訪談結果更趨完整。焦點團體訪談內容圍繞於產業價值鏈的四個環節；1.創意與設計、2.生產製造、3.配銷、4.通路與消費等所擬定問題進行討論，過程中依設計創業家實際經驗再衍生相關題目進行討論。每次訪談進行時間約為 3 小時。

本研究所收集資料包括相關次級資料、問卷資料、以及訪談資料所整理成的逐字稿，採用模版式（template analysis）分析方法，分析過程如圖 1 所示，首先由研究者準備一份模版作為預建的分類系統，在本研究中即為產業價值鏈的四個環節；1.創意與設計 2.生產製造、3.配銷、4.通路與消費。研究者詳讀所收集的資料並進行開放性編碼，再將編碼資料歸類於上述的四個分類中，在各分類下尋找編碼資料的關係性以歸納每一個案例在各環節所執行活動的屬性。接著，本研究以圖表呈現每一個案例在各價值鏈環節中的活動屬性，以了解每一個個案的特點。透過圖表的呈現方式進行跨個案研究，反覆比較各公司在價值鏈中所執行活動的共同點，群化相似度高的公司。由於受訪公司多為微型或小型公司，尚無直接通路，配銷與通路拓展的活動關係緊密，因此，本研究將價值鏈分為為上游的設計創意、中游的製造生產、到下游的市場行銷來彙整各群組的價值鏈模式，以圖表分析過程如圖 2 所示。根據分析結果，本研究歸納三種產業價值鏈模式，類型 A：設計與製造共創、類型 B：設計與通路聯盟、以及類型 C：利基型設計創意。



圖 1. 資料分析過程

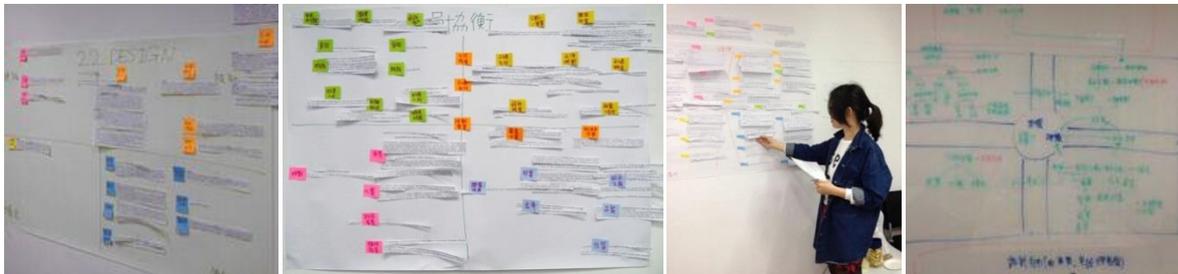


圖 2. 以圖表方式歸納整理產業價值鏈模式

四、研究結果

根據分析結果，設計創業公司因設計創業家職場資歷以及可取得資源不同，發展出不同的價值創造策略，可分為三類價值鏈模式：類型 A：設計與製造共創，設計公司與國內製造業者形成共創夥伴關係。結合設計創意與製造優勢開發產品，發掘市場機會，如 A1、A2、A3 公司。類型 B：設計與通路聯盟，設計公司與通路商發展長期穩定的合作關係，透過通路商的市場資源與設計創意端的合作來開發滿足或刺激市場需求的產品，如 B1、B2、B3 公司。類型 C：利基型設計創意，設計師以具特色的設計創意開發市場機會，透過克服製造問題與通路的開發，經歷市場磨合期進入利基市場，如 C1、C2、C3、C4 公司。這三種類型公司彼此間不具互斥性，在未來的發展上亦可能相互參考，說明如下。

4-1 類型 A-設計與製造共創

類型 A 公司價值鏈的特色在於設計公司與製造業者有較緊密的合作關係，類型 A 公司在進入自創品牌經營之前主要為提供設計服務的公司，具有多年設計服務的實務經驗，曾與國內多家製造業者合作並建立良好關係，類型 A 公司透過各種設計服務的執行經驗累積對市場趨勢的觀察與判斷能力，能夠提出可量產並具有銷售潛力的產品提案。另一方面，國內製造業者面臨代工訂單的流失與升級轉型的壓力，與設計公司合作開發產品可創造新的契機，因此，促成設計公司與製造廠商發展出共創的夥伴關係。針對類型 A 公司的上游的設計創意，中游的製造生產，到下游的市場行銷之價值鏈關係如圖 3 所示，設計創業公司與製造廠商參與整個價值鏈的活動執行，說明如下：



