

逢 甲 大 學  
經 營 管 理 碩 士 在 職 專 班  
碩 士 論 文

關係行銷與長青發展之研究—  
以Y個案為例

A Study of Relationship Marketing and  
Everlasting Development  
“A Case of Y Industry”

指導教授：簡士超 博士

研 究 生：張慧齡

中華民國九十九年五月

## 誌謝

由衷的感謝恩師 簡士超博士，在學生進入逢甲 EMBA 求學兩年多的日子熱心的教導，不論是在課程上及為人處事的態度上，總是殷勤、用心的指導，幫助學生思考並找出最佳的解決問題辦法，同時提出許多想法和建議，讓學生在學習的領域上更寬廣、更深入。尤其在寫作論文期間給予觀念上與方向的教導與修正，使本文得以順利完成。恩師對於研究的嚴謹要求與認真的研究態度，使學生在研究的過程中，有更深的感受與啟發，對學生在日後處事及工作上有相當大的俾益。而口試時，承蒙陳建元老師以其專業的角度，鉅細靡遺地指正論文的錯誤並給予建議，使得本研究能更佳的完善與充實，在此表達最深敬意。

回顧這兩年多來，感謝所有曾指導我、教導我的老師們；感謝家人和孩子的體諒，使我得以無後顧之憂，專心學習、順利完成學業。同時要感謝文創班所有同儕的全力協助、支持與照顧。謝謝你們陪伴著我一起努力奮鬥，同窗的這兩年時光，是我人生中最美好的回憶。也要感謝經營管理學院助教們時時刻刻都在我最需要幫助的時候伸出援手，給予我最快速的幫助。對於這一路上協助及陪伴我的人，心中有說不盡的感謝，您們都是我生命中的貴人。

慧齡 謹誌

2010 年 5 月

## 中文摘要

老字號因保留著原有的美感口味道，成為一個地方的文化符號，更擁有這個地方在商業上獨特的品牌和優勢。百年糕餅老字號不僅紀錄了地方”美味”的回憶，更因為經營者堅持於品質的控管、務實的經商態度和創新擴散，為台灣市場留下了品牌記憶範例。老店所代表的是一種信賴與習慣亦是品質的保證，所以能夠長青經營，歷久不衰。雖然新興店舖可以在新鮮感上取勝，在花樣上做變化，但傳統的古早風味卻是無可取代的，這就是老字號的魅力所在。

糕餅業不一定可歸屬於文化創意產業，要形成新的文化創意產業必須具有美感的磐石和對美感體驗，讓消費經驗可以反覆品嚐，形成較高層次的新消費文化(漢寶德，2008)。糕餅通路藉由獨家秘方所承傳下來的細膩口感與消費者的味覺契合，使消費者經由味道的記憶形成了品牌的記憶，此記憶會有時間的週期而懷念此味道；例如：中秋節慶的月餅，每次中秋節消費客群就會懷念此獨一無二，別處無法尋得的味道。這樣的市場共識(market consensus)的強度越強，品牌知名度、品牌聯想或品牌個性也就越強。所以老字號的行銷對市場的影響也就隨之更強。故本論文提出以下命題：獨特的市場共識一旦形成，藉由稀少性(scarcity)、宗教聯結(religion association)、獨特的產品品類(unique product category)、年數(length of history)、產品種類多樣性(product variety)、大眾媒體能見度(mass media visibility)、經濟範疇(economic scope)和糕餅通路(channel of bakery)等的維持就有機會一路長青發展而百年不衰。

關鍵字：老字號、文化創意產業、長青發展

## Abstract

The store with long-lasting brand always keeps its orient flavor and taste. It has become the local cultural symbol and obtained the unique business brand . The store records not only the local “tasty” memory but also keep its brand memory model owing to the owners’ insistence on quality control and honest business attitude. They have built a good brand memory model in Taiwan’s market. It represents trust, habit, and quality guarantee. That’s why it can last years and never fade. The new stores can have the advantages of freshness and various changes in shaps, but the traditional favor is unique and can’t be replaced. So the long-lasting stores are very charming.

The bakery industry is not exactly a cultural creative industry. The aesthetic sensibilities base is needed to form a new enterprise. Customers will be able to experience the sense of taste repeatedly to create a higher new consumption culture. The channel of bakery taste has passed down the fine and smooth mouth feel left by ancestral prescription to match customers’ taste. The sense of memory obtained by customers turn to be the brand memory. The memory develops a timing cycle to remind customers’ sense of the taste. For example, whenever Mid-Autumn Festival comes around the corner, customers will miss this unique taste. Once the strong market consensus forms, items with good quality will remain hundreds of years. So the study provides the following ways: by the ways of scarcity, religion association, unique product catalogue, length of history, product variety, mass media visibility, economic scope and channel of bakery to keep an everlasting development.

Key words:

Long-lasting brand, Cultural creative industry, Everlasting development

誌謝.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第三節 研究內容與方法.....	2
第二章 文化創意產業文獻探討.....	6
第一節 文化概念與文化產業.....	6
第二節 文化創意產業之定義與範疇.....	9
第三節 文化創意產業之特性.....	11
第四節 國際文化創意產業概況.....	13
第三章 關係行銷的外部權變性和內部特性.....	20
第一節 效用利益.....	23
第二節 未來展望.....	24
第三節 正當形象.....	25
第四節 互惠信任.....	25
第五節 品牌擴散.....	27
第四章 裕珍馨個案分析.....	30
第一節 糕餅業市場分析與公司發展.....	30
1-1 公司外部環境的本質.....	44
第二節 品牌發展路徑.....	49
2-1 裕珍馨生命週期與競爭優勢.....	49

2-2	老字號路徑分析-以蘇格蘭沃克 Walkers 奶油酥餅為個案.....	50
2-3	品牌發展的ABC架構分析.....	54
2-4	命題推論 1-9 之內容說明.....	59
第五章	結論與命題建議.....	68
第一節	結論.....	68
第二節	命題研究限制與建議.....	72
附錄 1.	文化創意產業發展法草案.....	74
參考文獻	中文文獻.....	80
參考文獻	英文文獻.....	85



## 圖目錄

圖 1. 研究流程架構圖.....	5
圖 2. 關係密度之互惠擴散.....	22
圖 3. 關係交換要素圖.....	23
圖 4. 關係圖.....	26
圖 5. 創新擴散模型.....	28
圖 6. 創新產品採用生命週期.....	29
圖 7. 產業競爭分析.....	46
圖 8. 定位十字圖.....	48
圖 9. 裕珍馨產業目前的生命週期.....	49
圖 10. 蘇格蘭餅 Walkers 的品牌發展路徑.....	50
圖 11. 蘇格蘭餅 Walkers 品牌發展之 ABC 架構分析—Attractions.....	55
圖 12. 蘇格蘭餅 Walkers 品牌發展之 ABC 架構分析—Broadcasting.....	56
圖 13. 命題推論架構.....	58
圖 14. 非折現程度與折現程度.....	69

## 表目錄

表 1. 各國文化創意產業之定義.....	10
表 2. 台灣的老店.....	34
表 3. 裕珍馨、太陽堂和玉珍齋老字號之相似點比較.....	35
表 4. 原創者太陽堂餅舖與競爭者之太陽餅口感與包裝設計之比較.....	38
表 5. 原創者太陽堂餅舖與競爭者之太陽餅口感厚度表.....	38
表 6. No.23 VS No.25 太陽堂包裝盒設計圖案的相對比較表.....	39
表 7. 原創者太陽堂餅舖與競爭者之包裝視覺設計厚度表.....	39
表 8. 郭元益糕餅博物館與裕珍馨大甲三寶文化館之比較.....	40
表 9. 傳統糕餅店的由來.....	43
表 10. 裕珍馨門市銷售據點.....	57
表 11. 命題推論 1-9 之概要整理.....	65



# 第一章 緒論

本章為介紹研究動機、研究目的、研究內容概要並說明本研究的研究方法等。

## 第一節 研究動機

台灣知名的糕餅百年老店不多，邁向企業化經營的糕餅老店更是屈指可數。在資訊發達的年代，只要敢秀、有創意、懂行銷、重宣傳，相信都能很快的在市場上崛起，癥結在能夠存活多久。隨著時代變遷一路走來的老店，部份已經超過一個世紀，因此不得不讓人對這些「老字號」燃起好奇心。老店所代表的是一種信賴與習慣亦是品質的保證，所以能夠長青經營，歷久不衰。雖然新興店舖可以在新鮮感上取勝，在花樣上做變化，但傳統的古早風味卻是無可取代的，這就是老字號的魅力所在。在這個講求行銷與經營效率的年代，老店的歷史故事、經營方向以及產品特徵，可以看出他們存在的理由，而這些理由應該可以給現代的經營者一些啟發。台灣一些百年糕餅老店歷久的理由，或許大都來自產品本身，即擁有古老風味，質佳又具特色，使他們能歷百年而不衰。要如何將老店的真正價值資產--「文化」結合創意，注入新活力，創造以文化創意服務來感動現代消費者的新經營模式並影響在地的傳統產業。其是否能持續在眾多競爭者中繼續老店的堅持？遂引發本研究的動機。

## 第二節 研究目的

裕珍馨獨特古早口味的糕餅是大多數遊客到大甲的首選。每逢假日和宗教慶典，「鎮瀾宮」前觀光客和進香團絡繹不絕並帶著祈求媽祖庇佑的祭祀品祭拜。因有獨特配方，裕珍馨的產品口味是別家糕餅業者無法取代的，常常形成排隊購買效應。但隨著時代變遷，老店面臨著前所未有的困境，再加上糕餅市場已達飽和狀態，有些老店在無法因應時代潮流的情況下逐漸凋零。現代人，尤其是年輕

人，較有崇洋媚外的心理，對於傳統糕餅的接受度也相對變低。近年來的日式和歐式糕點盛行，例如：元祖食品，伊莎貝爾食品，一之鄉和薔薇派等經營業者更造成替代品的威脅。雖然裕珍馨有傳奇性的故事、塑造具知識性、文化性、生活性、歷史性的文化製餅產業，但在同業競相仿製產品、國內外大廠削價競爭下，加上近十多年來快速變遷的市場中面對眾多的挑戰。其影響可持續的長青發展之因素為何？是本研究探討之目的。

### 第三節 研究內容與方法

#### 3-1、研究內容

本研究內容主要如下：

##### (一)、緒論

旨在說明本研究之動機、目的、研究範圍與對象、研究內容，並概略介紹研究方向、研究性質描述。

##### (二)、文獻回顧與相關理論

首先藉由探討前人相關研究，並據此為基礎以檢視本論文之必要性或藉以發現問題。其次依據本論文之目的，從相關文獻中檢視本論文欲探究主題及其相關概念與理論基礎。本研究研析之文獻與相關理論包括長青發展、關係行銷、品牌擴散模式等面向。

##### (三)、研究設計與實施

針對本研究之整體架構及實施方式、操作步驟進行研擬與說明，並針對深度訪談、關係行銷及個案分析等研究與分析方法進行說明。

##### (四)、研究案例資源調查與分析

本研究以大甲裕珍馨、太陽堂、玉珍齋和蘇格蘭餅 Walkers 老字號為主要研

究案例，透過深度訪談方式瞭解其產業發展過程、產業結構及其相關計畫與長青發展之方向與課題。

#### (五)、 結論與建議

將研究之結果作一總結論述，並針對研究方法以及長青發展後續執行事宜提出建議，以供未來相關研究之參考。

### 3-2、研究方法

#### (一) 文獻回顧法

藉由國內外相關文獻之專著、期刊論文及研究報告等進行內容分析。本研究係採用質化研究中的文獻探討法、深度訪談與個案研究等研究方式。茲就所採質化研究分析方法有關事項及做法如下。

#### 1. 文獻分析法：

根據研究目的，進行資料蒐集，瞭解同一主題所做過的相關研究，彙整有關研究主題理論與個案等文獻，建構研究主題、研究方法、研究架構與假設，同時瞭解過去研究成果、未來研究方向等。本研究亦將根據理論基礎找出相關個案做為文獻內容之佐證與說明。所參考的文獻來源包括：國內外中英文期刊、書籍、國內相關學位論文、政府出版品、報章雜誌、資料庫統計數據、網路資料等。

#### 2. 深度訪談：

##### 2-1. 訪談類型與考量因素

在質化研究中，「深度訪談」為蒐集資料的一種重要方法，其功用是希望藉由在實際的場合中能發掘到事實真相。「深度訪談」分為：非正式對話訪談、訪談引導法及標準化開放式訪談三種類型。本研究採取訪談引導法之類型。藉由深

關係行銷與長青發展之研究—以Y個案為例

度訪談當事人，以瞭解產業目前實質之發展現況、現行與未來之發展計畫與課題以及實際層面中內外部之隱憂條件。

## 2-2. 研究限制

本研究限制除了本研究時間與人力上之限制外，亦有本研究以質性方法為主，以提出研究命題為目標，但不適用於一般通論的因果驗證是為本研究的限制。

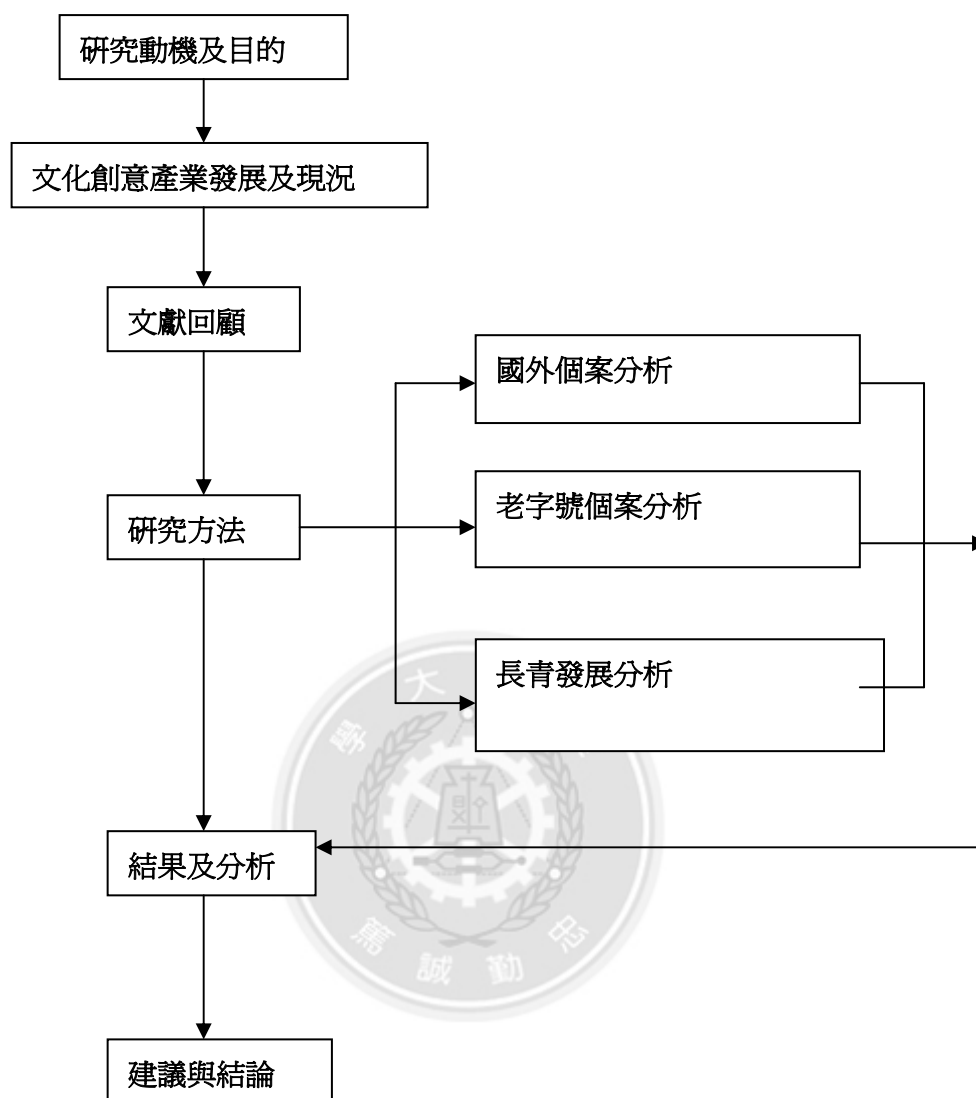
## 3. 個案分析研究法

本研究個案研究主要用以輔助研究中個案發展目標與影響發展條件之確立，以達到策略規劃中強調多方參與之過程，俾使研究結果更為客觀。

### 3-3、研究流程架構



圖 1. 研究流程架構圖



資料來源：本研究繪製

## 第二章 文獻回顧

本章內容為文化創意產業相關文獻包括文化概念、文化產業、文化創意產業定義與範疇、文創產業之特性與台灣文創產業的迷思等。藉由該等文獻的探討，進行文獻回顧與評析。

### 第一節 文化創意產業相關文獻

美是國家重要的競爭力，是基本能力，因為最富有的國家都具有美感(漢寶德 2008)。在世界佔有一席之地的台灣至今仍有希望在美的產業中再次閃耀。漢寶德 (2008) 談起歐洲人看不起美國人，是因為其文化水準不高，也就是美感不足，這是台灣高度發展科技產業之餘，必須有所警惕的。而從文創產品來說，要有美感，亦即是增添商品的附加價值，相同成本的衣服、領帶，賦予美感的設計，價格便有極大的差異。美，是文化創意的基礎，美感，更是打造成功文創產業不可缺少的元素。

「文創產業」是台灣的專有名詞，英國稱為「創意產業」，而文化遺產的經營不包括在創意產業。但在台灣「文創」後面加上「產業」二字，反而讓定義更不清楚。例如：從專業性來說，建築師即包含在創意產業內。事實上，文化產業與文化活動間有很多矛盾，文化產業始於 20 世紀，是種罵人的話語，例如搞電影的文化人。文化產業與文化是對立的。將藝術、繪畫皆包括在內，那麼畫家是文化人還是藝術家？梵谷生前只賣出一幅畫，若將其歸入為文創產業者，他就沒有今日的成就。雖然他是產業的成功者，但他是窮死的，所以要先將文創產業定義弄清楚。一個畫家只想到自己是生產者，因為他若要是個獨創者（如野獸派、立體派），其作品必然沒有人要。故漢寶德 (2008) 覺得藝術不該包含在文創產業中，因為會將文化人的價值降低。

文化的發展不可唯利是圖，要分出文創產業是怎麼一回事。從基本上說，一個博物館也是一種產業，但其產值是有限的，不該列入文創產業中。文創談產業是要獲利、有產價，須以大眾為基礎，要大量生產。例如歐洲四大男高音原本是純藝術，但因有大眾作為基礎，就可以當作一種產業，因此文創產業要以大眾為基礎，並且使人樂於接受。例如雲門舞集有名氣，無產值，要靠政府扶植，其價值不在文創產業，而是在文創的藝術價值上。文創是一種大眾文化，但卻在 20 世紀被批評，像是遊戲、電影，老少咸宜，大眾價值高，文化性較不高。西方社會在 12 世紀的社會水準有很大差距，中產階級的品味被稱作「大眾文化」，上層社會則稱為「High Art」，到了 20 世紀教育普及，水準提升，觀念大幅改變，有文化價值的東西就可賣錢，是主要關鍵。文創產業要以世界為競爭基礎，需要生產大眾都喜歡的產品。像義大利靠著文創產業（文化）作為主要收入，讓世人羨慕。所以說產業要有競爭力，必須博得大眾皆能喜歡。文創雖要有文化為底，但仍需有通俗化。至今公部門都還沒搞清楚，文建會和教育部要做的是先提高大眾的文化水準，再談經濟部在乎的產業競爭力。

## 1-1、文化概念

探究其文化產業的本質是不能偏離本身固有的文化，文化要如何定義呢？簡而言之，文化（culture），源自拉丁文 cultura，原意為對土地的耕耘和對植物的栽培，引申為對人的身體和精神兩方面的培養。文化的概念可分為廣義和狹義，廣義而言，文化即人類生活的全部，幾乎有關我們日常生活食、衣、住、行、育、樂等各式各樣表現出來的東西皆為文化。生活文化須從日常生活行為舉止開始，注意生活態度、食衣住行、人際關係與消費中的品味與素養，再進到知、情、意的生活，也就是知識生活（知）、藝文與休閒生活（情）、倫理生活（意）。最後，還需要關切人生的理想與信仰，尋回值得生命奉獻的理由，實現生活的意義（文建會，2003）；狹義的意義則經常把文化與藝術、文學等聯繫在一起。不同的時

空背景會產生不同的文化面向，文化是人類活動所彰顯的成果，有其當地所賦予的意義。文化呈現生活的模式，生活形成文化，也就是人類用所習得的特質來應對所處的環境，再由經驗累積得到特有的因應方式（吳怡寬，2003）。文化範圍廣泛，簡言之，文化是一種生活方式、一種價值觀、卻也是一種教養、品味、智慧和靈性的提昇。文化的素質浸透在社會的每個環節。文化的創造與享用是一個社會文明發展的指標，邁向全球化競爭激烈年代，我們不但要求量的增加，更需追求質的銳變。文化不該淪落為裝飾性、包裝性、宣傳性的素材和對象，它應該是一個民族文明內的基本建設與制度設計，轉化與統合經濟和政治發展的計畫（文建會，《文化白皮書》，頁 14。）。民眾文化生活反映人們的生活價值觀。有人為生活而工作，也有人為工作而生活。不論是為生活而工作，或是為工作而生活，顯現的就是一個人的生活價值觀（文建會，《文化白皮書》，頁 81。）。

## 1-2、文化產業

文化產業本質為文化，具有一種文化傳播及傳承的使命，文化產業為運用文化特色，如生活文化、生產文化、生態文化，加以發展應用的產業。用當地的文化厚植觀光資源，將文化加進產業裡，讓它重新活絡起來，致使消費者有意願購買屬於臺灣文化所生產的東西，同時塑造文化時尚氛圍，形成習慣性之文化消費。例如水里蛇窯，在生產製作的歷史中找出文化意涵並融入當地歷史文化演變的特色，設計成參觀者可以學習體會的新型文化產業型態（黃世輝，2000）。將產業文化化，導向文化消費，如文化觀光、文化時尚等，積極發展臺灣地方特色之創新產業。將產業發展的歷史及所衍生的文化萃取出來成為商品的價值之一。