圖 3. 類型 A 公司之產業價值鏈

4-1.1 設計創意

基於過去設計服務的經驗，類型 A 公司具備產品開發與市場研究能力，熟悉製造程序並與多家製造業者建立出良好的合作關係。在設計開發階段，類型 A 公司以合作工廠的製程與特色來設計出具有市場潛力的產品，換言之，製造廠商的製造技術、材質特性、與市場潛力是產品設計開發的考量因素。由於所合作廠商的製造技術與處理材料都不相同，類型 A 公司所生產的產品呈現寬度較廣但相關度較低，即發展較多的產品線，但是產品線彼此的相關度較低，例如 A1 公司產品涵蓋餐桌用品，如筷子、杯墊、餐盤；文具用品，以筆為主要品項；生活用品，如眼鏡盒、購物提把等，這些產品來自設計公司與不同製造廠商共同開發的成果，再經由市場的銷售反應來調整產品線與品項，作為開發新產品的依據。

4-1.2 生產製造

從設計概念落實到製造生產，除了克服量產問題與提升良率等技術與成本層面考量，對於許多設計師創業家最大的問題是最低訂單量的門檻。設計創業家因為資金不足與銷售量的不確定，因此常無法下達最低訂單的生產數量，這阻礙了設計創意到製造生產環節的連結。然而，對於類型 A 公司而言，由於製造工廠為夥伴的關係，較能獲得工廠在生產製造的支援，有助於設計創意落實到生產製造環節。根據訪談內容，類型 A 公司在生產製造合作方式如下：1.A1 公司具有獨力投資開發新產品的能力，公司與許多製造業者關係良好，製造業者可彈性配合低量的生產製造，或是支援較大量的量產。2.A2 公司與尋求轉型的工廠長期合作，共同合作開發新產品，透過開發新產品來提升業者製造技術。3.A3 公司與工廠建立多元的合作模式，來自工廠的設計需求、政府輔導案、或是設計公司自行提案，以設計費交換量產費用，與製造業者共同開發新產品。

4-1.3 市場行銷

在市場行銷方面，所有類型公司的受訪者均表示小型公司並無太多預算在市場行銷上，曝光宣傳方式多經由參加設計展或商展、主動提供產品訊息給相關媒體、或是透過公司網站與社群網站等媒體來提升品牌與產品的能見度。在開發通路方面，除了藉由上述的曝光方式來吸引與接觸通路客戶外，設計創業家與製造業者在工作上所累積的人脈是拓展銷售通路的重要資源，例如透過設計公司從事設計服務的客戶或是工廠所代工的客戶來接觸國內外市場通路，這些人脈網絡有助於類型 A 公司開拓市場。除了間接實體通路，間接虛擬通路也是重要的販售管道，目前許多網路平台提供建全的網絡和物流，便於小型公司透過網路通路來販售產品。

4-2 類型 B-設計與通路聯盟

類型 B 公司與擁有通路資源的商家建立穩定的合作關係，因而累積較豐富的配銷通路。類型 B 公司的特色是設計與通路的聯盟，根據訪談結果，這類公司可分為兩類：1.由貿易企業轉型，因長期品牌代理的市場經驗，累積豐富的通路資源與代理商客戶，由於決策者具有設計背景，因此公司朝向建立自我品牌並開發產品的方向發展（B1 公司）。2.設計服務轉型與設計師創業，因所開發產品的特性符合市場需求並獲得大型通路商下單，進而與通路商發展出長期的合作關係（B2、B3 公司）。類型 B 公司的價值鏈特性在於整合上游設計創意與下游市場行銷的環節，再發掘本地製造廠商作為製造供應鏈，價值鏈關係如下頁圖 4 所示，設計公司與合作的通路商家在設計創意階段共同參與產品開發決策，在生產製造階段則由設計公司負責尋找適合廠商進行產品製造生產，在市場行銷階段，除了通路商所提供的資源外，設計公司亦透過曝光宣傳等活動行銷產品，以持續提升公司的能見度與擴展銷售市場，說明如下。

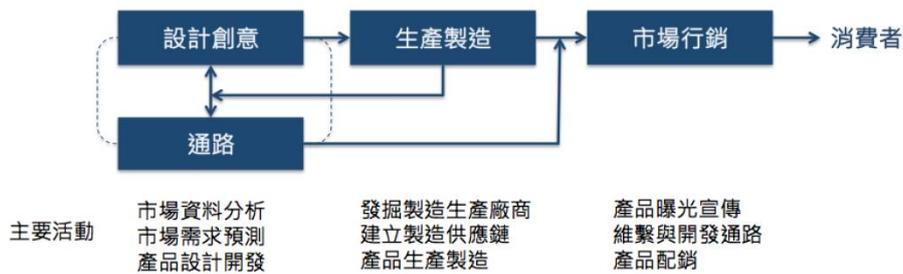


圖 4. 類型 B 公司之產業價值鏈

4-2.1 設計創意

在設計創意階段，設計公司與通路商以市場資料為產品開發依據，共同討論與規劃新產品開發，包括針對消費市場反應來構思新產品提案，或是針對暢銷品項發展系列化產品來延伸既有產品線的深度。因此，通路的市場屬性、目標族群、市場訊息與需求影響產品開發的方向，例如 B1 公司的通路市場為家飾、生活用品，所開發的產品也在此範疇，包括器皿，如杯子、餐盤；茶飲用品，如隔熱墊、茶罐、沖茶器、攪拌棒等；以及居家用品，如水果籃、置物盤、香氛機等。B3 所合作的通路商主要為美國的文具禮品市場，因此 B3 公司所開發產品多為文具與個人隨身用品，文具用品包括各類筆記本、卡片、貼紙等；隨身用品包括各類錢包、零錢包、化妝包、鑰匙圈等。

4-2.2 生產製造

確認新產品開發的決策後，通路商會預估目標市場對於新產品的需求數量，並預訂一定數量的產品，所下單的數量通常大於生產製造最低訂單量的門檻。因此，類型 B 公司在生產製造階段的重點在於找到適合的製造工廠來實現設計概念，例如 B3 公司產品所採用材料包括陶、紙、金屬、塑膠、橡膠、軟木等，台灣多元製造業基礎成為設計師創業的重要供應鏈，工廠必須具備產能與出貨穩定的製造能力，確保產品能順利出貨以進入市場。由於地緣之便，設計端與製造生產端的鄰近關係可提升設計創業家對於製造材料與生產技術的了解，工廠提供快速打樣進行設計確認也加速了產品開發製程時間，形成穩定的產業價值鏈關係。

4-2.3 市場行銷

對於類型 B 公司而言，與通路商的合作關係可讓產品順利進入配銷通路，接觸到目標族群，降低產品銷售的不確定因素。如受訪者 B2 表示「...外銷國外市場可擴大銷售，但是甫進入新的市場，對市場不熟悉，缺少跟客戶接觸談判的經驗，因此會透過代理商去佈局。...發展出長期配合代理商的合作關係，對於市場方向與販售量的預測較容易掌控...」，如上所述，與通路商家建立長期的合作關係有助於將所生產的產品配銷於市場上，尤其是國際市場的開發，與通路商的夥伴關係除了讓設計公司能將產品銷售到海外，也藉此了解國外市場的消費行為與偏好來提升對市場趨勢的判斷力。同時，類型 B 公司也透過參展、媒體報導、網路平台等曝光方式來提升品牌與產品能見度，持續開發銷售通路與拓展市場。

4-3 類型 C-利基型設計創意

類型 C 公司主要以設計創業家的設計創意為核心所促成的創業機會，相較於上述兩種類型的創業模式：類型 A 擁有工廠優勢、類型 B 公司擁有通路資源，類型 C 公司所擁有的資源相對缺乏，因此，在確認產品市場機會之前，公司經營相對較為困難。類型 C 的創業型態在近幾年逐漸興起，這現象亦反映國

內的設計能量與創業環境的趨勢。類型 C 公司價值鏈關係如圖 5 所示，設計創業家將設計概念落實為產品後，需透過參展、發表等曝光方式來得知市場反應與接觸買家，在確認市場機會後，產品才會進行後續生產製造與市場行銷等環節，設計創業家需找到可配合的工廠或可行的製作方法來生產產品，並投入產品曝光宣傳與開發銷售通路等活動。在這過程中，設計創業家必須發展出整合相關資源的能力，在各環節中創造價值，實現創業的想法，如同 C3 受訪者所提到「...未來的人才一定是整合性的人才，就是你只是會單一事件的設計師，是很難生存的。你必須要有一個整合的能力，不是甚麼事情都自己做，而是知道怎麼整合出資源，這個資源是有產生實際的商業效益，變成一個議題去行銷、去擴散，這種人才我覺得是未來的趨勢，整合性的人才」。