## 第二節、文化創意產業之定義與範疇

創意產業這個觀念源自英國正式被正名，並快速在幾年內被新加坡、澳洲、紐西蘭、韓國、台灣與香港等國家調整採用。在名詞的使用上各國訂名不一，包括英國的「創意產業(creative industries)」、韓國的「內容產業」、芬蘭的「文化產業」與台灣的「文化創意產業(cultural and creative industries)」等。不過就其發展歷程與特性來看，均指文化或創意相關產業內容。根據 Lsin and Wood (1999) 提出在全球化下，物品的大量生產與製造已被後現代消費與彈性化生產所取代；而這些特殊性的消費又特別與文化符號、認同之間有緊密的聯繫。消費產品所具有象徵符號、概念與形象提供了人們自我認同的素材（王俐容，2005）。因此消費的重要性不僅是商品本身的功能，更包括了商品本身帶來的文化意象。（劉曉蓉，2005）

現今台灣不只是消費型態的改變，也促使產業的競爭與轉型。台灣過去以製造業及技術發展為主的產業型態造就了台灣經濟的繁榮。在全球化趨勢下，國與國之間的疆界逐漸消除，開發中國家藉著其廉價的勞力和土地成本快速地工業化，但台灣在相同的定位下，卻因為勞力及土地等成本相對高，競爭過程中逐漸失去競爭優勢。文建會「2004年文化創意產業發展年報」中明白昭示面對開發中國家的興起與全球產業包括台灣的外移大陸及以往台灣賴以維生的製造業因為西進而造成現在產業的空檔，需要有更適合的產業做遞補。在眾多產業類別中，知識經濟附加價值最高的類型應該是以創意為核心的生產領域，文化創意產業結合所產生的靈感、創意，將足以為國家帶來新的發展潛能、商業化機會，進而創造經濟成長與工作機會，文化創意產業也因此成為台灣未來發展及轉型的契機。

創意產業的提出要追溯到1997年，英國工黨政府贏得大選成為首相後，新政府為了振興英國經濟與提高GDP，決定以發展知識經濟為目的，於當年七月

成立文化媒體體育部(DCMS)，隨後又在1998年，由文化媒體體育部組成創意產業任務小組 (Creative industries task force)，並於1998年11月與2001年提出創意產業發展藍圖 (Creative Industries Mapping Documents)，世界各國才開始紛紛重視起這些早已存在的產業。至今全球已有無數個國家包括芬蘭、澳洲、韓國、乃至於中國將其視為國家發展的重點產業。相較於全球文化創意產業的競爭與發展，英國創意產業2002年產值佔GDP的8%，就業人口比重為6.64%，其出口值為115英鎊，約佔總出口值的4.2%；1997年至2002年創意產業就業平均年增率為3%，高於整體經濟平均1%的成長率、平均出口年增率為11%，高於服務性商品的7% (文建會，2004)。依據文建會委託台灣經濟研究院 (簡稱台經院) 估算，2002年我國文化創意產業共計48,344家企業，就業人口325,546人，產值約新台幣3,055億元，佔GDP約2.09%。這比重略高於香港、不及澳洲、相較紐西蘭和英國仍有相當大的差距，也顯示未來台灣在發展文化創意產業上仍有相當大的努力空間。表1.為各國政府對文化創意產業之定義。

表 1. 各國創意產業或文化創意產業之定義

組織/國家	定義
聯合國教科文組織	結合商品化和創意生產等，運用本質為無形的文化內涵，這些內容基本上受著作權保障，它們可以是物質的商品或非物質的服務。此文化產業也可視為創意產業(Creative Industries)，或在經濟領域稱為朝陽或未來性產業(Sunrise or Future Oriented Industries)，或在科技領域稱為內容產業(Content Industries)。
英國、紐西蘭	以個人才能、創造力與技藝為基礎並透過智慧財產權建立與開發來創造財富與就業的機會。
加拿大	被界定為文化產業的文化與藝術活動，應包括實質的文化產品與虛擬的文化服務、同時也包括著作權。

芬蘭	結合文化與經濟的文化產業，包括：意義內容的生產；傳統與現代的文化藝術；並結合成功的商業機制和大眾閱聽者與近代電子生產；含文化的創業精神。
香港	源自於個人技巧、創意以及才華，並通過知識產權之開發與運用，具有創造財富與就業潛力的行業。

資料來源：《文建會文化創意產業手冊》(2003)；藤人傑(2004)；劉大和(2003)。

### 第三節、文化創意產業之特性

文化產業是以無形或文化本質為內容透過創造生產並與商品結合的產業，且都具一項重要要件，即是創意，透過創意的研發，將本身擁有的優勢展現出來，再經過產業流程、執行、行銷、複製推廣。隨著時代的變遷，文化的內涵已不再侷限於昔日古籍中所指的文教與文治上的意義，而是人類總體生活的一切總和並轉化為人類文明進步的動力泉源與根本途徑。文化產業在隨著時代更迭、產業環境變遷、消費意識抬頭及網路時代的來臨等雙重因素的影響下，文化產業的應用亦朝向不同產業領域上發展並開始重視民眾心裡情境的感性消費需求。基於上述觀點，本文係針對文化產業特性之探討，著重於近代文化產業之發展特性。茲就花建(2003)著「文化+創意=財富」一書中，對於文化產業特性歸納如下：

- (1) 手工製作(環保意識抬頭)。
- (2) 不是追求外國文化而是復歸本土精神(重視在地文化)。
- (3) 宗教勝過科學(情感寄託)。
- (4) 不聽信廣告宣傳而注重實際購物(消費者功能導向)。
- (5) 小即美(small is beautiful)(消費美學取向)。
- (6) 不是追求未來而是留戀過去(懷舊風潮興起)。
- (7) 安定重於發展(心靈需求)。

(8) 感性消費（引發生活共鳴或尋求社會認同）

(9) 不是以首要都市為中心而是回歸鄉里的生活特質（強化地方異質性）。

文化需根植於日常生活中。由於社會是由不同的人所組成，文化產業應保存其個性化、特色化的多元面向，其所產生的形式與美學概念亦有多元化的特性。一般而言，文化產業會連結傳統常民藝術與大眾文化，在歷經不同時代的演變與整體社會環境的影響下，亦形塑了不同時代背景下的文化產業發展形式，文化應普及並落實於常民生活中，是屬於大眾文化及平民文化。在全球化趨勢下，跨國企業、國際組織、網絡全球化等文化霸權下的產物開始對世界各地進行文化侵略，造成地方文化普同化現象，如麥當勞的速食文化便是全球化流動下的文化產物。隨著經濟全球化的時代來臨，強化了個人的地方歸屬感，開始重視在地性的特質，自我特有文化的「異質性」、「獨特性」，出現了強調在地化、本土性的「地方文化產業」。「地方文化產業」不僅是一項極具開發力的經濟及文化資源，且為地方發展無可取代的觀光遊憩資源，亦為人民生活共同記憶、歷史文化傳承的場所，能引發共有的感受，具有延續地方傳統文化與凝聚社群共識、領域感、認同感等功能。生活中處處可見智慧，地方上所發展的產業也都和生活息息相關。它更是有人味的，是一種無形的情感流露，勝於有形的產業形體，可讓地區產業內在的光輝自然顯現，成為有口皆碑的形象。地方產業不一定要大，可以小而美，並源源不絕。

台灣近幾年來在文建會所推動的社區總體營造政策中以基於地方特色、條件、人才、保護生態和傳統來發展地方文化產業。社區總體營造下的文化產業具有強烈的人文精神與地方色彩，是一種小規模的手工藝生產，經由手工製作，小而美，具有強烈的地方傳統色彩。它無法在一般性通路上市上架、高人力成本且無法大量複製、賦於文化創值的空間和機會，是地方人文的精神所在，注入了地方人特有的心思與創意，所生產的產品與地方有緊密的關係。同樣的，裕珍馨精

緻的糕點全然手工製作，每日限量出產，不含防腐劑，無法大量製造生產，也無法在遍佈全台的 7-11 門市或大賣場上架。它的產業結合了大甲當地的悠久歷史、古蹟文化與美食，極具強烈的人文精神與地方色彩，與上述所列之文化產業之特性不謀而合。由消費者散播的口碑或全省門市或觀光工廠等則皆為外部通路 (Extrinsic route)。但是否會因為糕餅通路的因素而影響著長青發展？而糕餅通路是否為長青發展的前置直接因素？長青發展的間接因素又為何？(命題 8.9)

隨著社會經濟結構體的改變，再加上全球化浪潮的席捲之下，文化產業從早期大眾化和制度化的生產機制轉型朝向小眾化、個人化、精緻化及富有象徵性意涵的文化商品。文化產業的轉型意謂文化逐漸成為地方經濟的主要象徵並可藉由地方文化商品化、意象化的產業經濟行為，將地方文化行銷至國際的新興產業。更重要的是，形塑文化自明性及獨特性已成為避免淪於全球同質化的現象產生之重要策略。

## 第四節、國際文化創意產業概況

### 4-1. 英國

英國於 1998 年首先正式提出創意產業 (creative industry) 的名詞，並定義為「以個人的技藝、創造力與才能為基礎，透過智慧財產權的建立與開發，以創造財富與就業機會。」英國的文化媒體體育部(DCMS)掌管創意產業；而德國有文化委員會，但文創是由經濟與科技部(Ministerium fuer Wirtschaft und Technologie)管轄。創意產業在短短幾年內就擴散到歐洲、美洲、亞洲、澳洲，被許多有意發展文創的國家或地區調整後採用，無論是稱為文化產業、創意產業、文化創意產業等，已成為二十一世紀初全球化市場眾所矚目的議題並持續發熱中。

英國文創產業歷經十多年，產值已是全歐洲最大，所佔 GDP 比例也是世界第一。例如：英國充分利用莎士比亞故鄉-史特拉福的在地風情和其著名著作等相關文化資產，創造新的藝術表現和觀光收入；而利物浦於 2008 年入選為「歐洲文化之都」，成功的由海港工業城市轉型為新創意文化產業的核心都市；都市更新後，帶來新的城市風貌和商業契機，更發揚了原本利物浦在地的流行音樂、藝術等產業文化。

根據英國文化媒體和體育部於 2008 年公布「創意英國：新優質人才給新經濟」報告中指出，英國有 200 萬人從事創意工作，每年創造約 60 億英鎊的產值，佔整體經濟的 7.3%。為確保新血持續注入，在 2013 年以前，政府將針對創意產業發展每年約 5,000 個青年就業實習機會，讓優質創意青年人才加入文創業。英國認為青年是發展文創產業的生力軍，以就業方案或實習機會協助青年進入文創產業領域。譬如：英國音樂聯盟和政府合作，幫助待業青年進入職場，和實況音樂（live music）業者、人力銀行公司合作，提供工作職缺，讓待業青年投入音樂嘉年華會工作，以便累積實務經驗或獲得以技術為基礎的訓練。另一個是「腦力新政」（New Deal of the Mind），為全國性創意產業。創業者的網絡連結主要訴求在於希望藉由合作和創新，管理並善用國家創造力，建立 60 個地方性的創造力中心（Hub），主要任務為建立一個地區網絡，針對 18 至 25 歲的青年提供文創業的就業或訓練機會。對象為具有創意才能的大學畢業生和長期失業的青年，提供機會幫助他們再訓練，提升職場競爭力。對於就業的幫助，不再只是消極提供救濟金或短期、臨時及低階工作，也不僅只是提供大企業招聘新人或短期工的補助，而是將其結合到國家特定產業政策和未來發展願景，並要求產業與個人在接受補助後，可以發展出較永續的工作職位與個人未來。部分補助是特別針對長期弱勢與貧困的青年，政府和企業不是放棄或僅僅救濟他們，或只是提供一些低階、無願景的工作，例如作業員，清潔工、而是提供讓他們能連結上比較高階、高產值與富創意的產業與職位的機會，使其能發展自己的個人創意與社會資本，一方面可解決社會失業問題，另一方面讓沒有機會與希望發揮個人潛力的年輕人

增加一些公平競爭的機會，期待弱勢不再永遠是弱勢，以達成個人與產業互利、雙贏的局面。(邱淑宜、林文一，2009)

#### 4-2. 韓國

韓國文化產業近幾年來蓬勃發展，有關單位和政府也大力推動文創產業，其特徵包含：高度重視周圍居民的參與，用節日和慶典來樹立並強化品牌，重視生態環境和建築的藝術性及複合式和產銷一體化的發展模式，其中 HEYRI 藝術村和韓國民俗村是比較具代表性的例子。HEYRI 藝術村約有 380 名畫家、音樂家、作家、建築家共同參與建造工作室、博物館、美術館、畫廊、公演場所組成的文化藝術園區。HEYRI 藝術村是國內外藝術作品展示的空間，也是各種藝術節日的空間，並為促進國內外藝術交流的場所。它不但是藝術園區，還是藝術產業中心。在這裏，文化藝術產品得到生產、加工、展示和傳播，並得到交易和銷售，進而實現從生產到銷售的一體化。這種產銷一體化的機制為藝術產業發展產生保障作用，達到品牌和對外宣傳效果。近年來因韓國的風行，到韓國民俗村觀光的遊客亦大增。它是了解及體驗韓國傳統文化的場所，也是娛樂休閒的空間，是一所具備休閒娛樂消遣觀光旅遊園區 (李永求，2009)。

#### 4-3. 日本

日本素有“動漫王國”之稱，是世界上最大動漫製作和輸出國。目前全球播放的動漫作品中出自日本的就有六成以上，在歐洲甚至達到八成以上。根據日本貿易振興會公布的數據，2003 年，銷往美國的日本動漫片及其相關產品的總收入為 43.59 億美元，是日本出口到美國的鋼鐵總收入的四倍。動漫產業實際上已占日本 GDP 十多個百分點，成為超過汽車工業的賺錢產業並以年營業額 230 萬億日元成為日本第二大支柱產業。

擁有 430 多家動漫製作公司的日本，培養了一批國際頂尖級的動漫導演及漫畫大師和大量在第一線勤奮工作的動畫繪製者。藉由電視和網路傳媒的普及和發展，為日本動漫市場的壯大奠定了良好基礎。現今日本動漫市場狀態為：製片人製作卡通動畫片，代理商銷售，影視系統播放，企業購買卡通動畫產品形象並開

發衍生產品，商家銷售產品。按照國際慣例，卡通市場可分為三個層次：第一是動畫本身的播出市場；第二是卡通圖書和音像製品市場；第三是卡通形象的衍生產品，包括：飲料、服裝、玩具和生活用品等。其中，最後一個層次比前兩個層次的週期更長，市場反響更為深遠。例如，日本東映集團等公司在投入製作一部卡通片之前，就已先做好周邊產品的開發規劃；卡通片放映之際，相關產品也開始熱賣，同時開展資金回收、市場開拓、卡通形象推展等系列工作。日本在歐美動畫市場甚至可以免費提供給電視台播出。隨著一批批日本卡通片在國際市場的成功，日本動畫風格形象逐漸成為國際時尚。在世界範圍內掀起的日本卡通熱潮使得好萊塢的電影公司爭相購買日本卡通片的電影改編版權。2003年4月至2004年3月，日本的動漫市場銷售額（動漫電影票房、動漫電影以及動漫電視錄像帶、電視專門頻道等的營業收入總額）達3739億日元，以卡通片形象製成的相關衍生產品的授權收入則更擁有2萬億日元的市場。（中國圖書出版網，2009.5.27）

台灣長久以來一直是國外知名企業如迪士尼的動漫代工者。近年來國立故宮博物院更是廣開大門與義大利知名品牌設計師共同以館藏清宮人、物等為題材設計一系列別出心裁的廚房器皿和禮品，故宮簡介也以風趣清新的動漫，配合故事描述來介紹故宮博物院內珍貴收藏品，深受大人與孩童的喜愛。裕珍馨「三寶文物館」可借鏡用動漫方式來呈現老祖宗的智慧與文人才華，以生動活潑的動漫表現出產品的個性與故事敘述。如此一來，即可賦予老店新生命、新活力。

行政院院會於98年4月9日通過「文化創意產業發展法」草案，草案的中央主管機關文建會表示，該草案係考量文化創意產業具小型、分散、多樣化的特色，而且大多是微型的經濟規模，未來將設置「財團法人文化創意產業發展基金會」，辦理文化創意事業的投資，加強輔導、研究發展機制，改善文化創意產業結構，並協助文化創意事業融資及建立評價管理制度，以專業且具彈性的機制，協助文化創意事業經營及發展。草案內容要點包括：明定文化創意產業及文化創意事業的定義、範疇。政府應保障文化創意產業發展所需經費；訂定各項獎勵或輔導措施，整合各項教學及研究資源，以培育文化創意事業人才。為培養基層藝文消費人口，政府應編列預算補助中小學生觀賞藝文展演或於偏遠地區辦理藝文活動。以文化創意產業產生的著作財產權為標的物質權的設定、讓與、變更、消



減或處分的限制，得向著作權專責機關登記，並應建立著作權人不明時的授權機制。同時，為鼓勵營利事業購買國內文化創意產業展演門票轉贈學校或弱勢團體、捐贈文化創意事業團體，及文化創意事業積極投入研究發展與人才培訓的相關租稅優惠。為開發文化創意園區需用的公有土地，由各該出售公地機關逕行辦理讓售，不受相關法令限制等。(文建會，2008)

台灣多年來受困於經濟力緊縮且外交情勢節節敗退，文創產業或多或少地就被視為脫困突圍的靈丹妙藥。由於資本主義的成熟發展，加速了文化力的商品化。文化就是國力，也是台灣關鍵實力的看法，仍是當今文化政見的主流；無論文化預算的加碼或是文化觀光部的願景，都充滿著文創產業的經濟性語彙。但沒有文化，哪來文化創意產業？文化創意很重要的一部分在於人文素養與美學的養成，如果人文素養能貫穿一個人，這個人就會有好的品味，也會有好的德性。文化是不論富貴貧賤都有接觸美好經典的機會，文化是對藝術品、對人格、對事物都懂得鑑賞分辨美醜的能力，文化是販夫走卒行為舉止都能有的氣度。但文化創意產業能與一個國家的文化政策畫上等號嗎？產業講究產值，獲利是目的。文化可能是電影「海角七號」中那個住在海邊小村莊的小人物，時時刻刻在閒暇時彈著一手好古弦樂器，雖然這並不能幫他賺到甚麼，但文化有其非功利的一面。

文化政策已被非文化邏輯所主宰，只重效率及工具化的思維，將會進一步敗壞台灣厚度仍嫌不足的文化環境。將文化視為工具，文化的格局不升反降。文化與創意兩者皆是產業發展的要素，而且產業基本平台功能需要專責單位來整合、支持與協助業者，把文化創意產業真正的連結在一起；否則，多頭馬車，各做各的，就很難發展出像日本 Hello Kitty 這樣成功的文創產品。國家的文化政策本應建立在對全體國民人心品質的塑造上，從文化的底蘊培養，從常民文化至純藝術，從傳統藝術到前衛實驗藝術，從基礎文化教育到專業文化，做到整體的規劃與資源分配。像金字塔般，先有廣度，自有高度，這才是文化的健全生態。如果大家能夠相互合作，群策群力，未來才會有無限商機的可能並進軍國際。

雖然文化創意在台灣很 hype (很熱門)，各國政府對於文化創意產業也都擴大預算的編列，給予很高的期望，但對於文化創意產業的概念與定義各國人處於春秋戰國的混淆，不像網路科技產業或 3C 高科技產業，這些成功企業的標竿產業群聚與整體產值的關係都非常的清楚，所以產業新投入的競爭者及努力的標竿學習方向相對的都比較清楚，故新的產業就能夠透過產業群聚的學習擴散開來，但目前文創產業只從定義上以及成功企業的標竿產業群聚與整體產值的關係還不是很清楚，所以創意產業形成一個新興產業還有一段很長的路要走；也就是文創產業如果沒有吸引的獲利商業模式讓新進競爭者標竿學習則新興產業很難形成。

創意產業的搖籃國度-英國，因其蓬勃的創新和創造力，造就了 200 多萬個就業機會，並在 2009 年向世界出口 160 億英鎊 (約 8000 億台幣) 的文創產值，其中亦包括了 J K 羅琳當初在愛丁堡的咖啡店寫下「哈利波特」的故事。這些人具有創意的天份，在消費市場與創意構想間扮演著重要連結者的角色。美國奧蘭多環球影城近日宣佈，其園內新建景區「哈利·波特魔法世界」即將於 2010 年 6 月 18 日正式向遊人開放。該主題公園耗時三年建成，佔地約 20 英畝，由霍格沃茨城堡、霍格莫德小鎮以及禁林三部分組成，遊客在這裡能體驗到眾多與電影情節相關的遊樂項目。購買自己心儀的魔杖，參觀鄧布利多的辦公室，體驗分院帽與魁地奇比賽的神奇。園內有三項遊樂項目，分別是「哈利波特禁忌之旅」(Harry Potter and the Forbidden Journey)、「鷹頭馬身有翼獸的飛行」(Flight of the Hippogriff)和「龍的挑戰」(Dragon Challenge)。此外，「哈利·波特」系列電影的第七部《哈利波特與死亡聖器上》(Harry Potter and the Deathly Hallows: Part I) 將於今年 11 月 19 日上映，華納很可能將影片的全球首映式安排在這個主題公園舉行。另外，城堡內的探索將為遊客提供 360 度全方位的擬真體驗(即傳聞中的 4D)，這意味著城堡內將會利用到動作回饋或機器智慧等高科技技術來做最大限度的讓遊客體驗到在「哈利·波特」系列電影中所體驗到的魔幻感覺。

([www.hellotw.com](http://www.hellotw.com), 2010) 所以不管是音樂、電影、建築、設計、時尚等的各類產業聚集新的價值組合方式也算是一個新的商業獲利模式，帶來其他相關連產業的創意提升與產值增加，可稱作是新的創意產業典範，對全球經濟同樣有極大的貢獻。所以哈利波特的故事是以經典的英國文化為創新的背景並嫁接著當代消費趨勢的語彙，在傳遞著非常有張力的故事價值，點燃了全球讀者的忠誠與口碑，再以此口碑為基礎開創電影市場的商機，讓小說讀者變觀眾，現在更透過主題樂園進一步將觀眾變遊客。這種以歷史文化為創意的磐石以及先進科技的體驗價值所開發出來的寶藏，其市場的潛力非常之大。



### 第三章 關係行銷的外部權變性和內部特性

網路觀念和關係將會成為現今商業新的實現 (The ideas of networks and relationships will be trend-setting realities in the new context of today's business, Kotler 1994) 。交換是一種消費者用以確保或經營他所在環境的社交和經濟的手段。促進交換是一種網路市場之間的經營關係，故嘗試去尋求經由抽象和在經驗定義上較高層次理論的概念，尋求一種結構的關係行銷的解釋。