圖 5. 類型 C 公司之產業價值鏈

4-3.1 設計創意

類型 C 公司在設計創意形成階段，較不受來自工廠製造條件與通路客戶需求的影響，設計創意的來源多來自設計創業家的設計主張、文化背景、與生活經驗等。類型 C 公司產品線的寬度與深度相對精簡，產品線的關聯性強。C1 公司以市場中相對特殊的材質水泥為設計核心，並研發材料配方。產品線初期以配件飾品為主並擴及文具用品。C2 公司強調產品製作的細膩與呈現生活經驗中美好的事物。初期以配飾為主再發展到家飾產品，隨著家飾產品銷售的成長，目前以家飾產品為主要的產品線。C3 公司，產品呈現在地工藝與材質，並結合現代生活型態進行產品設計開發。產品線可區分為兩類產品組合：1. 結合工藝製程的高價商品；2. 具有特色、價格平實之生活用品。C4 公司，設計概念以茶文化為核心發展相關產品。產品線亦可區分為兩類產品組合：1. 結合工藝製程的高價茶具產品；2. 呈現茶文化概念、價格平實之生活或文具用品。

4-3.2 生產製造

從設計創意到製造生產對於類型 C 公司是較大的挑戰，除了對於銷售量的不確定，無法達到最小下單量的門檻外，這些強調設計獨特性的產品在製造生產都有需要克服的問題。為實現設計創意與解決量產限制，類型 C 公司在生產製造上發展不同的製程以及與製造業者的配合方式來實現產品的量產。依其製程特性可分為下列三類：

1. 量產製程工藝技法

C2 公司採取委外生產，由於 C2 公司強調產品細膩表現，雖採用射出成型的量產製程，但仍需透過人工進行細節修飾與加工，讓產品呈現出工藝技法般的細緻質感。在量產製程的用心與對細節講究的製造方式能彰顯其設計創意的獨特性，細膩設計風格也是 C2 公司在國際市場上獲得認同的主要因素，產品銷量與通路據點逐年擴展。

2. 工藝技法量產製程

C3 與 C4 公司主要產品的材質分別採用竹材與陶瓷等傳統工藝材質，在製造上除了需要找到適合的廠商協助生產外，降低工藝製作成本並提升製造產能是設計創業家須解決的問題。C3 公司主要的產品是以台灣在地竹材所開發的產品，生產製造則是請工藝家與工廠拆解工藝製作技法，並在竹山工廠建立生產線來取代部分手工製作的工作，C3 公司進一步媒合更生人與在地人士學習工藝製作技法，除了創造就業機會，也讓具有工藝特質的產品達到批量生產的產能。以陶瓷產品為主的 C4 公司採取委外生產，並自行購買小型窯進行材質實驗以改進生產製程，同時與工廠配合提升生產的品質，部分品項在台灣打樣與開發模具，或轉送大陸進行後續量產製造。

3. 自造者模式

C1 公司，因採用水泥為主要材質，產品材質與製造方式具獨特性，目前尚未尋找到適合的工廠來代工。初期所接獲訂單量較小，因而自行研發生產製造方式，公司負責模具開發、材料研發、生產、與產品組裝等事項。優勢為可控制製程、沒有庫存成本的壓力；劣勢則是無法大量生產。C1 受訪者表示公司仍持續尋找可協助量產的代工廠，以因應未來產能擴展之需。

4-3.3 市場行銷

為使產品順利進入市場，透過參展、媒體報導、網路平台等曝光方式也是類型 C 公司採用的宣傳策略，由於初期並無資源，會從門檻較低的創意市集開始，進而參加國內外設計展，隨著公司成長會規劃參加門檻較高但可接觸大量買家的國際商展。透過上述的曝光方式所延伸的效益可讓類型 C 公司開拓市場與接觸到通路廠商，進而將產品配銷到市場上。C1 和 C2 公司基於台灣沒有足夠的市場支撐品牌營運，以國際市場為主，透過持續參加國際展覽來開發海外市場的通路客戶。C3、C4 公司目前以國內市場為主，藉由參加展覽與媒體報導等曝光方式、以及人脈網絡來拓展通路據點。由於國內市場日趨飽和，開發國際市場為業務拓展的目標。

五、討論

國內設計公司近年來面對大環境的改變及產業的轉型，開始利用自身的研發與設計專業、品牌塑造能力等優勢，從過去單純提供設計服務的業務外，發展自有品牌產品（陳廖遜、張文智，2012）。設計服務公司的營收除來自設計服務外，自有品牌產品的銷售也成為設計公司收入的來源之一。從設計服務拓展到設計創業的脈絡，可觀察到設計公司參與台灣製造業轉型服務化的過程，大致上分為三個階段（詹睿然、張文誠，2007），階段一產品外觀設變：在不影響既有的製造流程與成本控管之考量下，以快速出貨、提供少量設計服務，如更變外形、顏色、或材質。階段二整合設計、生產製造與產品規劃的服務：國內製造業者累積代工的優勢，進而針對不同客戶提出差異化設計，設計公司提供整合設計服務，包含設計、研發與產品規劃。階段三協助製造業者發展自有品牌：因應製造業者開始從 B2B 的市場朝向 B2C 的發展，製造業者將商品直接賣給消費者，設計公司除提供整合設計服務，也提供設計管理與設計策略等服務。從此發展脈絡觀之，台灣製造產業從製造代工、設計代工、到自有品牌產品設計的改變，設計服務範圍亦隨之轉型與調整，包括價值鏈前端如市場與消費者需求等研究，並延伸到價值鏈後端如行銷策略。設計專業所提供的服務不僅是價值鏈的某個環節，而是從前端的設計研發到從後端的市場行銷所需之設計服務（Yang & You, 2010）。在提供這些設計服務過程中，也培育出設計服務公司自創品牌與產品開發的潛力，如本研究中類型 A 與類型 B 的公司多是來自提供設計服務的公司。這些設計服務公司

朝向發展自創品牌產品的模式示範了設計創業的可能性。設計師創業也呼應 Ball 與 Overhill (2012) 在其著作 “Design Direct” 中描述了新的設計價值鏈正在亞洲形成，設計師以小額資金進行創業，針對占有率較小的市場發展品質良好、設計獨特、少量生產的產品。當今多元、分眾的消費市場讓設計創業家可發掘利基市場，提出切入市場的產品開發策略。

5-1 設計創業之產業價值鏈

設計師專業是設計創業一開始的創意端，台灣的製造能力則是讓設計創意得以實現並被製造成產品的重要推力。我國製造業具備交貨期快速、品質穩定等優勢，不論是模具業、製造業等傳統工業或先進科技產業，都有完整的產業鏈能夠讓設計師進行打樣與生產製造（詹睿然，2012）。因此，在台灣發掘合適的製造廠商進行產品量產是相對容易，台灣製造能力優勢有助於促成設計師創業，從另一角度看來，透過設計創業亦可刺激我國製造業的研發，協助產業轉型並促成製程的創新。但是要達這個目的，建構完整產業價值鏈落實產業形成是重要的課題，必須整合上游設計創意，中游製造生產，到下游市場行銷的產業價值鏈，才能成為設計師創業建立穩定的基石。因此，除了生產製造的地緣優勢，如何整合市場行銷對於許多設計創業家是一大挑戰。歸納訪談結果，新創設計公司多採用參展的方式來行銷產品，以及實際接觸買家和拓展通路，展覽類型大致可以分成兩種：設計展覽和商展。設計類型的展覽會中常有媒體採訪可提高產品曝光機會，對於初成立品牌的設計公司，在還沒有建立完整的商業模式，可選擇參加設計展覽來了解產品的市場反應。參加商展所需費用與門檻較高，會場中買家與代理商的訂單相對較大，參展公司需具備接單能力。由於年輕公司極需短時間大量的曝光，因此參加媒體曝光多的設計展，可提升能見度，再參加商展以獲得訂單並建立通路關係。雖然這些設計公司並無預算購買大眾媒體廣告，上述的曝光效益亦會引來平面媒體或是電視媒體的報導。除此，建立官方網站來傳達品牌價值與產品訊息，以及經營社群媒體與顧客互動，這些媒體都有助於提升品牌與產品知名度。在通路選擇上，受訪公司大多尚未規劃人力與資金來經營直接通路。主要以間接方式經營實體通路與網路通路。實體通路在國外市場的佈局大多透過代理商來協助理處理，國內實體通路則是設計公司自行開發或是來自通路商的主動聯繫，根據訪談資料，國內實體通路類型分為：第一類：百貨公司、連鎖商店、和量販店等、第二類：設計專賣店、第三類：博物館或美術館、第四類：複合展售空間、第五類：旅館。類型 A 與類型 B 公司多設有行銷人員負責主動開拓通路，並依照產品的屬性來洽談適合的通路，例如產量較大的生活用品多出現在百貨公司、連鎖商店、和量販店等通路；呈現獨特設計風格產品則會出現在設計專賣店與複合展售空間等通路。類型 C 公司通常人事較為精簡，設計創業家也負責開拓通路，多透過人脈網絡關係來拓展通路，展覽與媒體曝光也有助於吸引通路商主動接洽，產品較常出現於設計專賣店與複合展售空間，部分具有工藝與文化意涵等產品則有機會進入旅館通路與博物館或美術館販售。除了實體通路外，網路通路也是中小企業常採用的市場行銷方式（Wilson, Daniel, & Davies, 2008），國內外網路商店也是設計創業公司販售產品的通路選項，電子商務與物流的便利因素讓設計創業公司可透過網路來販售產品。