關係行銷是對建立行銷管理理論和實踐的一種挑戰--雖然關係行銷曾在 1990 年期間有過國際上的突破，但在觀念上卻毫無內容。行銷專家假設關係行銷在當前利益代表著”專業領域的基礎重塑”，”一種範例的權宜之計”，”現實生活傾向後現代主義”並且值得得到一種新的理論和語言。Sheth and Parvatiyar (1993)相信行銷理論提供可能性新的”行銷一般性理論”。研究者正在將分配頻道會員之間的信任和承諾的行銷關係的中心議題理論化。

不同派別的研究正在探索介於零售商和消費者、服務市場者和他們的顧客及企業對企業之間關係行銷的利益。其他研究者發現關係行銷做為一個子集是大大不同於行銷慣例和理論的優先。儘管行銷學者和實踐者致力於學習更多有關長期關係和放更多心力聚焦於信任和承諾上面。信任和承諾是成功的長期關係必要條件但並不足夠。關係行銷的文獻通常是以拼湊方式發展，並沒有適當地根植於較高層次的理論根本，因此幾乎沒有適當發展成協調性的概念的形式。這個研究是從交換理論得到的，合約規範和價值理論及幾個關係研究想法的組合來形成一個包含內部特性和外部權變因素的關係行銷理論架構。

#### 關係的概念架構—

大多數在決定行銷學科的基礎論點上基礎結構的需求已被 Morgan and Hunt (1994) 所提出。他認為行銷是種尋求解釋買賣雙方之間交換關係行為上的學科。交換是行銷學科的通則理論。行銷是一個應用學科，經由不管是 1. 有用的隱喻 2. 有機組織的隱喻 或者 3. 競爭隱喻，來管理令人滿意的交換。總之，”為

何人類首先要從事交換？”的質疑已經受困於研究上的不足。這種上游的質疑可能增加關係行為作為存在範例的一個世界性觀點選擇性富有成效的解釋。事實上，我們花錢是因為我們有無限的動機要將生活經營的更安全及舒適。我們因便利而去 7-11 忠誠地消費。我們建立了一個去 7-11 便利商店的行為網。越舒適的行為網建立，就可有越舒服的生活。

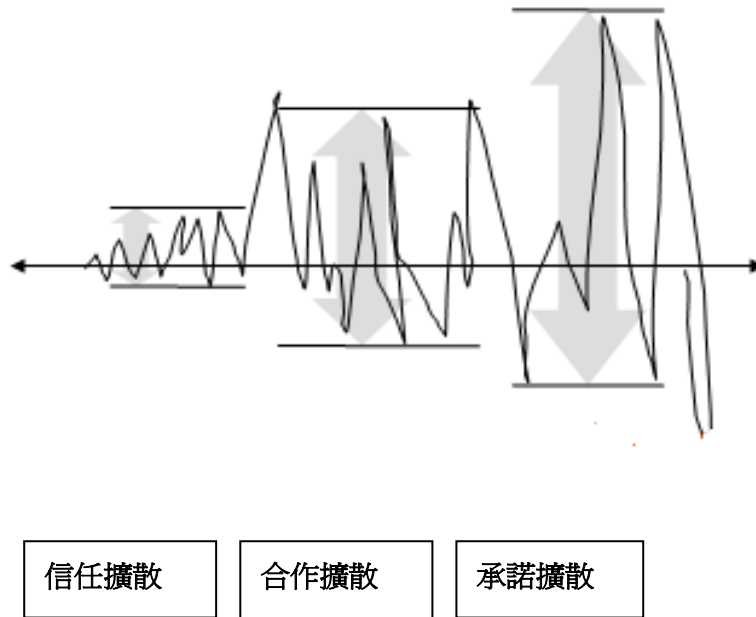
根據 Alderson 等人的概述，此研究重新定義交換可能性的必要條件。

1. 人類基本上是實踐需要的行動者。
2. 至少要有兩個人。
3. 人類經由消費交換從事經營每日生活的直接行為。
4. 人類經由便利的交換能夠直接開創創新的行為來獲得一定水平的環境。
5. 每個人都可自由的接受或拒絕交換。
6. 有制度的架構存在於直接的消費或便利的交換。
7. 交換結果導致每個人的潛力增加。
8. 每個人的潛力(效力)增加是交換的結果。

(Charles S. Chien and Luiz Moutinho, 2000)

關係行銷模式之整體概念，在效用利益 (Utility)、未來展望(Projectability)、互惠信任 (Reciprocity)與正當形象 (Legitimacy) 四大關係要素中加以分析。Chien and Moutinho(2004) 以互惠之擴散 (reciprocal dispersion)闡述關係之密度，包括信任、合作與承諾。他們認為不連續的交易是沒有預期結果的，故完全沒有互惠之擴散作用，例如遊客至風景區購買特產，商店對於遊客期待的只是一次交易而已，故當下能賺則儘量賺，完全不考慮互惠關係。但關係行銷應進入互惠的層次，由信任、合作而承諾，其擴散作用如下圖 5。其中信任擴散之上下限較小，表示信任的關係密度仍低；而承諾擴散之上下限較大，表示承諾信任的關係密度最高。因此在產品交易中，承諾才是必要的條件(例如不滿意包退，若因產品品質瑕疵而使顧客受損，廠商願負完全責任等。) 如何由信任到承諾，才是企業應努力的目標。

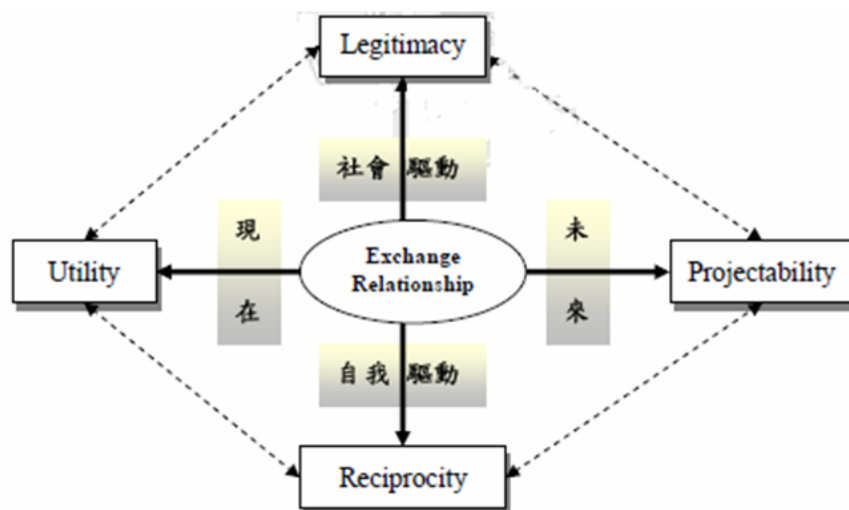
圖 2. 關係密度之互惠擴散



資料來源：Chien and Moutinho (2004)

Chien and Moutinho (2004)進一步以此為發展基礎探討關係行銷的外部權變 (external contingency) 與內部特徵 (internal characteristics)，並提出關係行銷之 URLeP 模式。該模式從時間連續帶 (time continuum) 和契約規範連續帶 (contract-norm continuum) 的角度來探討關係交換，將時間連續帶與契約規範連續帶視為有效關係交換 (relationship exchange) 的兩大基本構面。時間連續帶的兩端分別概念化為企業現在所認知到的效用利益 (Utility)，及對未來關係期許所形成的展望 (Projectability)；契約規範連續帶的兩端分別概念化為受到內部以及外部交易盤石 (Exchange solidarity) 所影響的互惠信任 (Reciprocity) 與正當形象 (Legitimacy)。此四個構面為有效關係交換所應具備的四大要素，如圖7 所示。

圖 3. 關係交換要素圖



資料來源： Chien and Moutinho (2004)

若效用利益、互惠信任與正當形象的條件都能滿足，可是欠缺未來展望的條件，代表此種關係不能延續未來，也就等於是不連續的交易。若效用利益、正當形象與未來展望的條件都具備，但獨缺「互惠信任」條件所形成的關係，將缺乏互信的基礎，使得關係將難以繼續維持而導致破裂或終止。再者，當具備效用利益、互惠信任與未來展望的條件，但缺乏正當形象的基礎時，此種關係將不被社會所認同或接受，進而終究會損及效用利益。最後，有效關係交換的形成若獨缺效用利益的特徵，此種關係將會不切實際而成為泡影。本研究對四大關係要素闡述如下。

## 第一節、效用利益(Utility)

效用性的行為是人類優先考量自身最大利益，而同時不損及與他人維持可被接受的社會關係之行為。這樣的效用性行為，在誘導選擇的交易 (choice-induced

exchange) 中，可被視為最基本的行為要素 (Macneil, 1980)。在關係交換中，效用性的行為反映在關係績效各方面的衡量、具體化予以量化，其中包含了心靈精神上與未來性的利益(Wilson, 1995)。Bitner(1995)提出當顧客有其他選擇的情況下，企業者相較於其他競爭對手能提供顧客更大的價值時，才會願意對原先企業保持忠誠度。人們希望使自己的效用最大化並且可以創造及維持與其他參與者的關係 (Bagozzi,1995)。關係之價值分為兩種類型：無形的(intangible)關係價值與實質的(tangible)關係價值 (Donaldson and O'Toole, 2002)，無形的關係價值偏向情感面向的衡量，亦即顧客隨著時間的推移而對企業的情感與偏好的發展程度；而實質價值則通常顯現在關係中的活動所產生的價值或是建立關係的結果。在和客戶的交換過程中，效用利益的提高會使雙方的滿意度提高。效用包含有形的金錢、折扣、獎勵等與無形的價值、服務、關係等方面。在企業裡，它的核心利益 (Core benefits) 包含了顧客的信任、服務的品質 (人、物)、客戶導向、親切友善、準確有效、安全可靠、禮貌儀態、專業能力、回應速度等等。近幾年來，百年裕珍馨積極走向長青之路，結合文化生活與美食，創造傳統產業永續發展經營模式並帶動地方產業升級，將此效用利益發揮到最高點。

## 第二節、未來展望(Projectability)

Chien(2001) 提到未來性關係，此一概念必然是時間連續的本質，有其過去的歷史以及對未來的投射，只要關係的繼續維持是有代價、是值得，關係之未來特質是必然發生。根據統計，開發新客戶的成本是為維持舊客戶的六倍，在關係行銷的領域裡，與客戶間的長期未來關係更能影響獲利。以裕珍馨的經營來說，其行銷重點是以餅藝、裕珍馨之歷史與經驗、大甲在地歷史與文化、大甲景點、大甲人物、現代化科技等多元性及服務的效率方便和定價的合理為出發(效用性)來吸引新舊客戶，以適當的廣告曝光來增加商品的品牌知名度，突顯品牌的專業、穩健、正派、創新等形象 (正當性)。在行銷、服務和活動過程中，透過密



切互動可以更明瞭客戶的喜好、興趣和行為，藉由資訊的分享、活動的參與來增進彼此的關係（互惠性）。在實務經驗裏，當客戶滿意服務時，推薦其它產品，滿足客戶一次購買所需要的規格，可以使自己營業範圍擴大，讓自己創造更大的利潤空間及增加產品項目。裕珍馨結合地方文化陸續發展並推廣具文化意涵的伴手禮，連結在地不同業者，推動地方觀光，將地方優良文化與產品結合，建糕餅文物館，讓大甲老鎮再度充滿生命活力，是文化創意產業的推動者，勤奮認真的態度使客戶感動，認為該公司具有未來性而願意繼續支持成為長久客戶（未來展望性）。

### 第三節、正當形象(Legitimacy)

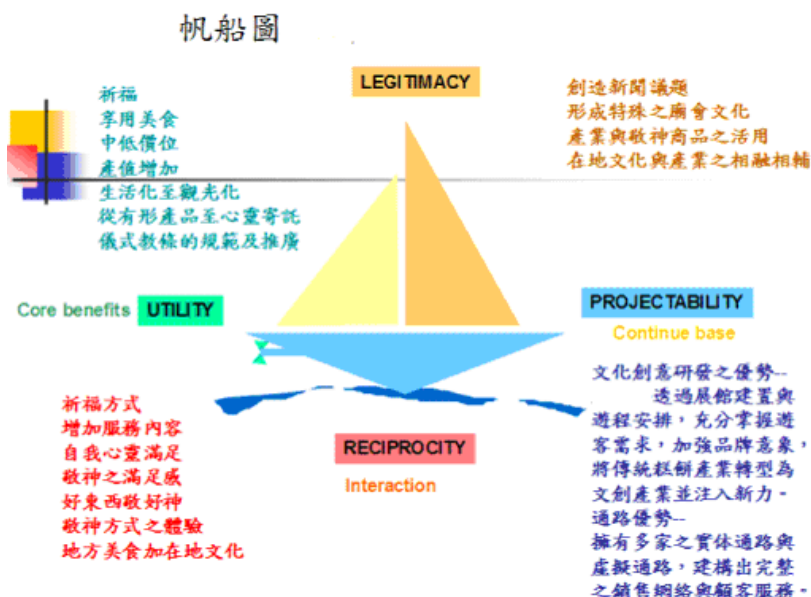
Bharadwaj、Varadarajan and Fahy (1993) 認為正當的形象是消費者評估其購買風險的資訊來源。Wilson (1995) 認為商譽是關係建立過程中的第一個階段。例如裕珍馨的百年良好商譽在商業關係中首先專注於產品和服務的效用與正當性。商譽與規模提供另一方對於其能力、誠實與善意的保證。此保護增進了信任，特別是當兩方面沒有事前的互動或雙方完全不認識的時候 (Mcknight et.,1998)。在關係交換中，正當性的特質減低了對未來不定性的風險 (Chien,2001)。關係交易雙方希望穩定而長期的交易關係，就必須透過管理機制去加以避免不確定性與投機的行為，而這種管理機制除了是透過交易雙方所建立的自我規範之外，也必須藉由外在的社會規範去穩定或調節交易雙方的長期關係。例如，企業欲以假商品出售，但擔心消費者協會出面檢舉而不敢做，因而減少了投機行為，降低了對未來不確定的風險 (Chien and Moutinho, 2000)。

### 第四節、互惠信任(Reciprocity)

關係交換的行為是種社會化的過程，隨著關係交換之未來性預期的產生，因時間延伸所產生的不確定性勢必會隨之提升，因此關係交換必須在社會互信的情

況下繼續運作。Chien and Moutinho (2000)將契約規範連續帶的兩端分別定為互惠信任(Reciprocity)與正當形象(Legitimacy)。Morgan and Hunt(1994)認為：信任是存在於交易夥伴中的一方，且對於交易夥伴的可靠及誠實是具有信心的；而信任與承諾(commitment)是達到成功互惠關係的關鍵調節變數。Garbarino 和 Johnson(1999)的研究結果也顯示：信任與承諾對於未來傾向有直接的正向關係。Smith and Barclay(1997)以期望與風險承擔的觀點來探討信任，其認為信任是一種認知的期望或情感的表現，也是接受風險承擔行為的意願。Morgan and Hunt (1994)主張關係承諾與信任為關係行銷中最主要的中介變數，也是達到成功互惠關係的關鍵中介因素。Christy, Oliver and Penn (1996)認為關係行銷是買賣雙方基於自願與互利(互惠)行為而形成一種正式交易行為，並使得未來交易的可能性增加。Garbarino and Johnson (1999)的研究顯示，就短期交易行導向的顧客而言，企業服務透過顧客滿意度來影響未來的購買傾向；而對於長期關係導向型之顧客，企業卻是以信任及承諾來影響未來購買傾向。裕珍馨將具文化性、歷史性、知識性的傳統糕餅製作賦予其文化化、生活化和藝術化的新生命並維持至今就是最好的實證。

圖 4. 關係圖 (關係圖在本文中又可比喻為”帆船圖”)



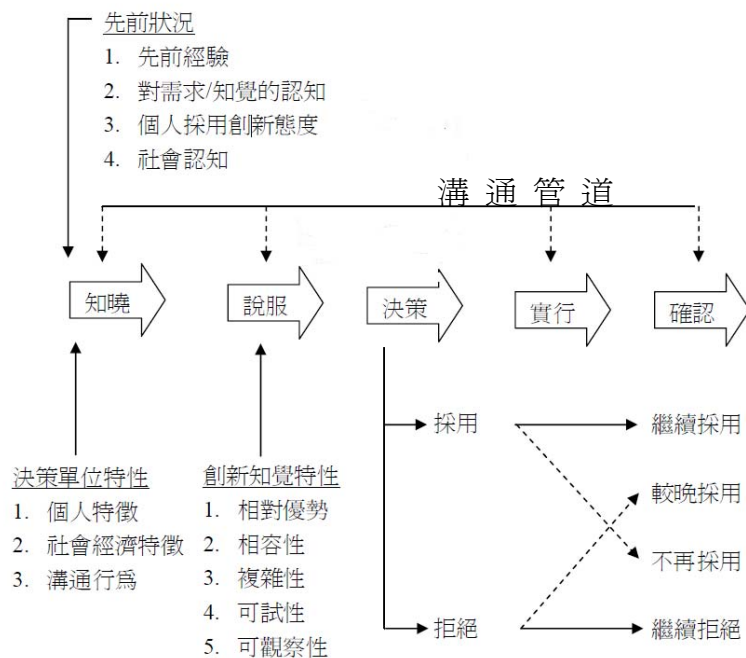
## 第五節 品牌擴散

創新擴散 (Diffusion of Innovation)是埃弗雷特·羅吉斯 (Everett M. Rogers) 在 1962 年提出來的，是學界中最經常被用來預測和解釋採用及擴散行為的創新擴散模型 (Agarwal and Prasad, 1997)。Rogers 從動態流程的觀點指出創新擴散是一種程序，藉此可將新的概念透過特定管道，在一社會系統之成員間傳遞，認為個人或是其他決策單位決定某項創新並不只是一時的行為，而是經過一系列活動與決策的模式。因此，創新、接受、擴散之間的關係息息相關。

Rogers 最早是在 1962 年提出「創新採用模型」，而後在 1971 年提出更完整的「創新擴散過程模型」，之後又對此模型進行修改，最後在 1983 年提出「創新擴散模型」，如圖 7 所示。Rogers (1983)將創新擴散過程 (Innovation Diffusion Process)定義為一個新構想，從創新或創造的來源散播到最終使用者的過程，並將此過程分成下列五個階段：

- (1) 知曉階段 (Knowledge)：消費者知道創新產品的存在，並對於該項創新產品的功能獲得一部分的瞭解。
- (2) 說服階段 (Persuasion)：消費者內心對於創新產品形成喜愛或不喜愛的態度，而且會主動尋求有關創新產品的資訊。
- (3) 決策階段 (Decision)：消費者會決定選擇採用或拒絕該創新的產品。
- (4) 實行階段 (Implementation)：消費者會實際使用或不使用該創新的產品。
- (5) 確認階段 (Confirmation)：消費者尋求對此創新採用決策的強化，但相反的訊息也許會使消費者改變其決定。

圖 5. 創新擴散模型



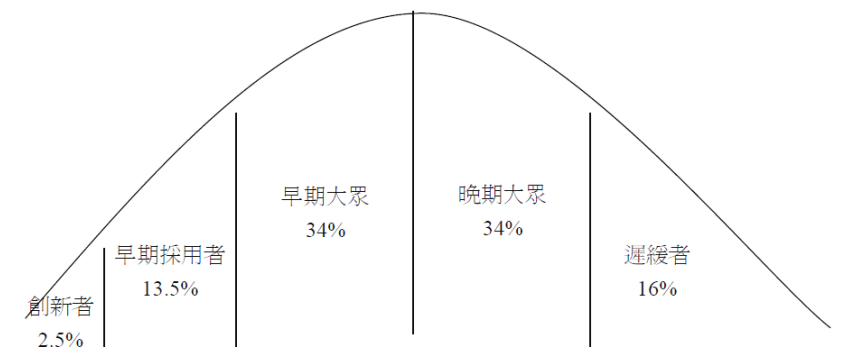
資料來源：Rogers (1983).

在發展過程中，Bass 進一步參考 Roger (1983) 的創新採用者分類。新產品的潛在採用者受到兩種傳播方式的影響，分別為大眾媒體 (Mass Media) 及口碑 (Word of Mouth)。他進一步的假設這些潛在的採用者分為兩個群體，一是受到「大眾媒體」影響的人，另一種是受到「口碑」影響的人。新產品投入市場後，產品的擴散速度主要受到兩個傳播途徑影響：一個是大眾傳播媒體，如廣告等外部影響，它傳播產品性能中容易得到驗證的部份，如價格、功能或色彩等。另一個口耳相傳，即以採用者對未採用者的宣傳之內部影響，它傳播產品某些難以驗證的性能，如可靠性、方便性或耐用程度等。Bass 根據此種特性，將採用者分為兩個群體，一個群體只受大眾媒體所影響，稱為創新者，一個群體只受口耳相傳所影響，稱為模仿者。創新者是技術專家，基於新技術而購買該產品，即使當時產品技術尚未成熟並且價格昂貴，也樂義成為第一個使用者。他們通常有工程觀念，因個人所需想擁有此項科技 (張大春，2006)。模仿者分為早期採用者、早期大眾、晚期大眾和遲緩者。茲分述於下：

- (1) 創新者 (Innovators)：有較高理解力與豐富的知識，較具冒險精神，在創新仍有高度不確定時率先採用創新，但在團體中其意見較不受人重視。
- (2) 早期採用者 (Early Adopters)：團體中扮演意見領袖的角色，喜歡尋找資訊，多數人會以這類型的人的意向為參考指標。
- (3) 早期大眾 (Early Majority)：喜歡與同儕間有互動關係，具小心謹慎的特質，此類型的人是等待創新的不確定性去除後才會採用創新。
- (4) 晚期大眾 (Late Majority)：對創新事物均抱持懷疑的態度，必須基於兩項明顯的因素影響才會做出接受創新的決定，一為其團體內一半以上的人都已接受，其次則需要同儕或媒體的壓力來激勵其產生接受的動機。
- (5) 遲緩者 (Laggards)：接受創新的傾向與速度非常緩慢，特質是既傳統又保守。

依個人採用創新時間的不同，可將創新採用族群分為上述的五種使用者角色。其中，早期大眾及晚期大眾各佔全體 34%；其次早期採用者佔全體 13.5%；創新者僅佔全體 2.5%。創新產品採用生命週期 (Technology Adoption Life Cycle) 是由左而右，如下圖所示，左邊代表較早採用者，右邊代表較晚採用者，依序由一個族群擴散到下一個族群。(蔡佳穎，2008)

圖 6. 創新產品採用生命週期



資料來源：Rogers (1983).

## 第四章 裕珍馨個案分析

在台灣面對著競爭日益激烈的全球市場下，傳統產業日益式微。目前政府積極提倡文化產業，發展地方文化、振興地方觀光，以地方傳統產業帶動地方發展來因應全球競爭力；但傳統產業中的烘焙糕餅業的發展，還是以歐美日等國較為先進、較有規模，且不時地發展並推出新產品來引導世界潮流。因此，烘焙糕餅業者若能時時注意歐美日烘焙業的發展，適時引進合乎世界潮流的產品或調整為本土化並在國內推出，將可帶動流行，增加產品銷售，替業者帶來可觀的利潤。另外，電子網路商務的發展應用亦是未來趨勢。烘焙糕餅業者也可以利用此新科技，建立自己的電子網路商務系統來增加銷售並減少銷售費用支出。因此，烘焙糕餅業者應花心思在“如何使自己的產品做得更好、更具獨特性、差異化”，才能在長青發展下不被環境所淘汰。

### 第一節 糕餅業市場分析與公司發展

在唐朝時候人們稱糕餅為「菓子」，宋朝時，「點心」已是人們普遍沿用的食品名詞，而糕餅則為點心的基本品類（王子輝，2002）。北京糕餅同業公會在清康熙48年組成，至此才出現「糕餅」一詞，而後各地同業公會也均沿用「糕餅」一詞，直至今日，台灣凡製作中點、西點、糖果等店家均是加入糕餅同業公會（張守文，1996）。為了迎接歲時節令及婚喪喜慶，糕餅漸漸得到重視且種類日益增多；其中又因中國為禮儀之邦，在繁複的人際往來間也發展出以糕餅來待客或送禮。漢式糕餅文化發展與歲時節令、生命禮俗、婚嫁禮俗、宗教祭祀息息相關，然糕餅的種類及應用之節慶則因各地風俗習慣而有些許差異。

台灣的烘焙糕餅業中大部分為小型門市的經營，內銷比率高達 95%以上，

並且在 2000 年以後國內的市場需求皆維持在 250 億元左右（鄭致韶，2003）。隨著台灣經濟的成長與消費環境變遷，目前國內糕餅業者不僅在門市的裝潢上考究，糕餅店的家數與店舖面積也逐漸擴張。隨著國民所得與生活水準的逐年提高，消費者的生活意識、消費感覺、購買態度乃至於購買行為都不斷在轉變，已從以往“量”的競爭提升為“質”的競爭。因此，為了滿足消費者的需求，不僅產品的種類不斷增加，商品的變化也越來越快。知名品牌的賣點就在於它的設計能力可有效激發消費者的購買慾，著重於附加價值而不在於追求量，亦即品牌的建立與消費者深層需求的掌握（洪懿妍，2001）。我國加入 WTO 後，國內烘焙糕餅業面臨與國外廠商的競爭，在利潤越來越薄之下，唯有建立品牌與重視行銷策略，透過品牌宣傳來影響消費，並且做為消費趨勢的收集分析，才會有發展的空間。

大甲裕珍馨奶油酥餅和大甲媽祖、大甲帽蓆並稱為「大甲三寶」。在各家奶油酥餅中最為有名。民國 55 年（西元 1966 年），裕珍馨創立人陳基振與劉雪娥夫婦，在媽祖靈籤與連續六次允杯鼓勵下，投入完全陌生的糕餅業，開始了「裕珍馨」與「奶油酥餅」的傳奇。裕珍馨目前的經營者是第二代，但是整個企業文化卻已經傳承到第三代。目前的負責人陳裕賢先生提到，整個裕珍馨的經營理念並不在於銷售奶油酥餅 marketing myopia（簡士超，2006），而是在銷售奶油酥餅的文化；雖然裕珍馨是他的父親陳基振先生所創，但這個觀念卻是由他的阿公木村伯傳承給他們很多做人處世的道理中領略得來，至今奶油酥餅已是遊客或香客到大甲鎮瀾宮進香拜拜必會購買當祭祀品並帶回去當伴手禮的重要名產。但是否會因為宗教聯結的因素而影響著長青發展？（命題 2）又裕珍馨對於品質堅持所呈現的美味是老祖先所留下的瑰寶，『傳承』與『堅持』是目前裕珍馨著重的方向，傳承先人的精神與理念，堅持嚴選食材，創造出最具大甲文化代表的糕餅。但是否會因為獨特的產品品類的因素而影響著長青發展？（命題 3）

裕珍馨雖然不是奶油酥餅的創始者，卻是大甲奶油酥餅最具知名度的商家。主要經營策略是以歷史性、文化性及知識性的方式建立市場區隔，強調裕珍馨是大甲的在地文化資產，並積極參與社區建設，以敦親睦鄰、服務社會的方式建立企業形象，提高社會認同度。經由長年來不斷地研發與改善，以高品質、衛生、健康與服務建立品牌口碑，鞏固品牌優勢以提高顧客滿意度，並以現代化技術持續改善經營與管理，健全企業體質。在設立的大甲三寶文化館中展出許多與當地大甲媽祖、奶油酥餅相關的史料照片，並且保存了裕珍馨創始之初用來製造奶油酥餅的設備。此外，裕珍馨也配合許多大甲當地的活動與景點推出各種相關活動與產品。在裕珍馨網路商店中，除產品介紹與訂購外，有非常豐富的大甲歷史文化、人文風土資訊和結合觀光知性之旅的行程，如大甲三寶文化之旅、美食之旅與大甲一日遊；另外與裕珍馨相關的「旗鑑薪傳」記錄了裕珍馨成長的點點滴滴，大甲三寶文化館與糕餅DIY教室顯示出其對文化與餅藝傳承的心意。這精益求精不斷創新的時代，裕珍馨當然不單只延續傳統，墨守成規，而是站在舊地有的立基上尋求創新突破，除了持續實質產品的創新之外，更希望能以當地傳統文化為號召，透過糕餅結合在地資源，傳承常民文化。但是否會因為年數的因素而影響著長青發展？（命題4）

裕珍馨第二代陳裕賢董事長賦予裕珍馨一個嶄新的詮釋---『我們將接續前人的步伐，承接薪火相傳的責任，為營造台灣經濟富「裕」、「珍」惜資源、與溫「馨」祥和的優質環境而努力！未來裕珍馨要以創新的精神，落實古人用心作餅、用料實在、質樸、踏實的理念，展現以餅藝服務人群的核心價值。』

另一家擁有優良傳統的老字號老店則為太陽堂餅舖。在台中市通往外縣市的主要聯絡道路，太陽餅專賣店櫛比鱗次，顯現出太陽餅在台中市的糕餅產業中佔有重要的份量。在眾多太陽餅舖中，位於台中市自由路二段 23 號的太陽堂餅舖，創立於西元 1954 年，他們是第一個以太陽堂名稱和太陽花標誌註冊登記的



餅鋪。第一代父親雷焱堯先生早年擔任公職，因故轉行接收了一家餅店來經營，當時只做蛋糕與小西點，但初期經營的並不順意。由於經濟壓力，年僅十四歲的第二代雷文雄先生便開始拜師學習製餅手藝，並與父親協力研發改良酥餅，即太陽餅的前身。父子倆經歷多年不斷的研究開發，終於開發出現在皮薄、酥香、餡軟、入口即化的口感，在傳統製餅領域中佔有一席之地。

太陽堂餅鋪的太陽餅，一直由創辦人雷董事長，自原料的精選到產品嚴格管制，絕不經手他人，講究純手工製造，皮薄、酥香、餡軟。餅皮百多層，品嚐時要能入口即化、口感佳，餡軟而不黏牙，才算是一塊上等道地的台中太陽餅。

在糕餅業中五十餘年的歲月裡，雷氏兄弟對於做餅的執著與情感也是根深蒂固。他們認為看餅的好壞就像看人一樣，餅的皮就像人的皮膚，好的皮膚呈現白白嫩嫩並有彈性，反之，乾扁粗黑就不好，餅亦是如此。長久以來，太陽堂餅鋪的師傅製作餅皮的功夫都相當地紮實，做出的餅皮多達百多層，看起來十分勻稱，摸起來又有彈性，吃起來酥脆爽口。酥香、皮薄、餡巧的真實口感是太陽餅的優質美味。但若要有入口麥芽飄香的質感與美味，就必須以純手工的方式製作餅皮才能顯現出來。太陽餅皮經師傅們專業的柔捏製作後，再包入以麥芽為主的餡，經過高溫烘烤，香味四溢、內外皆美的太陽餅就大功告成。

歷經數年，在三兄弟的同心協力下，憑著精湛的製餅手藝，其經營宗旨--品質第一，商譽為先，針對市場需求為導向，以完全符合大眾口味為訴求，提供顧客最完善的服務，有廣大的忠實客戶，不但打開市場銷路，建立良好的口碑，太陽餅這個名詞因而傳遍全省，成為著名的台中特產。太陽堂老店認為太陽餅既是台中市特有的名產，就應該將其特色及獨特口感完整保存，並加以發揚光大，故始終堅持高質感、高品味路線，贏得廣大消費者的支持與愛護。「以真心誠意待人的精神對待顧客，以細心呵護、關心自己小孩般的愛心對待糕餅。」，就是

這樣的理念，太陽堂餅舖才能在眾多太陽餅店中，始終保持領先的地位。下表為台灣一些較知名的老店。

表 2. 台灣的百年老店

項次	糕餅老店	創店	老店招牌產品	歷久不衰的理由
1	郭元益	1867	冰沙餅、蛋黃酥、喜餅	高品質的提昇、消費者對品牌的認同。
2	太陽堂	1954	太陽餅	講究純手工製造，皮薄、酥香、餡軟。餅皮百多層，入口即化，餡軟又不黏牙。
3	新復珍餅店	1898	竹塹餅、美祿柑	色、香、味俱全、全省獨一無二。
4	犁記餅店	1894	酥皮台式月餅	傳統古法、滷肉豆沙香。
5	雪花齋	1900	鹹蛋糕、雪花餅	百年原味、糕餅世家。
6	裕珍馨	1877	鳳眼糕、綠豆糕、豬油荖	掌握市場需求、產品求新求變。
7	長益食品行	1927	狀元喜餅、麻糬餅	不斷研發改良，符合時代的口味與潮流。
8	萬川號餅舖	1871	肉包、水晶餃、香餅、古月餅	古味十足，保存台南地方古早餅。
9	惠比須餅舖	1899	花蓮糬、花蓮芋	產品質地鬆軟、有甜而不膩的地瓜香。
10	盛興餅店	1864	鹹餅	產品具有酥鬆香脆的口感，鹹甜辣等多種口味。
11	裕珍馨	1966	奶油酥餅	大甲奶油酥餅和大甲媽祖、大甲帽蓆並稱為「大甲三寶」。在各家奶油酥餅中，以傳統老店「裕珍馨」最有名。

資料來源：張尊楨（2004）。

由表 2 可看出，伴隨台灣走過一世紀之久的傳統糕餅老店，無論是茶餘飯後的茶點、婚宴嫁娶的喜餅或是現代西式的點心，雖然產品種類大同小異，但由於各家獨門的秘方與烘焙的手法不同，在與地方特色結合之後，便形成某地某區

的代表名產。百年糕餅老字號幾乎是與在地或地域畫上等號，不僅記錄了地方最美味的回憶，更因為經營者堅持本業、講究品質、務實導向，為台灣市場留下一些品牌記憶的範例。但是否會因為稀少性的因素而影響著長青發展？（命題1）

在上述的老字號糕餅中，我們以裕珍馨、太陽堂餅舖和玉珍齋來做一比較，會發現三家老字號無論在經營理念、產品特質和長青發展上都有很多的相似處。

表3. 裕珍馨、太陽堂和裕珍馨老字號之相似點比較：

老字號 餅舖	經營理念	產品特質	長青發展
裕珍馨	不在於銷售奶油酥餅，而是在銷售奶油酥餅的文化。為營造台灣經濟富「裕」、「珍」惜資源、與溫『馨』祥和的優質環境而努力。要以落實古人用心作餅、用料實在、質樸、踏實的理念，創新的精神，展現以餅藝服務人群的核心價值。	奶油酥餅外餅皮呈現酥、薄、香，像千層派般，分層間夾著甜蜜內餡；內餡有濃郁的麥芽糖及鮮奶香味，越嚼越香且內餡不黏牙。產品充份保有傳統的古早風味。至今仍不斷地研發與改善，以高品質、衛生、健康與服務來建立品牌口碑。	以歷史性、文化性及知識性的方式建立市場區隔。強調在地文化資產，積極參與社區建設，以敦親睦鄰、服務社會的方式建立企業形象，提高社會認同度。以現代化技術持續改善經營與管理，以健全企業體質。
太陽堂 餅舖	「以真心誠意待人的精神對待顧客，以細心呵護、關心自己小孩般的愛心對待糕餅。」	自原料的精選到產品嚴格管制，絕不經手他人。講究純手工製造，皮薄、酥香、餡軟。餅皮百多層，品嚐時要能入口即化、口感佳，餡軟而不黏牙，才算是一塊上等道地的台中太陽餅。	經營宗旨為品質第一，商譽為先，針對市場需求為導向，以完全符合大眾口味為訴求，提供顧客最完善的服務，有廣大的忠實客戶，不但打開市場銷路，建立良好的口碑，太陽餅這個名詞因而傳遍全省，成為著名的台中特產。將其特色及獨特口感完整保存，並加以發揚光大。堅持高質感、高品味路線，贏得廣大消費者的支持與愛護。
玉珍齋	承接百年來傳家的有形資產--「古早	*從選料、衛生、油質方面都非常講求品	在舊地有的立基上尋求創新突破，例如小陶餅的創意注

	<p>美味、台灣心情，孝悌傳家、感恩製餅」，也要將老店的真正價值資產-「文化」結合創意，創造以文化創意服務來感動現代消費者的新經營模式，成為有文化的『伴手禮』。</p>	<p>質，更以對人體有益為出發點，研發出高鈣、低油、低膽固醇的各式糕餅，不含人工添加物。製作技術及配方百年只傳授繼承者，口味獨具，別人無法模仿。為維持產品新鮮度和最高品質，所有分店的產品，皆由本舖製作。</p>	<p>入，累積之品牌資產能有效帶動文化行銷。整合大甲傳統工藝資源，設計遊程的過程，串連地方文史工作者與業者關係，以大甲傳統文化為號召，透過糕餅結合大甲在地資源，傳承大甲的常民文化。</p>
--	--	---	--

資料來源：本研究整理

表4.裕珍馨、太陽堂與玉珍齋之口感與包裝之比較：

老字號餅舖	產品口感	產品包裝外型	店面外觀
裕珍馨	<p>外餅皮酥、薄、香，像千層派般，分層間夾著甜蜜內餡；內餡有濃郁的麥芽糖及奶油香味，越嚼越香且內餡不黏牙。外餅皮與內餡間平衡度佳，口感均衡順口。奶油香餘味猶存。</p>	 <p>有著台灣傳統圖騰花紋的元素，讓人有懷古之情。</p>	 <p>裕珍馨旗艦店禮聘旅美景觀設計師王一平先生負責設計。繪圖完成後，再將藍圖飄洋過海送到福建惠安，找到曾獲得大陸全國雕刻首獎的師傅來雕刻壁面及所有牆柱。以「念舊」作為出發點，旗艦店走的是老建築風格，以石頭為歷久不衰的建材，外觀則是以巴洛克風格為導向。</p>

<p>太陽堂餅舖  (台中市自由路二段23號)</p>	<p>太陽餅是小號的奶油酥餅，中間較蓬鬆，而奶油酥餅中間密實。 太陽餅皮層次多、薄且味道酥香、內餡麥芽糖柔軟味香，入口即化，不黏牙。外餅皮與內餡間平衡度佳，口感綿密細緻。 。麥芽香味豐富留香於口齒之間</p>	  <p>獨一無二的顏水龍馬賽克太陽花壁畫帶給消費者鮮明的企業識別印象。</p>	<p>留學日本國立東京美術學校的台灣畫家顏水龍在 1934 年與楊三郎、廖繼春等人合作，分別創立了台陽展與台陽美術協會，致力於台灣工藝美術推動。1966 年顏水龍從事廣告設計，是台灣第一位專業廣告人，也是台灣企業識別標誌（CIS）的肇始者，例如：台中太陽堂餅店之識別標誌作品--向日葵馬賽克壁畫，食品包裝與該店室內設計亦為其著作。</p>
<p>玉珍齋</p>	<p>餅皮較酥、奶香味強、餅皮糖粉甜、咬勁中度；內餡麥芽糖香味淡薄；外層餅皮的咬勁與內餡間的平衡度較弱。 口感厚實</p>	  <p>上方大面積的鮮紅色配上金黃色系字體，下方則以醒目的”奶油酥餅”黑色字體來顯示產品名稱，有古早文人之雅味。</p>	 <p>玉珍齋本舖為其有形資產，造型為巴洛克式百年老建築，具有崇高的歷史文化建築，本身建築物就是大甲當地重要的地標。</p>

資料來源：本研究整理

台中在自由路、中港路及中清路一帶設立非常多的太陽堂餅店，以下將原創者及競爭者之一的太陽餅作一比較，如下表。

表4.原創者太陽堂餅舖與競爭者之太陽餅口感與包裝設計之比較：

老字號餅舖	產品口感分析	產品包裝外型分析
<p>太陽堂餅舖</p> <p>(原創者：台中市自由路二段23號)</p>	<p>獨特風味來自麥芽糖及千層般麵皮酥脆的口感，各為主角，恰到好處，彼此雙方襯托出完美的結合；具二分鐘口感的流動，入口即化，一口接一口地牽引著下一口的慾望，而麵皮香味猶存。麥芽與麵皮質地比例恰當，基礎功力強，相互平衡，有功能之美兼風姿之美。</p>	 <p>左圖:似一朵漸漸盛開的花形圖騰在柔美的粉色底紙上以豐富、細膩的圓弧狀向四面展開。粉色正方形包裝紙鋪在紙盒上方，再繫以粉色線帶，具婉約之美。</p> <p>右圖:長方形紙盒呈現黃金比例，盒面上金色圖形類似古早窗台圖案，色調柔和。</p>
<p>太陽堂</p> <p>(競爭者：台中市自由路二段25號)</p>	<p>麵皮較硬，無酥脆感。麥芽糖甜份較高，味道與餅皮無緊密結合；比例上較不平均，故味蓄口感較差些。</p>	 <p>左圖:手提式包裝袋線條畫面呈現較剛硬，整體色調僵硬，令人有市儈俗氣之感。</p> <p>右圖:包裝盒上圖案線條也過於粗俗，顏色雖鮮豔但刺眼。</p>

資料來源：本研究整理

表5.原創者太陽堂餅舖與競爭者之太陽餅口感厚度表：

衡量尺度	強 (3分)	中 (2分)	弱 (1分)
麵皮酥脆	◎	*	
口感程度衡量			
味蓄程度衡量	◎		*

麥芽與麵皮 比例衡量	◎		*
外餅皮與內餡間 平衡度衡量	◎		*
評分	12分	2分	3分

原創者：台中市自由路二段23號 代表記號◎ 得分：12分

競爭者：台中市自由路二段25號 代表記號\* 得分：5分

(資料來源：本研究整理)

表6. No.23 VS No.25 太陽堂包裝盒設計圖案的相對比較表:

老字號餅舖	產品包裝盒設計圖案分析	
NO.23 太陽堂餅舖  (原創者： 台中市自由路 二段23號)		NO.23 以紅色為底色，著以銀色類似中國古早窗台圖案的圖騰，線條優美，色調柔和，且長方形呈現黃金比例。版面呈現均勻的線條組合和色彩。整體上來看，給人視覺美學的享受。其設計核心精神呈現出對產品製作的用心與維護。
NO.25 太陽堂餅舖  (競爭者： 台中市自由路 二段25號)		很明顯的可以看出 NO.25 在包裝上面標竿學習 NO.23。一樣採用紅色為底色，有稜格紋(中國古窗台)的圖騰，採用傳統喜愛的金色。標竿學習的元素雖然類似，但在線條組合與版面設計上所呈現的視覺與感受卻有大異其趣的不同感受。NO.25 看不出黃金比例，失之毫釐，差以千里，無核心設計精神。

(資料來源：本研究整理)

表7.原創者太陽堂餅舖與競爭者之太陽餅包裝視覺設計厚度表：

設計衡量 \ 衡量尺度	強 (3分)	中 (2分)	弱 (1分)
色彩搭配	◎		*
線條比例	◎	*	*
包裝圖騰	◎		
整體外觀	◎		*
評分	12分	2分	3分

原創者：台中市自由路二段23號 代表記號◎ 得分：12分

競爭者：台中市自由路二段25號 代表記號\* 得分：5分

(資料來源：本研究整理)

台灣早期喜餅被稱作「風吹餅」或「頭餅」，因為表面的麵皮在風吹時會微微浮起。糕餅師傅在烤餅時，若第一次烤出來的餅皮較焦黑，習俗上就會認為這位將娶進門的媳婦會比較潑辣。殊不知，以前用木炭當燃料，第一盤「頭餅」通常是試溫度用的，因火勢較焰，自然麵皮會呈現焦黑顏色。奶油酥餅和太陽餅的原始餅就是古早所稱的「風吹餅」，專門用於嫁娶喜餅。其原料麵粉都是一樣的，口感變化取決於所用之油質。一般而言，太陽餅使用豬油，口感較酥；大甲奶油酥餅用大量的奶油，口感較鬆散，所以食用時屑屑會掉滿地；花生油因是液體油質，麵皮可以擻得很薄，但口感不太酥。相對的，太陽餅和奶油酥餅麵皮就無法擻得那麼薄。素食油（即沙拉油）做出來的餅皮不好吃，芝麻油則太重太濃，芝麻味也重，所以做出的餅皮不受歡迎。豬油是做餅最好的油質，保存性高，口感又最好。但隨著時代的不同，產品也會跟著演變出適合那個時代的口味。如今使用豬油的時代已過去，因健康因素，素食食用人口大增。「風吹餅」裡面包裹著麥芽，使用花生油，早期做成2斤重。「風吹餅」、太陽餅和奶油酥餅所有的麵皮都是麵粉+油+糖，內餡則為麥芽+麵粉。基本原料一樣，只是調的口味不同而已。現在對產品的命名常以所使用的原料為其名，如「麥芽餅」、「綠豆糕」、「紅豆糕」等，缺乏意境及遐想空間。台中人取「太陽餅」是很好的產品名稱。

(資料來源：本研究整理 2010)