5-2 國際市場的開拓與數位行銷之應用

受限於國內市場的規模，由於內需市場不大，市場飽和度高。為了持續經營與穩健成長，國內設計創業公司須將產品推向國際市場以尋求公司的成長機會。對於小型公司要進入國際市場，差異化和具特色的產品設計是小型公司在國際價值鏈(Global value chain)中找到合作夥伴的必要條件，而國際商展則是提供公司在國際市場銷售和推廣以及進入國際價值鏈的機會（Browning & Adams, 1988; Measson & Campbell-Hunt, 2015）。除了接獲訂單外，Rosson 與 Seringhaus (1995) 指出，國際商展可以被看作是

該行業的縮影，聚集了眾多買家和賣家，服務商，合作夥伴，業者和監管機構，因此國際商展提供收集有關市場各方面信息的機會。參加商展有助於推廣公司以及獲得有用的產業信息，進一步建構人脈網絡（Bettis-Outland, Cromartie, Johnston & Borders, 2010; Evers & Knight, 2008）。近年來國內設計師在國際商展獲得買家訂單消息屢見於媒體報導，然而除了接單外，參加國際展銷的目的應是在全球價值鏈中建立穩定的合作關係，這是需要多次的參與來傳達公司認真經營的形象與發展潛力。隨著參加國際商展的經驗累積，公司會從僅注重銷售逐漸轉向於公司聲譽與網絡關係的建立，C2 公司負責人也表示持續參加商展可累積公司品牌形象，並將產品推到該產業的主流市場。雖此，新興公司在成立初期的資源不多，因此會試圖從外部尋找資源來參加展覽，包含申請政府補助、或是與相關同業一起聯合參展來分攤費用。知名設計雜誌 designboom 發起的「designboom mart」提供全球設計師以較低費用在重要的國際設計展販售自創產品，本研究中許多受訪者都曾在創業初期申請 designboom mart 來接觸各國消費者與潛在買家，進而開拓國際市場。因此，設計公司擬透過參展方式進入國際市場，應視公司的資源與接單能力規劃適合的展覽來行銷產品，若是公司在初期階段，產品尚未進入量產，參加費用較低的設計展可增加曝光度和接觸潛在買家來得知市場反應。當公司已具有量產能力與參展資金，參加國際型商展可以爭取來自各國買家與代理商的訂單與合作機會。

除了實體展覽的行銷推廣方式，數位行銷可預見成為設計公司產品曝光的行銷策略，由於 C1 公司新產品透過群眾募資獲得佳績，我們於後續追蹤訪談中得知 C1 公司將市場行銷重心轉移於發展數位行銷與電子商務，直接販售產品給終端消費者，藉由直接接觸消費族群來獲悉市場反應。網際網路降低通路與行銷門檻，隨著這些設計公司逐漸成長，對於已進入利基市場並達到穩定階段的公司而言（如 C1 公司），發展電子商務可成為公司的直接通路，直接觸及消費者並得知他們的回饋。數位化與網路化改變了生產與配銷的方式，生產者與消費者之間的中介角色的重要性正逐漸式微。正如 Dezeen（2015）報導中義大利設計師 Stefano Giovannoni 指出設計師創業並直接經營網路通路將會是未來的趨勢。目前相關網路商店所提供的服務功能可以支援創業者來經營個人品牌的營運，本研究訪談個案 C1 公司在募資成功後開始著重於發展數位行銷與經營網路通路，值得關注的是網路所影響層面不僅是行銷與販售通路，也涉及了資源與資金的取得、產品開發、以及建立顧客關係等層面，與時俱進的行銷通路與商業模式的創新將是設計創業家必須去學習精進的領域。

六 結論

創業精神是經濟發展的動力與進步的泉源，創業重新組合資源以達到創新的一連串行為，可帶動經濟的成長（Schumpeter, 1934）。設計師整合產業環節進行創業有助於經濟的活力與發展，帶來新的思考模式並創造價值。我國致力振興國內創意產業，已見多元的設計創意展現，在欣見我國充沛的設計能量之際，應將焦點從設計創意延伸到整體產業建構，以期將這些豐富設計創意連結我國製造產業，發展符合時宜之行銷與銷售策略，才能形成具有經濟效益的產業。從設計教育角度觀之，面對設計創業的浮現，設計創業家將逐漸成為設計師職場規劃的選項之一，這趨勢促使設計教育應思考課程安排與學程規畫（Margolin, 2002; Gunes, 2012），設計學校過去多培養設計學生成為為提供設計服務的專業人才，而不是成為創業者本身。隨著設計創業家角色的形成，設計教育應思考提供設計創業所涉及的技術、營銷、管理等知識。本研究針對現有發展的現象進行探索性研究來了解國內設計創業家如何運用自身專業與整合可獲取資源來創造市場機會，歸納他們在價值鏈個環節經營中創造價值的模式。未來研究將進一步了解設計創業家在管理、品牌經營、市場行銷、配銷等實務經驗與學習歷程，以能助益於設計實務與教學。

誌謝

本研究承蒙科技部專題研究計畫補助（計畫編號：MOST102-2628-H-011-002-MY2），特致謝忱。同時感謝擔任本計畫研究人員張佳音，以及參與本研究的受訪者。更向給予本文懇切修訂建議的兩位匿名審查委員致上萬分謝意。

參考文獻

1. Acs, Z., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85-100.
2. Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
3. Ball, R., & Overhill, H. (2012). *Design direct: How to start your own micro brand*. Hong Kong: PTeC.
4. Bettis-Outland, H., Cromartie, J. S., Johnston, W. J., & Borders, A. L. (2010). The return on trade show information (RTSI): A conceptual analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 268-271.
5. Bianchini, M., & Maffei, S. (2012). Could design leadership. Be personal? Forecasting new forms of "Indie Capitalism". *Design Management Journal*, 7(1), 6-17.
6. Bilton, C., & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
7. Browning, J. M., & Adams, R. J. (1988). Trade shows: An effective promotional tool for the small industrial business. *Journal of Small Business Management*, 26(4), 31-36.
8. Bunyasrie, V. (2010). The role of entrepreneurship on economic growth. *Executive Journal*, 14(1), 149-156.
9. Cardozo, R. N. (1986). Product classification in marketing: An appraisal and proposal. *White paper*. Minneapolis, MN: Carlson School of Management, University of Minnesota.
10. Cropley, A. J. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404.
11. den Ouden, E. (2012). *Innovation design. Creating value for people, organizations and society*. London: Springer-Verlag.
12. Dezzen (2015, February 28). Most design brands "will disappear" within five years says Stefano Giovannoni. Retrieved from: <http://www.dezeen.com/2015/02/28/stefano-giovannoni-most-design-brands-will-disappear-within-five-years-design-indaba-2015>
13. Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713-731.
14. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
15. Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.
16. Falay, Z., Salimäki, M., Ainamo, A., & Gabrielsson, M. (2007). Design-intensive born global: A multiple

- case study of marketing management. *Journal of Marketing Management*, 23 (9-10), 877-899.
17. Ferrara, M. (2011). Design and self-production. The advanced dimension of handcraft. *Strategic Design Research Journal*, 4(1), 5-13.
 18. Mata García, L. Y. (2014). *Designing entrepreneurship: Creating enterprise through design culture* (Unpublished doctoral dissertation). Milano: Politecnico di Milano.
 19. Gunes, S. (2012). Design entrepreneurship in product design education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 51, 64-68.
 20. Heller, S., & Talarico, L. (2008). *The design entrepreneur: Turning graphic design into goods that sell*. Beverly, MA: Quayside Publishing.
 21. Karlsson, C., Friis, C., & Paulsson, T. (2004). Relating entrepreneurship to economic growth. In B. Johansson, C. Karlsson, & R. R. Slough (Eds.), *The emerging digital economy: Entrepreneurship, clusters and policy* (pp. 83-111). Berlin: Springer-Verlag.
 22. Kauffman Foundation (2013). *State of entrepreneurship address: Financing entrepreneurial growth*. Retrieved from http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2013/02/soe%20report_2013pdf.pdf
 23. Landry, C. (2000). *The creative city*. London: Earthscan Publications.
 24. Margolin, V. (2002, February). The designer as producer. *ICSID News*. Retrieved from: <http://tigger.uic.edu/~victor/articles/designerasproducer.pdf>
 25. Measson, N., & Campbell-Hunt, C. (2015). How SMEs use trade shows to enter global value chains. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 99-126.
 26. Morello, A. (2000). Design predicts the future when it anticipates experience. *Design Issues*, 16(3), 35-44.
 27. Pavia, T. M. (1991). The early stages of new product development in entrepreneurial high-tech firms. *Journal of Product Innovation Management*, 8(1), 18-31.
 28. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, NY: The Free Press.
 29. Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. England: Cambridge University Press.
 30. Ridley, M. (2010). *The rational optimist: How prosperity evolves*. New York, NY: HarperCollins.
 31. Rosson, P. J., & Seringhaus, F. H. R. (1995). Visitor and exhibitor interaction at industrial trade shows. *Journal of Business Research*, 32(1), 81-90.
 32. Salgado-Banda, H. (2007). Entrepreneurship and economic growth: An empirical analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 52(55), 1-46.
 33. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University.
 34. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
 35. Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual- Opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
 36. Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9-10), 744-862.
 37. Templeton, J. F. (1994). *Focus group revised: A strategic guide to organizing, conducting and analyzing*