同樣是老字號老店的郭元益和裕珍馨已設立博物館並經營良好，下表可看出其各自所要呈現的特色。

表 8.郭元益糕餅博物館與裕珍馨大甲三寶文化館之比較：

企業主	緣由及特色	經營理念	長青發展
郭元益糕餅博物館-【楊梅館】 【士林館】	*2001年創設台灣第一座糕餅博物【楊梅館】，以紀念郭欽定、郭施阿巧夫婦一生對郭元益的全心奉獻。	郭元益秉著「不怕破壞、勇於建設」的經營理念，化解各種	*傳承郭元益的品牌文化，以創意生活的新型態，向大眾介紹台灣常民生活中不可或缺糕餅歷史。



	<p>* 陳列餅食世家的歷史演變、糕餅發展、世代餅藝、齧餅演進，結合人生各個階段及節日慶典、婚俗儀禮與糕餅間禮俗介紹，首開中國糕餅文化典藏、展覽之先河，保存了中國糕餅珍貴豐碩的歷史資產。</p> <p>* 2002 年於士林橋頭之郭元益老店原址成立士林館，融合參觀、教學、推廣、實作等功能。</p> <p>* 展品陳設多樣化，詮釋糕餅歷史與禮俗的發展，導引世人了解糕餅的深厚內涵並進而親近，開創無限寬廣的餅食文化之路。</p> <p>* 純中國式宮殿建築，呈現出雄偉壯闊的皇家氣派；周圍則營造出古典悠靜的中國園林風貌。博物館位於園林涼亭間，景緻美麗，視野寬闊，令人心曠神怡。</p> <p>* 內部空間結合許多中國元素，讓人在品嚐糕餅的同時，也能感受屬於東方的詩情畫意之美。</p> <p>* 提供之體驗活動有--糕餅 DIY+博物館參觀+呷餅配茶+工廠參訪(限楊梅館且非假日)</p>	<p>整合上的歧見，並導入企業化經營，不但延續了傳統糕餅業的生命，更把郭元益推向另一個經營的高峰。不當老二，必須當老大的策略，讓郭元益不論做任何事，都必須做到最好，更要建立企業和產品特色，使產品獨具排他性。</p>	<p>* 到博物館做餅、吃餅、玩餅，瞭解傳統禮俗，讓以食為天的台灣社會民眾能夠與糕餅文化更貼近。</p> <p>* 郭元益重質不重量、汰弱換強，從人員、產品、流程著手，將整個下訂單的過程E化，精簡員工，停產銷售不佳產品，去蕪存菁，留下最好的。</p> <p>* 喜餅為最主要的市場，在選擇分店時以都會區為重心。因製餅技術難以用加盟複製品質，為突破家族化管理瓶頸，採用直營方式。店面裝潢為呈現日本味的現代裝潢。</p> <p>* 為因應時代的變化，以郭元益品牌為背書品牌新創拉法頌品牌，以流行時尚為主要訴求，創造新喜餅概念，提供消費者全新的價值感。在不同區隔與定位下，吸納不同的目標消費群，進而提昇郭元益企業在喜餅市場上佔有率，並藉由新品牌的文化為標竿，改革原有郭元益的運作機能。</p> <p>* 郭元益糕餅博物館完整保留著138年的悠久歷史，是糕餅文化的發源者。將文化趣味化與創意化，受到各個學校、團體支持與喜愛。自小學生開始做品牌深耕，長大後成為消費主流，自然成為品牌愛用者。與消費者溝通，建立品牌偏好度，並累積品牌價值。</p> <p>* 採企業化經營，無論在商品種類、產品品質、店面陳設及經營手法上都有突破性的轉變。從傳統糕餅、漢式喜餅，進而跨足西式禮盒、糕點；從傳統手工</p>
--	---	---	--

			<p>製造到機械化生產；從古色古香、東方味十足的店面陳設到簡潔明亮的現代化裝潢。</p>
<p>裕珍馨-「大甲三寶文化館」，</p>	<p>*民國 55 年，「裕珍馨」創立人陳基振與劉雪娥夫婦，在媽祖靈籤與連六次允杯鼓勵下，投入完全陌生的糕餅業，開啓了「裕珍馨」與「奶油酥餅」的傳奇。</p> <p>* 裕珍馨旗鑑店為巴洛克式建築，被喻為「二十年來大甲最用心的建築」，店內每個角落都有一個故事、一份心願。石柱上貼著標語「秤頭就是路頭」及「天公疼憨人」，代表「誠信、踏實」的精神；「小麥、稻米、芋頭、蕃薯」石柱象徵著飲水思源，牆柱的「媽祖神蹟石雕」則是用以感念媽祖的庇佑，門口的「奉茶」可供遊客路人暫時歇腳休息。</p> <p>*大甲三寶文化館設於二樓，固定展示大甲帽蓆編織；藝術文化展場分為裕珍馨文化區與媽祖故事木雕；三樓則為文化講堂與糕餅 DIY 教室。</p>	<p>緬懷前人的努力，媽祖的庇蔭與地方人士的照顧，接續前人走出陋巷，承接薪火相傳的責任，讓大甲風貌隨著餅香流傳全省。</p> <p>* 傳承鄉土美食，以更高的品質、衛生與服務來回報，用更多的力量貢獻社會，為營造台灣經濟富『裕』、『珍』惜資源、與溫『馨』祥和的優質環境再接再勵。</p>	<p>* 裕珍馨的餅品均具有濃濃的在地情與鄉土味，融合餅藝與在地文化、景點與農特產，揉和成大甲的地方特色，為傳統糕餅注入新生命力，使遊客在歡樂中了解糕餅歷史與製程，體會傳統糕餅文化。</p> <p>* 裕珍馨通過台灣食品 GMP 發展協會 GMP 認證標準廠房，以現代化設備和管理技術，克服傳統烘焙業原物料管理及人才短缺的困境。</p> <p>* 裕珍馨的「奶油酥餅」已成為「大甲三寶」美譽之一。（大甲餅、大甲媽與大甲帽蓆併稱「大甲三寶」）。</p> <p>* 以創新的精神，落實古人用心作餅、用料實在、質樸、踏實的理念，展現以餅藝服務人群的核心價值。</p> <p>* 大甲美食、地方特產、年節禮盒奶油酥餅、紫玉酥、大甲三寶、媽祖文化節為其服務特色。裕珍馨的大甲餅--奶油酥餅是所有珍惜餅藝文化者的故鄉。</p> <p>* 整個裕珍馨的經營理念並不在於銷售奶油酥餅，而是在銷售「奶油酥餅的文化」。</p> <p>* 屬於傳統糕餅業的裕珍馨積極導入 E 化，並在實體通路之外，拓展 B2C 網路商店經營模式。</p> <p>* 以歷史性、文化性、知識性為經營策略，參與</p>

			<p>社區建設。強調品質、衛生、健康與服務以建立品牌口碑、提高客戶滿意度，建立市場區隔，強調在地文化資產，以敦親睦鄰、服務社會的方式建立企業形象，提高社會認同度；以現代化技術持續改善經營與管理，持續研發與改善，鞏固品牌優勢。</p> <p>*</p>
--	--	--	---

資料來源：本研究整理

糕餅是最能代表中國特色的美食之一，本研究根據所蒐集到的次級資料，將傳統糕餅店的由來彙整如下表。

表 9. 傳統糕餅店的由來

年 代	事 蹟
三國時代	諸葛亮被我國的糕餅業尊奉為祖師爺，據說有次諸葛亮帶兵打仗，戰後回蜀漢的途中，經過瀘水，一時之間狂風大作，無法渡河。當地人說需用人頭祭拜才可平息風浪。諸葛亮遂用牛和羊肉為內餡並放入麵粉做的頭顱中，經炊煮成七七四十九個麵人頭，取名為『蠻頭』或『饅頭』來祭拜。
唐 朝	"燕京歲時記"首次出現對於月餅的記載：月餅其形如月，用以祭月，是名副其實的月餅。
明 朝	歷史傳說，朱元璋利用月餅夾單，相約中秋殺韃子來反抗元朝蒙古兵。
清 初	"紅樓夢"文學巨著裡記錄非常多美味的漢餅糕點；如"藕粉桂花糖糕"、"桂花糖新蒸栗粉糕"、將花果釀入饌品中，展現出多變化的漢餅樣式。

民 國	豐原是我國糕餅的故鄉。日本統治台灣期間，豐原因原料取得方便，日本人在此設置製麵粉工廠。當地糕餅業者研發出討好日本人的腋日本餅夜，奠定了豐原餅鄉的封號。現在，許多知名糕餅業者在豐原最熱鬧的中正路開設店面，故有腋糕餅街夜之稱。
-----	---

資料來源：台灣糕餅同業公會，(2001)。

## 1-1、公司外部環境的本質

### 1-1-1.總體環境對公司的影響

#### a、經濟環境

2008年以來年全球金融風暴影響下，台灣也難以置身其外，國內經濟表現，在國際經濟走勢疲軟，經濟成長率呈現大幅退(根據主計處及國內各研究機構預測，台灣上半年經濟成長介於-9.37%至-3.36%之間)，失業率飆升(主計處統計2009年5月為5.82%，創歷史新高)、國際原物料價格持續攀高，顯見國內經濟環境嚴峻。(威脅)

#### b、自然環境

2007年起全球暖化造成了全球主要農牧產地的氣候異常乾旱，主要農作物生產大國產量減少，以及如玉米、大豆等製作成汽油燃料代用品等等因素，造成原物料之價格飆漲，沙拉油、糖、麵粉、奶粉漲幅少則五成多則一倍，製造成本大幅增加，對原本就競爭激烈，利潤微薄的食品糕餅業更是難以經營。(威脅)

#### c、社會環境

1.晚婚、不婚、外籍配偶增加

社會結構改變，晚婚、不婚，外籍新娘逐漸增加，因此造成喜餅訂單數量下降的現象。(威脅)

2. 歐美日烘焙業競爭者增加

人具有喜新厭舊、追求潮流的天性。國人因為好奇的使然，不免有崇洋媚外的心理，總是認為國外的糕餅食物比較優良，對傳統糕餅業造成威脅。(威脅)

傳統的老店，繼續保持百年相傳的口味及品質，又能貼近在地顧客的口味，如能持續創新、強化行銷及通路，不論在質或量，還是保有相當的地位。(機會)

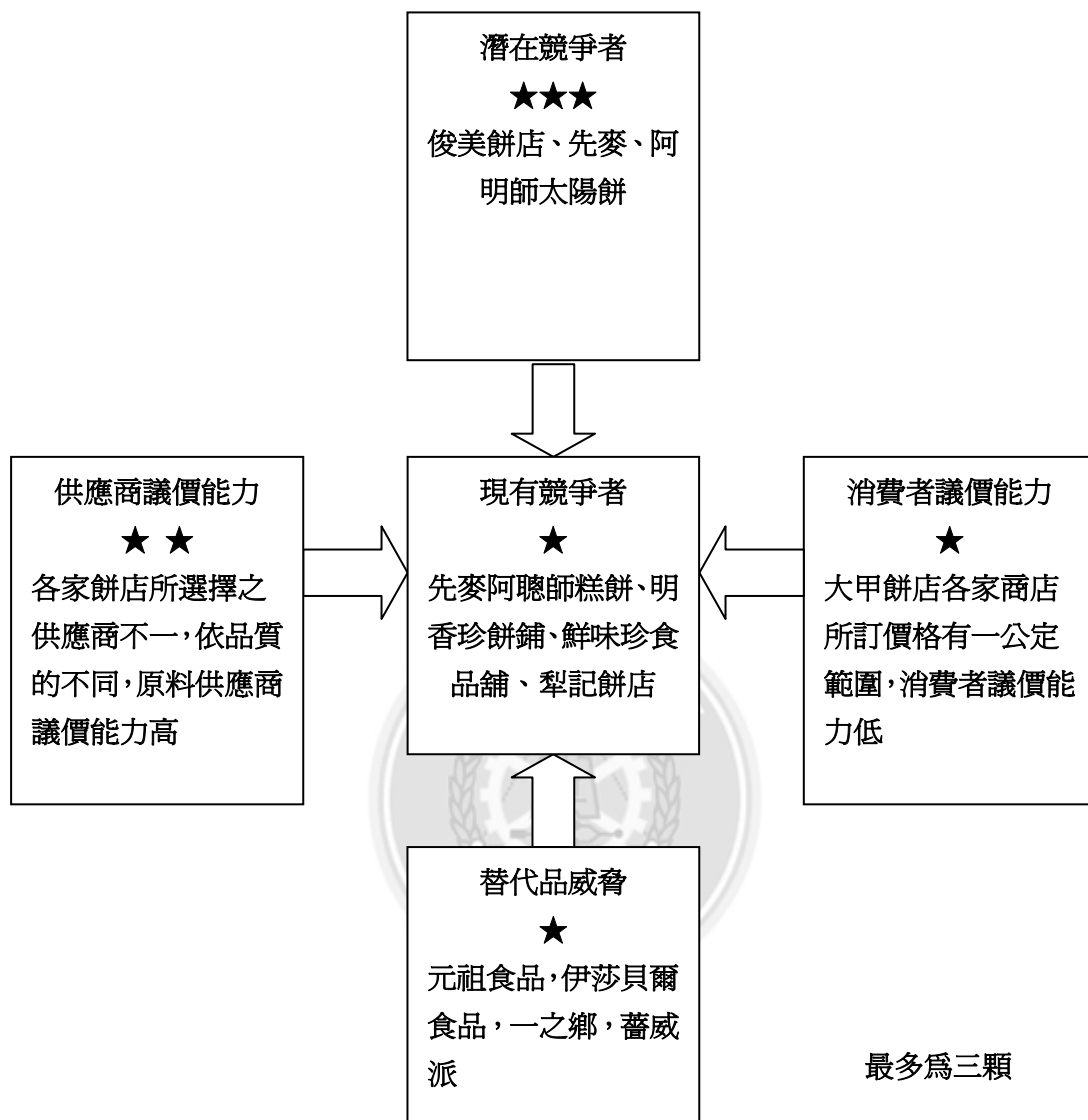
d、科技環境

隨著 Internet 盛行，除了傳統實體通路之外，更能藉由建立網路購路，拓展客源，增加銷售

1-1-2、裕珍馨的五力分析

波特的五力分析分別是消費(購買)者的議價能力、供應商的議價能力、潛在(新)進入者的威脅、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度。這五種競爭力能決定產業的獲利能力，它們影響了產品的價格、成本及必要的投資，每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟及技術等特質。而其中的四種力量(來自消費者的議價能力、來自供應商的議價能力、來自潛在進入者的威脅和來自替代品的威脅)則共同組合而創造出影響公司的第五種力量(來自現有競爭者的威脅)。而每一種力量都由數項指標決定，以下分析裕珍馨的這五種力量：

圖 7. 產業競爭分析



a、來自消費者的議價能力

在糕餅其市場已達飽和狀態，要在這種情況下維持正成長，其各業者間之定價不可相差太多，否則會使得各家店面經營不善。所以許多的業者將會提出買一送一或是買大送小的優惠來吸引顧客，但在定價方面，各家業者都不宜隨意壓低，否則將違反產業道德，造成同業間的不利。所以消費者在這方面的議價能力低。

b、來自供應商的議價能力

糕餅餅店眾多，各家的製作過程也不盡相同，當然所選擇之原料也都有所差異，裕珍馨老店在原料的選購方面非常的講究，當然其原料成本也相對的較高，但在其他的競爭者方面，或許有人會為了降低成本而選擇較低劣品質的原料，當然其原料價格也會相對的偏低。所以對於供應商的議價能力彈性很大，依品質之差，可高可低，消費者可依自己所重視的層面加以選擇。

c、來自潛在進入者的威脅

中部糕餅業名品如林，一福堂檸檬餅、俊美鳳梨酥、先麥芋頭酥...等都是台中糕餅業特有的名產。各有各的特色，所以在口味方面影響較小，唯一較大的影響是因為這些產品都為中部地區的特產，所以在節慶送禮或是餽贈友人時或許會選擇其他產品。

d、來自替代品的威脅

現代人較有崇洋媚外的心理，對於傳統糕餅的接受度也相對的變低，而近幾年日式和歐式的糕點盛行，也造成了一陣炫風。

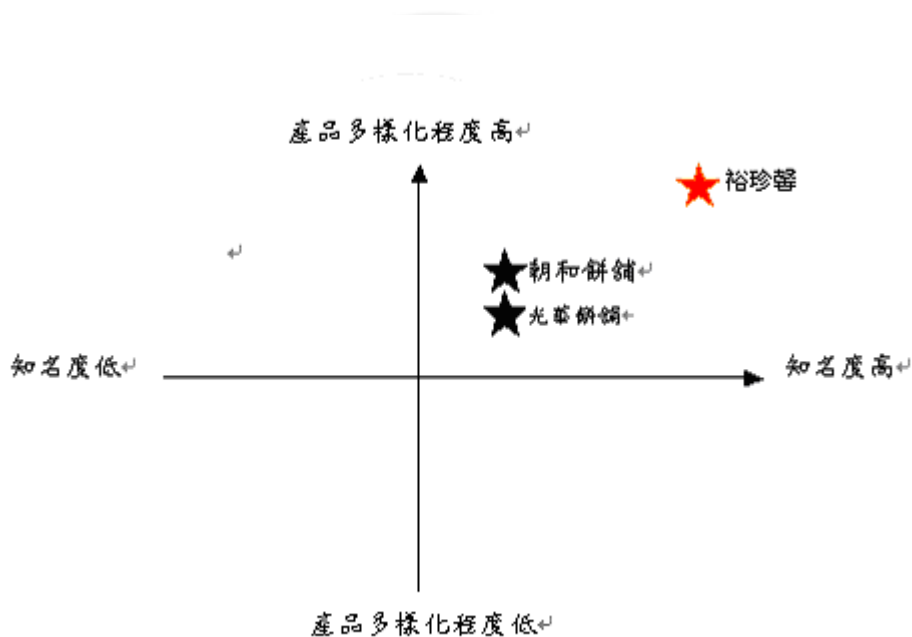
e、來自現有競爭者的威脅

目前同業間稍有知名度如光華餅舖、朝和餅舖，但還是以裕珍馨最為知名，消費者對其品牌忠誠度相對的也較高，現有競爭者難以抗衡。

### 1-1-3、裕珍馨的策略群組與不同群組間的競爭

基本上糕餅業單品售價並不高，不同群組間的價格差異並不大，能和裕珍馨同屬較知名老店，且有較多樣性產品的店家為朝和餅舖、光華餅舖，但以知名度、產品品質，產品口味和種類上還是裕珍馨為領導品牌。但是否會因為產品種類多樣性的因素而影響著長青發展？（命題5）

圖 8. 定位十字圖





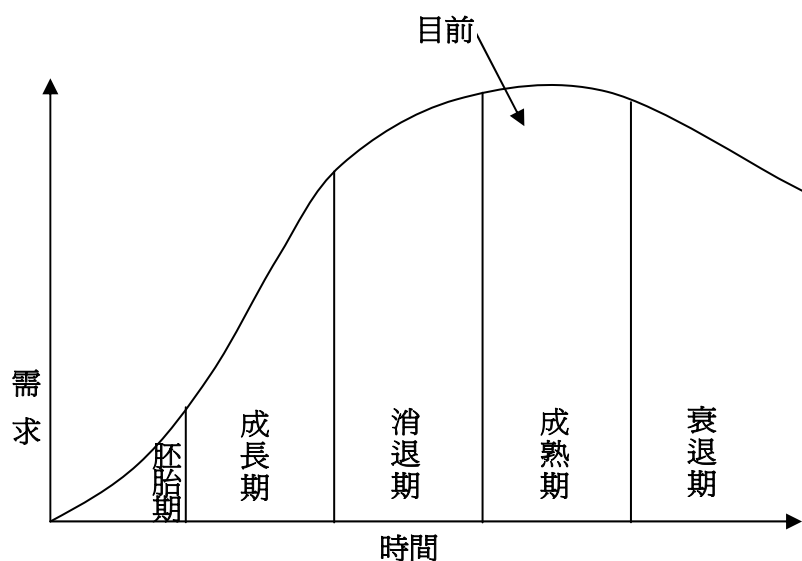
## 第二節 品牌發展路徑

### 2-1、裕珍馨產業生命週期與競爭優勢

糕餅業是屬傳統產業史悠久，因此我們將它生命週期定為成熟期。但裕珍馨並不以此自滿，積極創新，結合文化，將糕餅注入文化的元素。

- (一) 領導品牌優勢：裕珍馨於大甲糕餅老店，其對於產品文化加值理念之孕育，為糕餅產業中文化服務之先驅，累積之品牌資產更為文化創意產業之領導品牌，能有效帶動文化行銷。
- (二) 文化創意研發之優勢：裕珍馨將透過展館建置與遊程安排，充分掌握遊客需求，加強其品牌意象，為傳統糕餅產業轉型為文創產業注入新力。
- (三) 通路優勢：擁有多家之實體通路與虛擬通路，建構出完整之銷售網絡與顧客服務。
- (四) 智庫優勢：執行團隊具企業營運「產、銷、人、發、財」五面向專業知識與技能，結合產、官、學顧問專家與公部門，能綜效發揮本計劃創新經營模式。

圖 9. 裕珍馨產業目前的生命週期

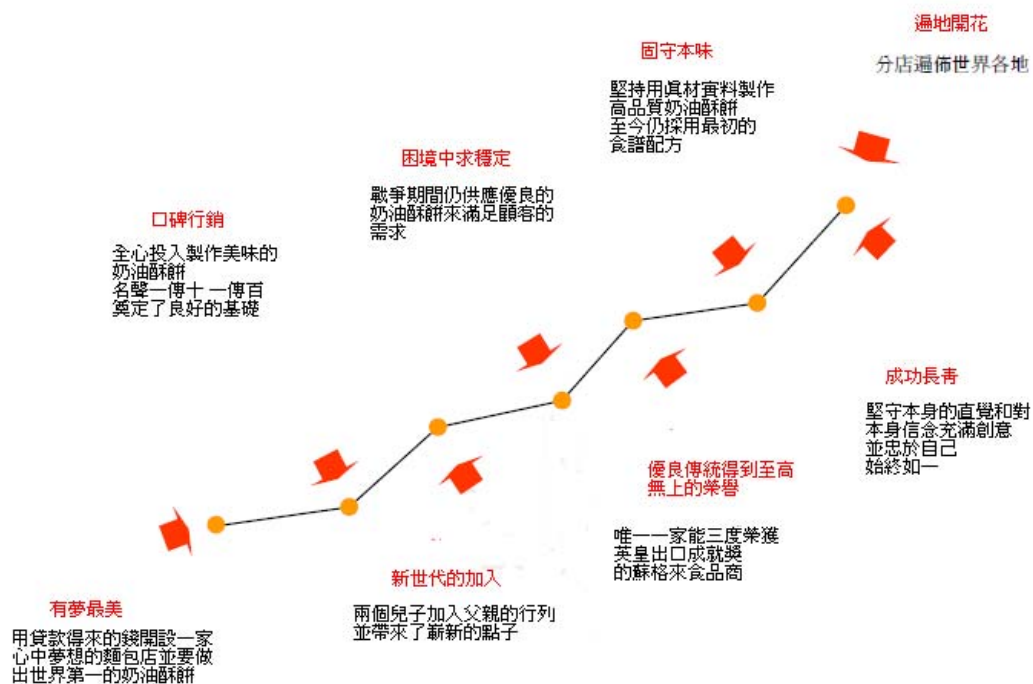


資料來源:本研究整理

## 2-2、老字號路徑分析-以蘇格蘭沃克Walkers奶油酥餅為個案

以蘇格蘭百年長青老店沃克奶油酥餅（Walkers Scottish Shortbread）為個案作一分析個案。

圖10. 蘇格蘭餅 Walkers 的品牌發展路徑圖



### 2-2-1、路徑圖各點分析

#### a. 有夢最美--

1898-1930

Walkers 的故事開始於 1898 年，也就是一百多年前。21 歲的沃克用貸款得來的 50 英鎊開了第一家麵包店，夢想著要做出世界第一的奶油酥餅。

#### b. 口碑行銷--

Walkers 生意開始的第一年，創辦人約瑟夫花費所有的時間來做出完美的奶

油酥餅。不久，當地莊園的射擊宴會轉到約瑟夫的麵包店舉辦。沃克一步一腳印，由於材料實在，美味好吃，名聲一傳十，十傳百，許多名人雅士慕名而來品嚐。約瑟夫在聲名遠播及對高品質的奶油酥餅需求增加後，他採取了第一步，擴展事務並搬到在Speyside村莊的Aberlour一家更大的商店，同時投資買馬車和手推車以便在遠處提供他的烘烤。

#### c. 百年家族企業新世代交替--

##### 1930-1950 戰爭年代

Joseph's family 生意擴大，他的兩個兒子 James & Joseph 加入生意的行列並且帶來了嶄新的點子。

‘以 Walkers 的百年家族或其他歐洲百年家族企業的歷程看來，歐洲的世代交替因以”信託”為機制，故無”富不過三代”之事件發生。信託機制是由歐洲各國皇室與貴族所衍生出來的家產的治理機制，雖然治理機制的內容各不盡相同，但在百年永續上，治理的機制勝過繼承的機制。

#### d. 困境中求穩定--

1936 年 Walkers 引進了三個有價值的項目到公司內部：1.蛋糕系列 2.糕點糖果系列製造 3.公司第一部運送車。現在沃克的產品可送到更偏遠之地而且可再擴張，但戰爭卻來了。戰爭期間的定量配給和他們對家鄉護衛的承諾使他們不能再像以往一樣可以發展事業或產品系列。但他們一直維持生意，保持品質的優良和穩定並使客戶滿意，在戰爭期間仍然供應好吃美味的酥餅和燕麥餅乾。

#### e. 固守本味--

##### 1960-1970 From Aberlour to Harrods

當有些製造商開始用人造黃油來取代奶油時，Joseph深信顧客仍然會喜歡真

材實料去製作優良的奶油蘇餅。後來證明他的堅持是對的。即使他在1954年去世後，他的兒子仍採用最初的食譜配方，需求量和生意都增加。1961年，沃克兒子詹姆士的三個孩子加入事業，使沃克成為三代同堂的家庭事業。受僱人幾乎已到達一百人，沃克在Grantown and Elgin擁有一個14輛車的車隊和14間店面。

#### f. 優良傳統&至高無上的榮譽--

1970-1990

Walkers 營業擴張成長並搬到客戶建的工廠，以便有更大空間來製作巧克力酥餅和特殊的餅乾。在此期間，為沃克工作的許多人至今仍為其工作。當地人大多來自同一個家庭-母親帶女兒，父親帶兒子。今天，沃克家族在 Aberlour 村莊的商店藉由試吃每項新產品而和顧客保持聯繫。世界各地的顧客喜歡 Aberlour 村莊所給予的第一個通過標章的系列產品。沃克始終如一的品質和傳統美味的食譜使得他成為最有識別力的顧客和零售商的首選。直到 1970 年，他的孫子將 Walkers 品牌的奶油餅乾推廣到全世界 60 多個國家和地區，其產品仍然保持原有的風味。Walkers 歷史悠久，品質與工藝得到時間的驗證，更是唯一一家能三度獲英女皇出口成就獎(Queen's Award for Export Achievement)的蘇格蘭食品商。

Walkers 真材實料的奶油餅乾是無可匹敵的。

Walkers 名聲日益遠播，連世界各地的皇家族人士都喜愛他們的傳統奶酥餅乾和其他創新的巧克力、杏仁、薑的口味及用昂貴巧克力包覆的奶酥餅乾。所有沃克產品都用明顯的紅色方格花紋包裝，並且驕傲的用印有 Bonnie Prince Charlie and Flora MacDonald 的肖像在上面，那是紀錄蘇格蘭歷史上最具有傳奇性的時刻之一；同時將所有傳統和關懷反映在烘培的沃克奶油酥餅上。

沃克的高品質和良好自然的美德吸引了許多的國際獎項，包括五面 Mondiale 金牌和英國創新食品獎。當威爾斯王子建立的 HRH 公司請沃克生產 Duchy

Originals Biscuits 時是無上榮耀的。Duchy Originals Biscuits 採用的原料皆來自威爾斯王子莊園的有機大麥和其他 Duchy of Cornwall。今天，超過 12 種類的 Duchy Originals 從沃克的 Speyside 麵包店出產並外銷至世界各地。

#### g. 遍地開花—

沃克分店遍佈世界各地。在台灣除了可以在網站 (WalkersShortbread.com) 線上購物外，在世界各大量販店 COSTCO 也可以買到沃克的產品。裕珍馨目前則有北、中、南部門市據點七間，也設有 W2.0 網站購物。Walkers 遍地開花的通路來自國際通路類別的聚焦，正如 Coco Cola 的聚焦一樣簡單易管理而市場涵蓋面廣。一般只認為 Coco Cola 只是可樂，而 Walkers 只是奶油餅乾，忽略了兩者都是屬於強勢的單一通路。

#### 8. 成功長青—

堅守本身的直覺和對本身信念充滿創意並忠於自己，始終如一，未來展望。在 Walker 的孩子和孫子繼承下，他們仍堅持最初的理想和食譜。當家族在 Elgin 開設新廠，製造受歡迎的新奶油酥餅乾時，自然仍堅持採用最好的原料：個大的水果，芳香的調味料，貨真價實的巧克力塊和有風味的核桃。不添加人工味道、色素或防腐劑。正如多年前沃克所保證的。今天，沃克會很驕傲知道他的曾孫繼續實踐家庭傳統而且現在是第四代製造世界經典的純奶油酥餅。

「愛自己所做的事」是很重要的，能夠做自己喜愛的事是很好的一件事。然而在現實生活大多數的人不覺得自己有能力負擔如此奢華的夢想。處在現今全球化的時代，隨時都可能失去工作，真正擁有的是個人資產。但這資產並非指「金錢」，而是才能、技術、人脈和熱情。持續成功需要一定程度的韌性和熱情，否則就會被沉重的壓力和永無止盡的逆境所打敗。沃克憑著最初衷中的美夢，要做出最美味的糕餅，從困境中一步一腳印，腳踏實地去實現自己的夢想，以實在的

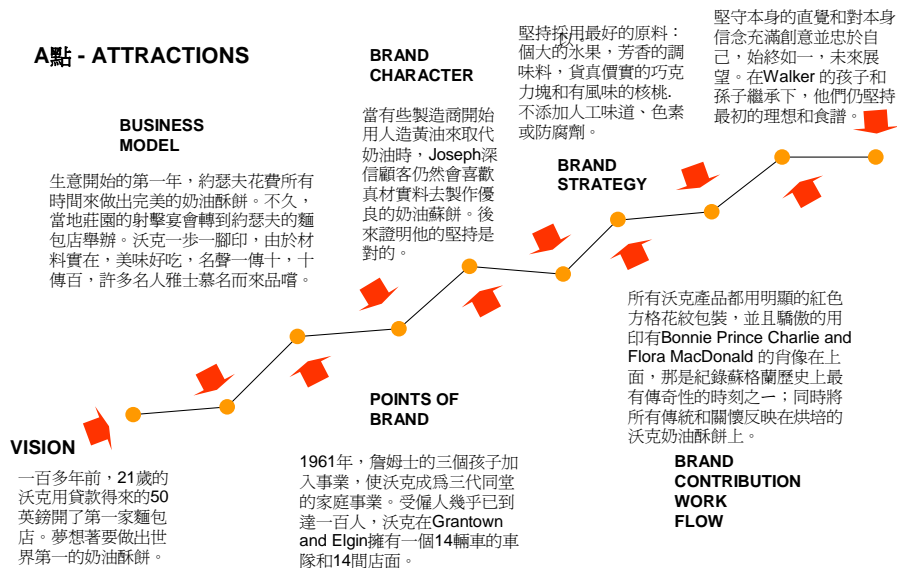
原料，堅持的高品質來服務顧客而得到平民百姓和名人雅士，甚至皇族的青睞，乃至全世界給予的最高榮耀來肯定他對產品的堅持及對事業的用心。成功長青的人所堅守的價值是本身的直覺和對本身信念充滿創意的詮釋。他們奮力捍衛的信念往往不是殘酷的事實，而是大膽的選擇，忠於自己，始終如一。展望未來，他的後代仍會繼續保持優良的家庭傳統並將其發揚光大，製作更經典的產品。這也是成功長青企業之所以永續經營老店的必要條件。

## 2-3、品牌發展的A B C點架構分析

### a. A 點(Attraction)—吸引力

獨特的品牌吸引力是在今日產業激烈競爭中的必要條件之一。也唯有獨特的吸引力才能構築起自己的品牌帝國，而不至於落入競爭者拼命殺價的流血戰爭。沃克擁有獨特的自創食譜，而其就是產品的吸引力。不去模仿別人的特長，是創新的產品，讓顧客愛不釋口的產品，是區隔大眾市場的產品。同樣有優良歷史的裕珍馨發跡於「大甲」這個擁有古老歷史記憶的小鎮，自然在文化上、歷史上更為人所重視。在成長策略的運用上，以不斷研發與創新的精神來永續經營與存活。其產品形象、企業文化形象、地方文化形象除了是裕珍馨最有價值及吸引力的層面之外，更將成為未來傳統糕餅產業轉型的重點指標。

圖 11. 蘇格蘭餅 Walkers 品牌發展之 ABC 架構分析--Attractions



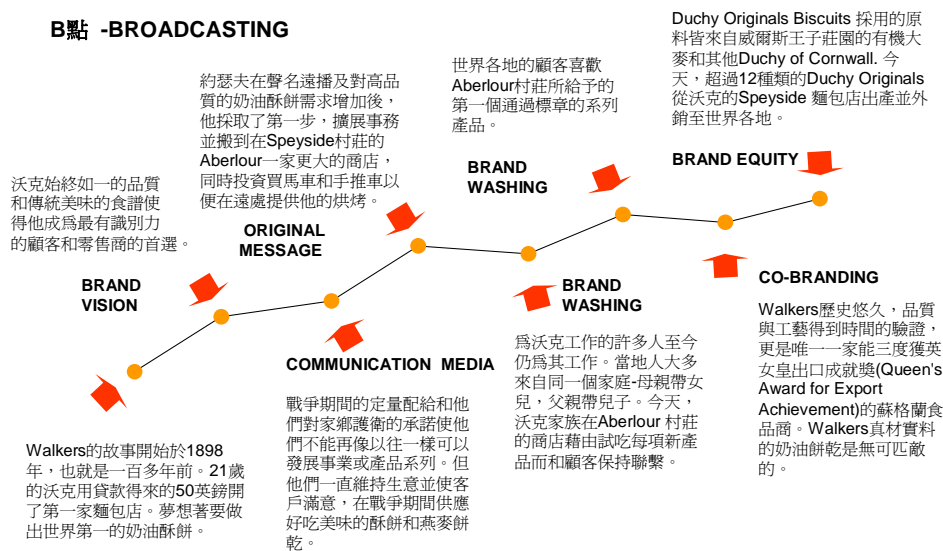
## b. B 點(Broadcasting)—廣播

廣播 (Broadcasting) 的力量可使產品的優秀名聲更加廣為傳播，讓原本的吸引力更加發光發熱，以吸引更多潛在客戶來消費。根據 Bass Model 的概念，其中大眾媒體宣傳和口碑可以幫助產品行銷更廣，而口碑行銷的效果又較佳。「口碑行銷」就是利用人和人溝通的管道所做的行銷。當一般消費者有一次令人滿意的消費行為經驗之後，就會想跟好友或其他人分享這個好的產品或品牌。藉由口碑這樣的管道可以讓產品或品牌在短時間內建立起來，而且也可以在無形中消除潛在顧客對於產品或品牌的擔心，提高消費的可能性。沃克和裕珍馨這兩個長青的老店在經營初期也是靠著口碑行銷，一傳十，十傳百的打開知名度而獲益。

另一個 B 點的組成因素則為大眾媒體宣傳。大眾傳播 (Mass communication) 是一種公開的信息傳播方式。1970 年，沃克的孫子將 Walkers 品牌的奶油餅乾以

大眾媒體傳播方式推廣到全世界 60 多個國家和地區。因 Walkers 歷史悠久，品質與工藝得到時間的驗證，更是唯一一家能三度獲英女皇出口成就獎(Queen's Award for Export Achievement)的蘇格蘭食品商。藉由媒體的傳播，全世界的消費者都知道 Walkers 真材實料的奶油餅乾是無可匹敵的。沃克的高品質和良好自然的美德吸引了許多的國際獎項，包括五面Mondiale金牌和英國創新食品獎。

圖 12. 蘇格蘭餅 Walkers 品牌發展之 ABC 架構分析— Broadcasting



### c. C 點(Community)—社群

德國社會學家 Ferdinand Tönnies 曾就「社群」(community) 與「社會」(society) 兩個詞進行定義上的區分。他指出「社群」相較於作為整體的「社會」，是一個更為緊密、更有凝聚力的一種社會實體，且往往是基於「意志上的聯合」而存在。在人類的社群當中，最常以所共享的地理、環境、興趣、信仰、目標和需求等，形成社群參與者個別的認同感，以及他們對於所屬社群的黏著度（劉襄儀，2008）。對於一群對特定品牌瘋狂熱愛的顧客而言，他們所產生的效益遠大於一



般性的行銷策略。進一步說，一個對於品牌忠誠度高的社群可以替品牌帶來更多的口碑，以從事更多的消費行為；經過其推薦而來的客顧通常會比受到廣告或促銷吸引而來的客顧更具實質消費的貢獻。但裕珍馨是否會因為大眾媒體能見度曝光的因素而影響著長青發展？（命題6）

為沃克工作的許多人至今仍為其工作。當地人大多來自同一個家庭-母親帶女兒，父親帶兒子，代代相傳，形成非常親密的社群關係。今天，沃克家族在Aberlour 村莊的商店藉由試吃每項新產品而和顧客保持聯繫。世界各地的顧客喜歡 Aberlour 村莊所給予的第一個通過標章的 0 系列產品。長期留住老客戶能產生更多的利潤，而且老顧客對企業的文化認同度高，熟悉產品的品質、種類等，對價格的接受度也較高，不需要花比新客戶還要多的成本去照顧他們。

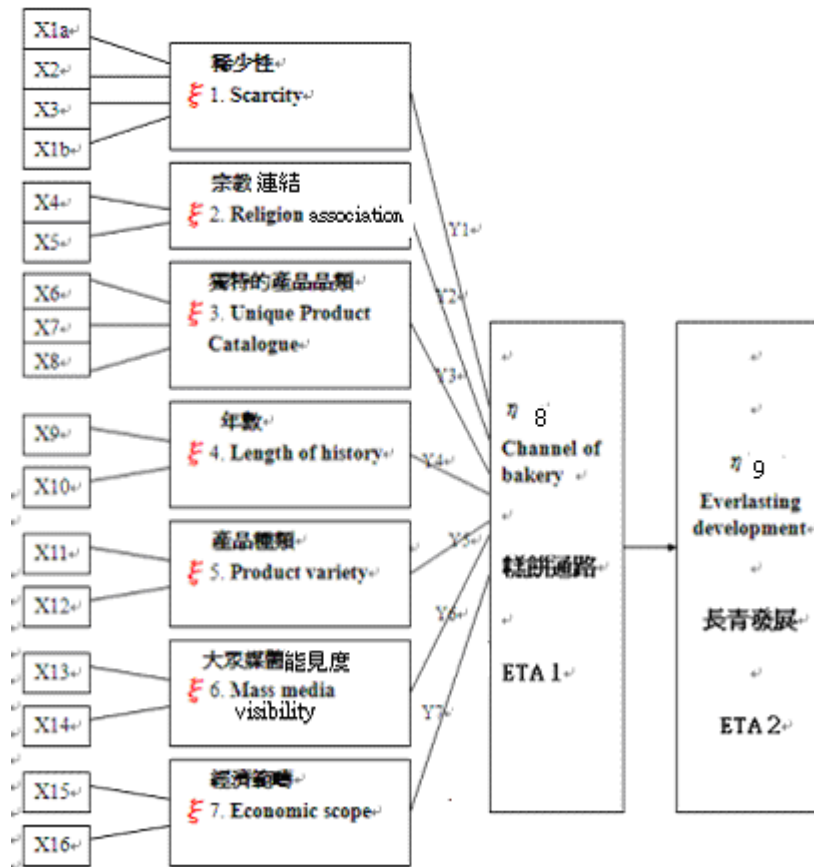
國內本土性糕點業者大都受限於通路，只能固守地方性市場，「守株待兔」等著顧客上門。裕珍馨建置文物館，透過WEB2.0網路架構來與大眾互動分享大甲文化，希望以更多元的商品內容及通路，拓展市場版圖，提供消費者只要想買就能方便買到，扭轉裕珍馨只是傳統名產或是年節喜慶送禮消費的印象。雖然裕珍馨全省設有門市及百貨專櫃，近年來又透過大量媒體報導和曝光的方式使其知名度和業績大增，但是否會因為經濟範疇的因素而影響著長青發展？（命題7）

表 10. 裕珍馨門市銷售據點

門市	地址
旗艦店	大甲鎮光明路 67 號
台北 101 專櫃	台北市信義區市府路 45 號(台北 101 購物中心)B1・74A 櫃
台北太平洋 SOGO 百貨復興館 B2 專櫃	台北市忠孝東路三段 300 號 B2
蔣公店	大甲鎮蔣公路 131 號

綜觀以上之討論，本論文提出以下命題研究架構圖，逐一說明之：

圖 13. 命題推論架構



資料來源：本研究整理

- X 1a = 不可取代性
- X 2 = 口味美感
- X 3 = 排隊效應
- X 1b = 視覺美感設計
- X 4 = 地點
- X 5 = 觀光
  
- X 6 = 獨家秘方
- X 7 = 技術
- X 8 = 獨占鰲頭

X 9 = 傳奇

X 10 = 年代

X 11 = 產品種類的深度

X 12 = 豐富糕點選擇的購買暗示

X 13 = ” 奶油酥餅 ” 的效應

X 14 = 媒體的特別報導與廣告

X 15 = 門市與百貨公司的專櫃佈點

X 16 = 跨推薦的口碑 (Cross reference & words of mouth)

藉由產品、包裝、旗艦店建築、知性活動、文化館、馨世代季刊，塑造出具有文化性、知識性、生活性和歷史性的「文化製餅」產業，過程與產出都具有前瞻性與多元文化創意元素整合。新式具視覺美感的包裝外型 and 具口感之美、形式之美及視覺之美的紫玉酥、賜福餅、小酥餅、麻糬等。設立門市店面及百貨專櫃，使得裕珍馨經由口味的通路讓消費者因味道的記憶而形成品牌的烙印，從而變成忠實顧客。擁有跨推薦的口碑和良好的品質及商譽，裕珍馨正由成熟期一步步導向與文化結合的文化創意產業長青發展。

#### 2-4. 命題推論 1-9 之內容說明

命題 1. 稀少性：包括--

X1a=不可取代性

傳統糕餅老店，無論是茶餘飯後的茶點、婚宴嫁娶的喜餅或是現代西式的點心，雖然產品種類大同小異，但由於各家獨門的秘方與烘焙手法不同，在與地方特色結合之後，便形成某地某區的代表名產。

X2 = 口味美感

裕珍馨的主要創意產品：奶油酥餅、紫玉酥、賜福餅、小酥餅、麻糬等是其他商

家難以模仿的獨特口味美感。

### X3 = 排隊效應

每逢假日和宗教慶典大甲鎮瀾宮總是人潮湧擠，觀光客和進香團絡繹不絕並帶著祈求媽祖庇佑的祭祀品祭拜。裕珍馨獨特美感口味的糕餅則是大多數遊客的首選。因有獨特配方，老店裕珍馨的產品口味是別家糕餅業者無法取代的，所以常常形成排隊購買效應。

### X1 b = 視覺美感設計

是一種創新與傳承文化交流的產品包裝與展示。巧妙地將裕珍馨及大甲當地名勝古蹟結合，代表著心靈的意象，具有文化節慶時尚的味道。不僅可祭拜也可做為伴手禮的禮盒。



### 命題 2. 宗教聯結: 包括-

#### X4 = 鎮瀾宮地點(人潮)

台灣民間信仰蓬勃，特別是位於大甲鎮瀾宮的地點，無時無刻不擠滿了拜拜和進香的人潮，形成一個強大的社群；有些人會先去裕珍馨買祭祀糕餅，有些人則在結束大甲的古蹟巡禮後，帶點伴手禮回去；而裕珍馨的各種美味糕餅無疑的就是這群人購買的標的物。

#### X5 = 觀光

大甲因蘊藏豐富且完整的人文、地理及文化資源，成為一具有特殊歷史背景之傳統市鎮，為遊客熟悉的觀光景點。每逢假日和宗教慶典，大甲觀光人潮大量湧入，特別是鎮瀾宮為必去之處。拜拜對現代的年輕人是新奇的、有趣的。現代的年輕人信仰程度較低，趣味性較高，求考試過關、求平安。神明是一個不需理財的保險公司，就像台灣的文昌廟年輕人很多，他們喜歡玩，有興趣，是新奇的代表。]

命題 3. 獨特的產品品類: 包括-

X6 = 獨家秘方

裕珍馨糕餅口味的獨家秘方為他人所無法模仿製作。

X7 = 技術

握有獨家秘方的秘訣，才能因應季節、天氣變化，來調配適當的材料比例，讓每次出爐的產品都能擁有同樣的口感與品質。

X8 = 獨占鰲頭 (在品類中獨占鰲頭)