- the focus group interview*. New York, NY: McGraw-Hill.
38. Thurik, R., Audretsch, D., Carree, M., & van Stel, A. (2008). Does self-employment reduce unemployment? *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686.
39. UNCTAD (2008). *Creative economy report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*. Geneva: United Nations.
40. UNCTAD (2010). *Creative economy: A feasible development option*. Geneva: United Nations.
41. Vienne, V. (2002). The education of a Design Entremetteur. In S. Heller (Eds.), *Education of a design Entrepreneur* (pp. 4-8). New York, NY: Allworth Press.
42. Wilson, H., Daniel, E., & Davies, I. (2008). The diffusion of e-commerce in UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 489-516.
43. Yang, M. Y., & You, M. (2010). A survey of career guidance needs of industrial design students in Taiwanese universities. *Asia Pacific Education Review*, 11(4), 597-608
44. Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverley Hills, CA: Sage Publications.
45. Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1-5.
46. 林公孚 (2006)。價值鏈及其延伸研究。《品質月刊》，42 (9)，9-13。
- Lin, G. F. (2006). The value chain and its extended study. *Quality Journal*, 42(9), 9-13. [in Chinese, semantic translation]
47. 許秋煌 (2013)。2013 臺灣文化創意產業發展年報。台北：行政院文化部。
- Hsu, C. H. (2013). *2013 Taiwan annual report/ cultural & creative industries*. Taipei: Ministry of Culture. [in Chinese, semantic translation]
48. 陳廖遜、張文智 (2012)。台灣設計公司自有品牌產品設計開發之研究。《中小企業發展季刊》，27，57-79。
- Chen, L. H., & Chang, W. C. (2012). A study of own brand product design development in Taiwanese design firms. *Journal for SME Development*, 27, 57-79. [in Chinese, semantic translation]
49. 詹睿然 (2012)。台灣設計服務業價值鏈之重組與解構-從單一服務往多元化發展。《產業與管理論壇》，14 (2)，68-84。
- Chan, J. J. (2012). Restructuring and deconstruction of Taiwan's design services value chain: From a single service to the diversification. *Industry and Management Forum*, 14(2), 68-64. [in Chinese, semantic translation]
50. 詹睿然、張文誠 (2007)。由「設計增值邁向設計創價」：尋找福爾摩沙之美學經濟元素。新竹：工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。
- Chan, J. J., & Chang, W. C. (2007). Adds the value by the design to advance to the design to create the price: to seek esthetics of economical element the Formosa. Hsinchu: ITRI Industrial Economics and Knowledge Center. [in Chinese, semantic translation]

A Study on Value Chain Analysis of Design Entrepreneurship in Taiwan

Fang-Wu Tung* Po-Yuan Huang**

Department of Industrial and Commercial Design,
National Taiwan University of Science and Technology

* fwtung@mail.ntust.edu.tw

** edward1527@gmail.com

Abstract

Entrepreneurship is widely recognized as an important driver of innovation and economic development. The trend of design entrepreneurship has emerged globally and becoming a new career option for designers. It is observed that design enterprises are increasing in Taiwan. Since entrepreneurship is a vital driver of economic development, these design enterprises in Taiwan can serve as real cases to get insight of the approaches to design entrepreneurship. Hence, the method of case study was adopted. Ten design enterprises were selected as cases for the research. With value chain analysis, this study aims to investigate how design entrepreneurs integrate available resource and seize market opportunity to create value for their business. According to the results, three models of value-chain management were identified from this study: collaboration of design and production, alliance of design and distribution, and niche creativity. The findings are further discussed to provide a better understanding of the approaches to design entrepreneurship in Taiwan.

Keywords: Design Entrepreneurship, Designer, Value Chain, Value Creation.