奶油酥餅的獨特配方在品類中獨占鰲頭。

命題 4. 年數: 包括-

X9 = 傳奇 (文化意象之美)

裕珍馨創立人陳基振與劉雪娥夫婦於民國五十五年，在媽祖靈籤與連六次聖杯鼓勵下，投入完全陌生的糕餅業，開始了「裕珍馨」與「奶油酥餅」的傳奇。裕珍馨早年開發的產品「奶油酥餅」更成為大甲名產，與「大甲媽祖」及「大甲帽蓆」並稱「大甲三寶」。近年來，裕珍馨結合餅藝、文化和現代化技術，從事傳統糕餅創新與糕餅文化的發揚，因為具有文化製餅、社區營造和積極創新的新穎性而被喻為「一個有文化的創意餅店」，為傳統糕餅業樹立新的典範。

X10 = 年數

裕珍馨旗艦店被喻為「二十年來大甲最用心的建築」。為感念媽祖的庇佑，巴洛克式外觀牆柱上刻畫著「媽祖神蹟石雕」；「裕珍馨寶寶」石雕椅放置在寬廣的走廊，讓歸人與過客都有歇腳的地方；代表裕珍馨「誠信、踏實」之精神的標語石柱—「秤頭就是路頭」及「天公疼憨人」；象徵飲水思源的「小麥、稻米、芋頭、蕃薯」石柱；「奉茶」以「回報當年杯水之恩」、入口處的「祥麟迎賓圖」等，這些有著歲月年數典故的巧思設計都是為了感念創辦人永遠的叮嚀期盼。

命題 5. 產品種類: 包括-

X 11 = 產品種類的深度

主要創意產品為：

奶油酥餅、紫玉酥、賜福餅、小酥餅、麻糬等

因產品品質優良又深具創意，多次榮獲全國獎項，例如：

台灣第一槓媽祖餅創意發表經評鑑榮獲『優良創意獎』。

裕珍馨「綠豆槓」參加 2009 台灣第一槓比賽榮獲『金質獎』。

榮獲「2008 年中縣美食網路票選活動」伴手禮類優勝。

「奶油酥餅」及「栗子酥」雙獲全國食品比賽「金牌獎」。

X 12 = 豐富糕點選擇的購買暗示

因產品種類繁多，顧客擁有豐富糕點選擇的購買暗示。

命題 6.大眾媒體能見度 包括-

X 13 = " 奶油酥餅" 的效應

研製「奶油酥餅」，將傳統之「大甲酥餅」精緻化。

大甲「鎮瀾宮」建醮，「裕珍馨奶油酥餅」之口碑隨香客流傳全省。

X 14 = 媒體的特別報導與廣告

【裕珍馨 媽祖餅】獲得"最佳美味獎"-聯合報(2010.04.14)

【裕珍馨 媽祖餅】新登場-自由時報(2010.03.17)

【陳裕賢 承襲父親的憨人良心】-經濟日報(2010.01.04)

商業服務業優良品牌獎-裕珍馨 以創意精神落實古人用心製餅-工商時報

(2009.12.09)

服務業國際化 從建立品牌入手-裕珍馨 經營一個有福報的企業-經濟日報

(2009.12.09)

【量販 57 款中秋禮盒評比】-蘋果日報(2009.09.12)

台中創意中秋禮盒搜羅-蘋果日報(2009.09.21)

【裕珍馨芋頭小吃 大請客】-聯合報(2008.10.09)

【大甲裕珍馨第二旗艦店開幕活動】-民眾日報(2009.08.08)

【寶島百大名產-台中縣名產】-中時晚報(2008.05.31)

(資料來源：<http://www.yjs.com.tw/PlaneReport.aspx>)

命題 7. 經濟範疇：包括-

X 15 =門市與百貨公司的專櫃佈點

量販、便利超商等通路雖然有相當龐大的門市數，但以傳統手工為主要訴求的糕餅店，產能相對無法負荷。此外，這些通路業者也多半會壓低產品利潤，甚至在買斷後降低價格，造成門市和量販通路的價差。而固定百貨專櫃和店面門市仍為裕珍馨的主要收入來源。這方面，必須顧及消費者屬性不同，強打不同產品線。網路購物將是未來主要的通路趨勢。

國內本土性糕點業者大都受限於通路，只能固守地方性市場，「守株待兔」等著顧客上門。裕珍馨透過 WEB2.0 網路架構來與大眾互動，分享大甲文化，希望以更多元的商品內容及通路，拓展市場版圖。目前門市與百貨公司專櫃皆設有銷售點，提供消費者只要想買就能方便買到，扭轉裕珍馨只是傳統名產或是年節喜慶送禮消費的印象。

裕珍馨百貨門市銷售據點：

旗艦店--大甲鎮光明路 67 號

台北 101 專櫃--台北市信義區市府路 45 號(台北 101 購物中心)B1·74A 櫃

台北太平洋 SOGO 百貨復興館 B2 專櫃--台北市忠孝東路三段 300 號 B2

蔣公店--大甲鎮蔣公路 131 號

命題 8. 糕餅通路 (Channel of Bakery) :

由獨家秘方所承傳下來的細膩口感與消費者的味覺契合，使消費者經由味道的記憶形成了品牌的記憶，此記憶會有時間的週期而懷念此味道；例如：中秋節慶的月餅，每次中秋節消費客群就會懷念此獨一無二，別處無法尋得的味道。因此消費者腦神經連結的口味記憶即為內在通路 (Intrinsic route)，由消費者散播的口碑或全省門市或觀光工廠等則皆為外部通路 (Extrinsic route)。

由上可知，裕珍馨品牌知名度遠遠大於其他的老店。但在品牌聯想 (brand association) 方面，對應於蘇格蘭的沃克 (Walkers' Shortbread) 則少了許多，而且品牌價值 (Reliable quality) 並未像沃克一樣顯現出來；裕珍馨的品牌個性 (brand personality) 可再調整，以防一直停留在產品類別上；在世界性的品牌知名度通路 (Global channel) 上則是裕珍馨日後的目標方向。

命題 9. 長青發展：

裕珍馨希望讓台灣人永遠都能吃到最好的餅，這是裕珍馨對台灣人的承諾。持續成功需要一定程度的韌性和熱情，否則就會被沉重的壓力和永無止盡的逆境所打敗。裕珍馨以實在的原料，堅持的高品質來服務顧客。成功長青的人所堅守的價值是本身的直覺和對本身信念充滿創意的詮釋。老店之產品市場生命週期本應該是早就過了成長期、成熟期的階段，裕珍馨希望能在進入衰退期前，透過文化創意的結合與服務創新的經營模式，重新為老店畫出一條新的生命週期出來並營造台灣經濟富『裕』、『珍』惜資源、與溫『馨』祥和的優質環境；讓企業注入活力而有新生命，也讓市場消費者在對老品牌的信賴下，能享受到創新的產品及感動的服務，一步步向長青發展目標而努力前進。



註:

命題 1. 出處: P34    命題 2. 出處: P31    命題 3. 出處: P31    命題 4. 出處: P32

命題 5. 出處: P49    命題 6. 出處: P58    命題 7. 出處: P57    命題 8. 出處: P13

命題 9. 出處: P13

下表為命題推論 1- 9 依據上述說明所作之表列整理。

表 11.命題推論 1-9 之概要整理

命題 No.	包含項目	內容簡述
1. 稀少性	X1a=不可取代性	傳統糕餅老店的產品種類大同小異，但因各家獨門秘方與烘焙手法不同，在與地方特色結合之後，便形成某地某區的代表名產。
	X2 = 美感口味（口味美感）	裕珍馨的主要創意產品：奶油酥餅、紫玉酥、賜福餅、小酥餅、麻糬是其他商家難以模仿的獨特口味美感。
	X3 = 排隊效應	每逢假日和宗教慶典大甲鎮瀾宮總是人潮湧擠，裕珍馨獨特古早口味的糕餅則是大多數遊客的首選。因有獨特古老傳家配方，產品口味是別家糕餅業者無法取代的，所以常常形成排隊購買效應。
	X1 b = 視覺美感設計	是一種創新與傳承文化交流的產品包裝與展示。巧妙地將裕珍馨及大甲當地名勝古蹟結合，代表著心靈的意象，具有文化節慶時尚的味道。不僅可祭拜也可做為伴手禮的禮盒。
2. 宗教聯結	X4 = 鎮瀾宮地點(人潮)	台灣民間信仰蓬勃，特別是位於大甲鎮瀾宮的地點，無時無刻不擠滿了拜拜和進香的人潮，形成一個強大的社群，而裕珍馨的各種美味糕餅無疑的就是這群人購買的標的物。
	X5 = 觀光	大甲因蘊藏豐富且完整的人文、地理及文化資源，成為一具有特殊歷史背景之傳統市鎮。現在則成為遊客熟悉的觀光景點。
3. 獨特的產品品類	X6 = 獨家秘方	裕珍馨糕餅口味的獨家秘方為他人所無法模仿製作。
	X7 = 技術	握有獨家秘方的秘訣，才能因應季節、天氣變化，來調配適當的材料比例，讓每次出爐的產品都能擁有同樣的口感與品質。

	X8 = 獨占鰲頭 (在品類中獨占鰲頭)	奶油酥餅的獨特配方在品類中獨占鰲頭。
4. 年數	X 9 = 傳奇 (文化意象之美)	裕珍馨創立人陳基振與劉雪娥夫婦在媽祖靈籤與連六次聖杯鼓勵下，投入完全陌生的糕餅業，開始了「裕珍馨」與「奶油酥餅」的傳奇。裕珍馨早年開發的產品「奶油酥餅」更成為大甲名產，與「大甲媽祖」及「大甲帽蓆」並稱「大甲三寶」。
	X 10 = 年數	裕珍馨旗艦店被喻為「二十年來大甲最用心的建築」。為感念媽祖的庇佑，巴洛克式外觀牆柱上刻畫著「媽祖神蹟石雕」；「裕珍馨寶寶」石雕椅放置在寬廣的走廊，讓歸人與過客都有歇腳的地方等，這些有著歲月年數典故的巧思設計都是為了感念創立人永遠的叮嚀期盼。
5. 產品種類多樣性	X 11 = 產品種類的深度 X 12 = 豐富糕點選擇的購買暗示	主要創意產品為： 奶油酥餅、紫玉酥、賜福餅、小酥餅、麻糬 因產品品質優良又深具創意，多次榮獲全國獎項，例如： 台灣第一椪媽祖餅創意發表經評鑑榮獲『優良創意獎』。 裕珍馨「綠豆椪」參加 2009 台灣第一椪比賽榮獲『金質獎』等。 因產品種類繁多，顧客擁有豐富糕點選擇的購買暗示。
6. 大眾媒體能見度	X 13 = " 奶油酥餅" 的事件行銷	研製「奶油酥餅」，將傳統之「大甲酥餅」精緻化。大甲「鎮瀾宮」建醮，「裕珍馨奶油酥餅」之口碑隨香客流傳全省。
	X 14 = 媒體的特別報導與廣告	【裕珍馨 媽祖餅】獲得"最佳美味獎"-聯合報(2010.04.14) 【裕珍馨 媽祖餅】新登場-自由時報(2010.03.17) 【陳裕賢 承襲父親的憨人良心】-經濟日報(2010.01.04) 商業服務業優良品牌獎-裕珍馨 以創意精神落實古人用心製餅-工商時報(2009.12.09) 等
7. 經濟範疇	X 15 =門市與百貨公司的專櫃佈點	量販、便利超商等通路雖然有相當龐大的門市數，但以傳統手工為主要訴求的糕餅店，產能相對無法負荷。此外，這些通路業者也多半會壓低產品利潤，甚至在買斷後降低價格，造成門市和量販通路的價差。而固定百貨專櫃和店面門市仍為裕珍馨的主要收入來源。

	X 16 = 跨推薦的口碑	顧客以年齡層 18~40 歲居多，整體上分布還算平均，因有不斷的創新，同時並維持傳統，是一個廣受各年齡階層喜愛的糕餅店，較不會有年輕化或老化的現象。
8. 糕餅通路		由獨家秘方所承傳下來的細膩口感與消費者的味覺契合，使消費者經由味道的記憶形成了品牌的記憶，此記憶會有時間的週期而懷念此味道；例如：中秋節慶的月餅，每次中秋節消費客群就會懷念此獨一無二，別處無法尋得的味道。因此消費者腦神經連結的口味記憶即為內在通路，由消費者散播的口碑或全省門市或觀光工廠等則皆為外部通路。
9. 長青發展		裕珍馨以實在的原料，堅持的高品質來服務顧客。成功長青的人所堅守的價值是本身的直覺和對本身信念充滿創意的詮釋。老店之產品市場生命週期本應該是早就過了成長期、成熟期的階段，裕珍馨希望能在進入衰退期前，透過文化創意的結合與服務創新的經營模式，向長青發展目標而努力前進。



## 第五章 結論與命題建議

### 第一節 結論

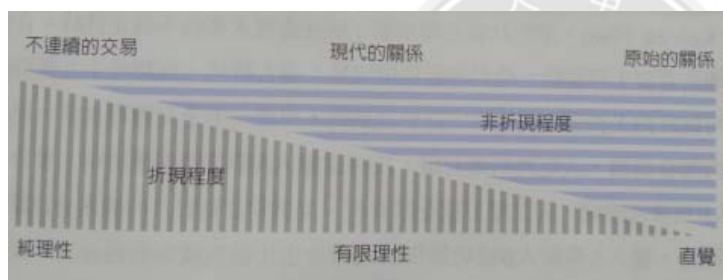
本論文以市場關係的角度來探討老字號的糕餅業裕珍馨來探討長青發展的機制。長青發展能夠永續百年以上的經營在行銷管理文獻上不多。一個品牌要長青發展是非常不容易的，基本上從百年品牌的發展路徑來看，品牌帶來的價值必須經得起社會不斷創新的潮流所挑戰，必須經得起強勢的替代價值所取代；消費大眾喜新厭舊的本質必須經得起創新科技所帶來的新消費型態的典範轉移以及國際競爭者的威脅。所以是什麼樣的力量、什麼樣的機制得以讓品牌可以長青發展？如果長青發展是一種永續的品牌關係，那代表著這品牌在市場共識上有良好的關係、有優勢的定位、有一路走來始終如一的品牌價值、有抓得住顧客的品牌體驗(brand experiences)或感動服務、有正當的形象與聲譽、有展望未來的朋友關係，成為消費者生活習慣、送禮習慣及慶典習慣的一部分。這就符合行銷關係的四大特徵：效用性、正當性、互惠性和未來性 Chien and Moutinho, (2000)。故長青發展是關係行銷在時間上永續長青延續的一種企業生存法則，它是呼應著簡士超(2006)的非折現的概念來談長青發展的本質之一，是對時間永續未來的依賴。

在人類智慧上會留給未來的管理機制最常見的就是慶典儀式的神話故事與形成民俗的傳統長時間的延續未來，也就是長青發展。所以到現在我們對伊索寓言的故事、希臘神話的故事、嫦娥奔月的故事、LV 或鐵達尼號的故事都有相同的永續機制；重點不在故事，重點也不全是由儀式慶典，而是時空因素組合而成的神話，是對未來的一種依賴。Coca Cola 也是透過聖誕老公公的形象來加強 Coca Cola 神話的聯想。故對未來的察覺與依賴就是非折現程度的概念。

非折現程度是關係行銷的獨特本質之一，是對未來的察覺。如果雙方之間不

需再有時間的持續，「關係」在行銷交易上也就不重要了（Chien and Moutinho, 2004）。但並非所有的行銷關係都等同於關係行銷(Sheth and Parvatiyar, 2002)。Macneil (1980)將市場關係分成三種類型來說明這種獨特性：不連續的交易、現代的關係與原始的關係。不連續交易是指雙方之間不存在未來相互依賴的關係。在不連續交易裏，未來的風險可計算在目前成本裏，雙方的終極目標是將與自己有關的未來不確定成本帶到現在來計算，或由 Macneil (1980) 提出的「折現程度」(presentiate) 來形容，可以在現在進行未來的交易，亦即把未來視為現在。不連續交易的「折現程度」特性會導向非常完整與具體的計畫，其焦點會放在交易的內容，也就是在產品的本身。

圖 14.非折現程度與折現程度



資料來源：簡士超，2007

如上圖所示，基於純理性假設的計畫才能做到掌握未來的折現交易。未來在原始關係中被視為未知，難以掌握。因此，原始交易關係裏不會有折現交易，只能替未來作準備，無法掌握未來。在原始交易關係中時間被視為非先知的非折現特質，隨時可能有變動，故理性的計畫是徒然的，常會基於經驗與累積的判斷而做出直覺的決定。在現代交易關係裏會為未來的預測做更具體的準備，但處理方式與不連續交易型態不同，而是如上圖所顯示的混合型關係，同時含有折現與非折現的本質，是基於「足夠的」理性來做決策，而它也引導出現代商業社會中一種最普遍的關係。未來合作是基於部分明確的計畫與部分不明確的假設，也就是信任與承諾。(行銷學，2007)

例如，嚴重的交通阻塞會因為公路意外事件而發生，對要準時送達目的地的承諾造成影響。理想的不連續交易裏，會明確規劃意外事件的處理方式並同意把風險計算在價格中。以地震為例，在雙方同意的現有契約裡，仍無法對此種不確定性提出解決的方法。若組織考慮到未來，則會採取非折現程度模式的策略，來處理整體人力資源的問題，包括艱困時能否得到社會支持或政府的幫助。關係交易的最終目標是將與自己有關的未來交給承諾提供所需資源與資源交易過程的完整個體 (Whole person)。此完整個體是在負擔與利益共享的戰略下關係式交易過程的焦點(Dwyer et al.1987) (簡士超，2007 )。所以對未來的依賴與察覺常常要透過人和人及人與團體，或人與社會間的互惠合作，或衍生性的合作或競爭來達成。

#### 效用利益

如果沒有獲利的商業模式作為新興產業擴散的效用利益吸引，則產業聚集效應很難形成。以日出大地土鳳梨酥為例。日出的鳳梨酥不同於一般常見的方形，其造型為圓形，餅皮鬆軟中帶有些許鹹味。一般內餡是鳳梨加冬瓜，日出大地的土鳳梨酥內餡則完全不一樣，酸度較高，顏色較深，纖維較粗，較有純味鳳梨的感覺且份量比一般少，為精緻路線質感的風格，口感因人喜好和接受度而異。公司員工訓練有素，客人走入店內，員工會先奉茶並遞試吃品，解說清楚，態度親切，使客人感覺備受禮遇。雖是本土品牌，卻也有國際宅配的服務。在台中市中港交流道前，設有免下車購買服務，類似麥當勞的作法。”日出”堅持真材實料，除土鳳梨酥外，禮盒中會附加一張農夫耕種的明信片及和客人分享土鳳梨酥的一封信。除食物本身外，分享製作的概念和想法。台灣許多產品背後都動人的故事，若能將一個個故事包裝分享給消費者，除了口中的美味讓人讚賞外，也能夠分享背後製作者的用心與熱情，這種喜歡與消費者溝通想法的方式等等都是創新的獲利的商業模式。

有著獲利的商業模式對創意產業的影響在英國也可以看得到哈利波特的案例。英國在 2009 年向世界出口約值 8000 億台幣的文創產值，其中也包括 J.K. 羅琳在愛丁堡的咖啡店所寫的「哈利波特」的故事。2010 年 6 月 18 日美國奧蘭多環球影城將向全世界的觀光客開放耗時三年完成的主題公園內新建景區--「哈利·波特魔法世界」，佔地 20 英畝。在這裡遊客能體驗到與電影情節相關的遊樂項目。同時也有為遊客提供的 360 度全方位擬真體驗，利用高科技技術來讓遊客體驗在「哈利·波特」系列電影中的魔幻感覺。故不管是建築、設計、時尚、音樂、電影等的產業聚集也算是一種新的商業獲利模式，可帶來其他相關連產業的創意提升與產值增加，成為新的創意產業典範。

互惠合作是心理空間的分享，也就是人與人之間的心理空間分享或口語上相挺(賴承郁，2006)。對於未來延續人類的生存法則就是靠相挺程度、心理分享、合作又競爭的機制，所以呼應了 Coca Cola 的互惠離散，故老字號糕餅的口感美味關係及口碑不墜的正當形象都是維持互惠離散程度的經營要素。所以本論文是從口味路徑建立在互惠離散的理論基礎上，嘗試解釋未來長青發展的可能。因時間軸很長，故在時間軸的非折現程度及心理空間軸的互惠離散特別關注慶典神話故事的影響力以及非折現的完整個體(Whole person) 的現象，也就是完整個體代表著供應者、企業家或百年家族企業 century family business 所代表的所有資源及勢力範圍。這個概念類似於擬人化(Personification)，就是將完整個體的環境加以朋友化、友善化，就像把海綿變海綿寶寶，把老鼠變米老鼠，把 Philip Starck's 外星人榨果汁器變收藏品一般，變成可對話的對象。故產品可被擬人化，就像是值得信賴的朋友，而品牌個性就是品牌傳遞的價值被擬人化或朋友化的現象。本論文命題推論長青發展是在品牌關係的經營上，由品牌個性的擬人化和獲利模式的影響力發展到品牌信仰的神話現象。反觀所有的百年企業皆帶有此兩種的影響因素。具體的這兩個影響力的因素在糕餅產業的老字號就展現在效用性的 X1--X21、正當性的 X4--X 16 及互惠性的 g 口味路徑。就像哈利波特和米奇老鼠

般的有神話的品牌聯想空間。

## 第二節、命題研究限制與建議

本論文由於受到時間、人力的限制，在研究結果上仍有所不足之處。本研究以個案研究進行質化分析，探討裕珍馨由百年傳統老店轉型以文化創意產業來持續其長青之發展以因應時代的變遷與潮流趨勢，發現在掌握通路和產品類別上仍有些限制與待努力之處。例如在古早婚慶使用的「風吹餅」類別上，太陽餅已形成主流的第一層市場共識，裕珍馨的奶油酥餅為第二層的市場共識，裕珍馨的奶油酥餅則屬第三層的市場共識。新興的第三層受到第一層的規模制約，減弱了其市場共識的程度，故裕珍馨的奶油酥餅行銷定位有待開發。鳳眼糕雖為裕珍馨的”金牛”(Cash Cow)產品，無競爭對手，但其產品品項不似太陽餅般如此廣泛，以致市場共識規模較小，屬立基市場，產品類別的市場規模無法擴大。論文中經由文獻探討、研究架構之建立，對個案公司之負責人與經理人進行深度訪談，以充分瞭解個案公司對研究議題之執行實況。但是本研究在追求周延的過程之中，仍然面臨到訪談過程中有些資料被廠商視為機密，或是廠商不願透露，研究者也無法由其他管道獲取資料，使研究受到一定侷限。

由研究當中得知，裕珍馨品牌知名度遠遠大於其他國內的老店。但相對於本論文中國外案例Walkers' 品牌，就以下幾項目標，裕珍馨可向其借鏡。

### 1. 品牌聯想 (brand association) --

蘇格蘭沃克(Walkers' Shortbread) 純奶油酥餅。

### 2. 品牌價值 (Reliable quality) –

沃克產品都用明顯紅色方格花紋包裝並用印有Bonnie Prince Charlie and

Flora MacDonald 的肖像在上面，那是紀錄蘇格蘭歷史上最具有傳奇性的時刻。

### 3. 品牌個性 (brand personality) --沃克始終如一的品質和傳統美味的食譜



使得他成為最有識別力的顧客和零售商的首選。

1. 世界性品牌知名度通路 (Global channel) --

超過12種類的Duchy Originals 從沃克的Speyside 麵包店出產並外銷至世界各地。

在個案研究單一樣本之下，本研究所歸納之命題研究可能不足以代表普遍性的準則，研究結果難免會受到研究者在無意中透過選擇性問題或非語言暗示，將自己的看法傳達給受訪者，而影響研究的客觀性。



## 附錄 1. 文化創意產業發展法草案

2010/01/04 協商版

文化創意產業發展法	
第一章 總則	
第一條	為促進文化創意產業之發展，建構具有豐富文化及創意內涵之社會環境，運用科技與創新研發，健全文化創意產業人才培育，並積極開發國內外市場，特制定本法。 文化創意產業之發展，依本法之規定。其他法律規定較本法更有利者，從其規定。
第二條	政府為推動文化創意產業，應加強藝術創作及文化保存、文化與科技結合，注重城鄉及區域均衡發展，並重視地方特色，提升國民文化素養及促進文化藝術普及，以符合國際潮流。
第三條	本法所稱文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業： 一、視覺藝術產業。 二、音樂及表演藝術產業。 三、文化資產應用及展演設施產業。 四、工藝產業。 五、電影產業。 六、廣播電視產業。 七、出版產業。 八、廣告產業。 九、產品設計產業。 十、視覺傳達設計產業。 十一、設計品牌時尚產業。 十二、建築設計產業。 十三、數位內容產業。 十四、創意生活產業。 十五、流行音樂及文化內容產業。 十六、其他經中央主管機關指定之產業。 前項各款產業內容及範圍，由中央主管機關會商中央目的事業主管機關定之。
第四條	本法所稱文化創意事業，指從事文化創意產業之法人、合夥、獨資或個人。
第五條	本法所稱主管機關：在中央為行政院文化建設委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。
第六條	中央主管機關應擬訂文化創意產業發展政策，並每四年檢討修正，報請行政院核定，作為推動文化創意產業發展之政策依據。 中央主管機關應會同中央目的事業主管機關建立文化創意產業統計，並每

<b>文化創意產業發展法</b>	
年出版文化創意產業年報。	
第七條 為促進文化創意產業之發展，政府應捐助設立財團法人文化創意產業發展研究院，其設置條例另定之。	
第八條 政府應致力於發展文化創意產業，並保障其發展所需之經費。	
第九條 國家發展基金應提撥一定比例投資文化創意產業。 前項投資之審核、撥款機制與績效指標等相關事項之辦法，由中央主管機關會同相關目的事業主管機關定之。	
第十條 政府應推廣文化創意有價之觀念，充分開發、運用文化創意資產，並落實於相關政策。 政府用於有形或無形之文化創意資產支出，經濟效用年限達二年以上者，應劃編為資本門經費預算。  各中央目的事業主管機關應訂定各項獎勵或輔導措施，以協助公民營企業及文化創意事業，將創意成果及文化創意資產，轉化為實際之生產或運用。	
第十一條 為培育文化創意事業人才，政府應充分開發、運用文化創意人力資源，整合各種教學與研究資源，鼓勵文化創意產業進行產官學合作研究及人才培訓。 政府得協助地方政府、大專校院及文化創意事業充實文化創意人才，並鼓勵其建置文化創意產業相關發展設施，開設相關課程，或進行創意開發、實驗、創作、與展演。	
第二章 協助及獎補助機制	
第十二條 主管機關及中央目的事業主管機關得就下列事項，對文化創意事業給予適當之協助、獎勵或補助： 一、法人化及相關稅籍登記。 二、產品或服務之創作或研究發展。 三、創業育成。 四、健全經紀人制度。 五、無形資產流通運用。 六、提升經營管理能力。 七、運用資訊科技。 八、培訓專業人才及招攬國際人才。 九、促進投資招商。	

<b>文化創意產業發展法</b>	
<p>十、事業互助合作。</p> <p>十一、市場拓展。</p> <p>十二、國際合作及交流。</p> <p>十三、參與國內外競賽。</p> <p>十四、產業群聚。</p> <p>十五、運用公有不動產。</p> <p>十六、蒐集產業及市場資訊。</p> <p>十七、推廣宣導優良文化創意產品或服務。</p> <p>十八、智慧財產權保護及運用。</p> <p>十九、協助活化文化創意事業產品及服務。</p> <p>二十、其他促進文化創意產業發展之事項。</p> <p style="text-align: center;">前項協助、獎勵或補助之對象、條件、適用範圍、申請程序、審查基準、撤銷、廢止補助及其他相關事項之辦法，由中央目的事業主管機關定之。</p>	
<p>第十三條 為提升國民美學素養及培養文化創意活動人口，政府應於高級中等以下學校提供美學及文化創意欣賞課程，並辦理相關教學活動。</p>	
<p>第十四條 為培養藝文消費習慣，並振興文化創意產業，中央主管機關得編列預算補助學生觀賞藝文展演，並得發放藝文體驗券。</p> <p style="text-align: center;">前項補助、發放對象與實施辦法，由中央主管機關定之。</p>	
<p>第十五條 為發展本國文化創意產業，政府應鼓勵文化創意事業以優惠之價格提供原創產品或服務，其價差由中央主管機關補助之。</p> <p style="text-align: center;">前項原創產品或服務範圍之認定與補助相關辦法，由中央主管機關定之。</p>	
<p>第十六條 中央目的事業主管機關得獎勵或補助民間提供適當空間，設置各類型創作、育成、展演等設施，以提供文化創意事業使用。</p> <p style="text-align: center;">前項獎勵或補助辦法，由中央目的事業主管機關定之。</p>	
<p>第十七條 政府機關辦理文化創意產品或服務之採購，其採公開評選方式者，得將文化創意產品或服務之創意、美學列為評選項目。</p>	

## 文化創意產業發展法

第十八條 公有公共運輸系統之場站或相關設施之主管機關，應保留該場站或相關設施一定比率之廣告空間，優先提供予文化創意產品或服務，以優惠價格使用；其比率及使用費率，由主管機關定之。

第十九條 中央主管機關應協調相關政府機關（構）、金融機構、信用保證機構，建立文化創意事業投資、融資與信用保證機制，並提供優惠措施引導民間資金投入，以協助各經營階段之文化創意事業取得所需資金。

政府應鼓勵企業投資文化創意產業，促成跨領域經營策略與管理經驗之交流。

第二十條 中央目的事業主管機關為鼓勵文化創意事業建立自有品牌，並積極開拓國際市場，得協調各駐外機構，協助文化創意事業塑造國際品牌形象，參加知名國際展演、競賽、博覽會、文化藝術節慶等活動，並提供相關國際市場拓展及推廣銷售之協助。

第二十一條 為促進文化創意產業之發展，政府得以出租、授權或以其他方式，提供其管理之圖書、史料、典藏文物或影音資料等公有文化創意資產。但不得違反智慧財產權相關法令規定。

依前項規定提供公有文化創意資產之管理機關，應將對外提供之公有文化創意資產造冊，並以適當之方式對外公開。

管理機關依第一項規定取得之收益，得保留部分作為管理維護、技術研發與人才培育之費用，不受國有財產法第七條及地方政府公有財產管理法令規定之限制。

利用人係為非營利目的而使用公有文化創意資產時，管理機關得採優惠計價方式辦理。

公有文化創意資產之出租、授權、收益保留及其他相關事項之辦法或自治法規，由中央目的事業主管機關、直轄市或縣(市)主管機關定之。

第二十二條 政府機關為協助文化創意事業設置藝文創作者培育、輔助及展演場所所需公有非公用不動產，經目的事業主管機關核定者，不動產管理機關得逕予出租，不受國有財產法第四十二條及地方政府公有財產管理法令相關出租方式之限制。

## 文化創意產業發展法

第二十三條 以文化創意產業產生之著作財產權為標的之質權，其設定、讓與、變更、消滅或處分之限制，得向著作權專責機關登記；未經登記者，不得對抗善意第三人。但因混同、著作財產權或擔保債權之消滅而質權消滅者，不在此限。

前項登記內容，任何人均得申請查閱。

第一項登記及前項查閱之辦法，由著作權法主管機關定之。

著作權專責機關得將第一項及第二項業務委託民間機構或團體辦理。

第二十四條 利用人為製作文化創意產品，已盡一切努力，就已公開發表之著作，因著作財產權人不明或其所在不明致無法取得授權時，經向著作權專責機關釋明無法取得授權之情形，且經著作權專責機關再查證後，經許可授權並提存使用報酬者，得於許可範圍內利用該著作。

著作權專責機關對於前項授權許可，應以適當之方式公告，並刊登政府公報。

第一項使用報酬之金額應與一般著作經自由磋商所應支付合理之使用報酬相當。

依第一項規定獲得授權許可完成之文化創意產品重製物，應註明著作權專責機關之許可日期、文號及許可利用之條件與範圍。

第一項申請許可、使用報酬之詳細計算方式及其他應遵行事項之辦法，由著作權法主管機關定之。

依第一項規定，取得許可授權後，發現其申請有不實情事者，著作權專責機關應撤銷其許可。

依第一項規定，取得許可授權後，未依著作權專責機關許可之方式利用著作，著作權專責機關應廢止其許可。

第二十五條 政府應協助設置文化創意聚落，並優先輔導核心創作及獨立工作者進駐，透過群聚效益促進文化創意事業發展。

### 第三章 租稅優惠

第二十六條 營利事業之下列捐贈，其捐贈總額在新臺幣一千萬元或所得額百分之十之額度內，得列為當年度費用或損失，不受所得稅法第三十六條第二款限制：

- 一、購買由國內文化創意事業原創之產品或服務，並經由學校、機關、團體捐贈學生或弱勢團體。
- 二、偏遠地區舉辦之文化創意活動。
- 三、捐贈文化創意事業成立育成中心。
- 四、其他經中央主管機關認定之事項。

前項實施辦法，由中央主管機關會同中央目的事業主管機關定之。

文化創意產業發展法	
第二十七條	為促進文化創意產業創新，公司投資於文化創意研究與發展及人才培訓支出金額，得依有關稅法或其他法律規定減免稅捐。
第二十八條	文化創意事業自國外輸入自用之機器、設備，經中央目的事業主管機關證明屬實，並經經濟部專案認定國內尚未製造者，免徵進口稅捐。
第四章 附則	
第二十九條	本法施行細則，由中央主管機關定之。
第三十條	本法施行日期，由行政院另定之。



## 參考文獻

### 中文文獻

#### 期刊

1. 文建會，(2003)，《文化創意產業手冊》。
2. 王俐容，(2005)，《文化政策中的經濟論述：從精英文化到文化經濟？》，《文化研究》，第1期：169-194。
3. 裕珍馨有限公司，(2009)，第8新創事業獎申請書。
4. 台灣經濟研究院，(2003)，《文化創意產業產值調查與推估研究報告》。
5. 行政院文化建設委員會，(2003)，《文化白皮書》，頁14。
6. 行政院文化建設委員會，(2003)，《文化白皮書》，頁80-81。
7. 行政院文化建設委員會，(2003)，《文化白皮書》，頁98。
8. 行政院文化建設委員會，(2003)，文《化創意產業手冊》。
9. 行政院文化建設委員會，(2003)，《2003台灣文化創意產業發展年報》。
10. 行政院文化建設委員會，(2004)，《2004年台灣文化創意產業發展年報》。
11. 辛晚教，(1995)，社區.文化.設施,社區發展季刊,73期。
12. 辛晚教，(1996)，台灣多元文化社會與政策，1996北美華人學術研討會。
13. 辛晚教，(1997)，休閒文化活動參與行為之研究—以新竹市為例,戶外遊憩季刊，10卷1期。
14. 林建山，(2001)，《國家知識經濟發展的觀念與議題》，《經社法制編叢》，第28期,頁1~35。
15. 洪懿妍，(2001)，《統一以美感與消費者交心》，天下雜誌，2001年教育特刊。
16. 陳其南，(2001)，《從全球化看文化產業與地方行政》，《文化視窗》，第33期，9月號，頁50。
17. 陳伯璋、薛曉華，(2001)，《全球在地化的理念與教育發展的趨勢理論與政策》，15(4):49-70。



18. 吳思華，(2005)，《文化創意的產業化思維》，《典藏今藝術》，第 137 期：頁 14-117。
19. 吳明烈，(2002)，《知識管理》，成人及繼續教育學系暨研究所，國立中正大學。
20. 大甲古風貌之研究，(2009)。
21. 大甲鎮誌，(2009)。
22. 黃世輝，(2000)，《文化產業需要另一種思維-社區重建與文化產業發展》，《勁草社區協力報》，No.3， p.7。
23. 楊敏芝、辛晚教，(1998)，全球化經濟發展趨勢下台灣文化產業發展策略研究，中華民國都市計劃學會 1998 論文研討會。
24. 彰化縣重大意義歷史建築調查研究，( 2009)。
25. 劉維公，(2007)，經濟部文化創意產業推動小組辦公室 創意生活產業 ( 2007/4/26 850) 東吳大學社會系。
26. 劉維公，(2003)，《台北市文化產業發展現況與振興政策調查研究》，台北市文化局，台北市。
27. 劉大和，(2000)，文《化創意產業界定及其意義》，台灣經濟研究月刊，第 26 卷，第 26 期，頁 143。
28. 徐華強，(2000)，烘焙工業的回顧與瞻望(上)，烘焙工業，91 (162): 49-52。
29. 張尊楨，(2004)，台灣老字號，台北：上旗文化。
30. 鄭致韶，(2003)，《糖果及烘焙食品製造業基本資料》，台灣經濟研究院產經資料庫。
31. 羅華美，( 2002)，《國家創新系統—知識經濟時代下高等教育政策的新思維》。 臺灣經濟研究月刊,293,頁 36-45。
32. 藤人傑，(2004)，《國內文化創意產業生態初探--以新興之音樂與表演藝術、視覺藝術及工藝產業為例》，台灣經濟研究月刊，第 27 期：90-100。
33. Nonaka & Takeuchi (1995) 《組織知識創造過程模式》，1995, p.89.

34. 文化創意產業圓桌論壇總結會議，(2008.5.01)
35. 經濟日報：文／邱淑宜、林文一，(2009.10.05 )

#### 書籍

1. 王子輝，(2002)，《中國點心的由來與發展》，中國飲食文化基金會會訊，頁45。
2. 花建，(2003)，《文化+創意=財富》，台北：帝國文化。
3. 孫武彥，(1993)。《文化觀光—文化與觀光之研究》。三民書局，台北市。
4. 黃世輝，(2002)。《社區自主營造的理念與機制：黃世輝研究論文集》。建築情報季刊出版，台北市。
5. 張守文、楊婀娜，(1996)， 中國糕點與飲食文化，中國飲食研究論文專集（下），中國餐飲學會。
6. 周志龍，(2002)，《全球化、知識與區域》，國立台北大學都市計劃研究所。
7. 高希均、李誠主編，(2000)，《知識經濟之路》，天下遠見出版公司。
8. 周志龍，(2002)，《全球化、知識與區域》，詹氏書局。
9. 周志龍，(1996)，台灣都市及區域發展之結構博物館學季刊 22（2）。
10. 劉襄儀，(2008)，《博物館誌》，社群時代的博物館教育展望。
11. 簡士超，(2006)，《行銷學》，偉碩文化事業股份有限公司，頁 181。
12. 李永求，(2009)，韓國全球文化產業協會會長發表於“第七屆中國文化產業新年論壇”。
13. 漢寶德，(2007)，《談美感》，聯經出版社
14. 漢寶德，(2008)，《漢寶德談美》，聯經出版社
15. M.、李明軒與邱如美合譯，(1996)，《國家競爭優勢》，天下文化。
16. Porter, M.、陳美岑譯，(2001)，《全球化競爭優勢》，城邦文化。

#### 雜誌

1. 范榮靖，(2009)，遠見雜誌第 278 期，頁 144。

2. 中國圖書出版網，(2009)

碩士論文

1. 王翠娥，(2005)，關係行銷對於經營績效影響之探討—以台灣地區螺絲產業為例，逢甲大學經管院碩士論文。
2. 余佳芳，(2007)，從基隆中元祭探討臺灣傳統節慶演變之研究—國立成功大學藝術研究所碩士論文。
3. 吳易蓮，(2000)，從地區行銷觀點探討鶯歌老街再造改善策略之研究，文化大學。
4. 吳俐璇，(2003)，台灣地區推動地方觀光行銷策略之研究-以鶯歌地方觀光發展為例，國立台灣大學，建築與城鄉研究所，碩士論文。
5. 吳怡寬，(2003)，產業文化藝術節推廣之研究—以古坑華山 2003 台灣咖啡節為例。
6. 莊維立，(2005)，銀行品牌認知對顧客關係行為的影響--以台新銀行消費金融與財富管理業務為例--逢甲大學經管院碩士論文。
7. 陳景揚，(2002)，從社會資源可移轉性觀點探討台灣工藝產業轉型--以苗栗陶瓷業為例，台北：東海大學社會學系碩士論文。
8. 陳攻芳，(2007)，傳統糕餅產業經營關鍵成功因素之研究—以老店裕珍馨為例，大甲高中商業經營科。
9. 馮淑亭，(2005)，品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究--以郭元益公司為例--育達商業技術學院企業管研究所，碩士論文。
10. 張大春，(2006)，政府觀光行銷—以后豐馬道為例，逢甲大學經管院碩士論文。
11. 楊敏芝，(2002)，地方文化產業與地域活化互動模式研究-以埔里酒文化產業，博士論文，台北大學都市計劃研究所，頁 37。
12. 蔡佳璋，(1998)，地方發展推動模式之研究—以台北鶯歌傳統產業為例，國立台灣大學。

13. 蔡佳穎，(2008)，創新擴散理論對網路銀行接受度的影響—科技接受模式的應用，大同大學，事業經營學系(所) 碩士論文。
14. 劉曉蓉，(2005)，文化產業發展成為文化創意產業之策略研究——以交趾陶為例，國立中山大學，公共事務管理研究所 碩士論文。
15. 鄭如婷，(2003)，階級衝突與地方產業發展之研究—以鶯歌陶瓷. 業發展為例，立德管理學院，碩士論文。
16. 廖桂敏，(2004)，地方文化產業發展之實踐—以美濃鎮為例，碩士論文，政治大學公共行政學系，頁 19。
17. 賴承郁，(2006)，台灣資訊軟體產業之資源基礎，價值創造與顧客再購意願之研究。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。



網站

聯合國教科文組織(UNESCO)，(2002)

文建會，(2008)，[http://cci.cca.gov.tw/page/p\\_02\\_1.phpa=1702](http://cci.cca.gov.tw/page/p_02_1.phpa=1702)

<http://www.hellotw.com>，(2010)

<http://www.yuntech.edu.tw/~gha/publish/teachers/hwangsh/2000/2.htm>

<http://www.unesco.org/culture/industries/>。(5/21/2007)

## 英文文獻

1. Alderson (1965) *Dynamic Marketing Behaviour*, Richard Irwin Inc., Homewood, IL.
2. Bagozzi, Richard P. (1995), "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(Fall), pp.272-277.
3. Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan & Fahy, John (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions" *Journal of Marketing* , 57(October), 83-99.
4. Bitner, Mary Jo. (1995), "Building Service Relationships: It's all about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), pp.246-251.
5. Chien, C. S. and Moutinho, L. (2000), "The External Contingency and Internal Characteristic of Relationship Marketing," *Journal of Marketing Management*, 16, pp.583-595.
6. Chien, C S. and Moutinho, L., (2004) "Beyond Relationship Marketing" *Marketing Mind Prints*. Edited by Philip Kitchen , Palgrave Macmillan, New York
7. Christy, R., Oliver, G., & Penn. J. (1996). "Relationship marketing in consumer markets", *Journal of Marketing Management*, 12, 175-187.
8. Cooke, P., (1997) ,"Regions in a global market : the experiences of wales and baden-wurtemberg", *Review of International Political Economy* 4(2) : 349-381.
9. Cooke, P., (1998) ,"Regional systems of innovation : an evolutionary perspective", *Environment and Planning*, 30 : 1563-1584.
10. Cooke, D.(1998) ," Survey of Consumer Finances. "Dispatches: Sidney in Cooke. Donaldson, B. and T. O'Toole edited,. 2002. *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*. John Wiley & Sons, Ltd, ?.
11. Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York.

12. Garbarino, E., and Johnson, M. S., (1997) , “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 1999, 63,( 2),.70-87.
13. Kotler, P., (2002), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
14. Lambooy, J, ( 2002 ) , “Knowledge and urban economic development: an evolutionary perspective”, *Urban Studies* 39(5-6):1019-1035.
15. Macneil, Ian , (1978) , “Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract law,” *Northwestern Law Review*, 72, 854-905.
16. McKnight, D. H., Cummings, L. L., and Chervany, ( 1998 ), N. L. “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships,” *Academy of Management Review* (23:3), pp. 472-490.
17. Morgan, R. M. and S. D. Hunt, (1994) , “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58, No. 3, pp.20-38.
18. Porter, M. E. (1990), “The Competitive Advantage of Nation”. New York: *Free Press*.
19. Porter, L.W. (1996), Forth years of organization studies: Reflections from a micro perspective. *Administrative Science Quarterly*, 41,262-269.
20. Porter, M. E. and Stern, S. (2001), “Innovation: Location Matters ,” *Sloan Management Review*, Vol. 42, p 28-36.
21. Smith, J. B. and D. W. Barclay, ( 1997 ) , “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp.3-21.
22. Storper, M., ( 1997 ), ”The Regional World: Territorial Development in a Global Economy”. *Guilford Press*, London.

23. Wilson, D.T. (1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships,”  
*Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.335-345.
24. Porras, J., Emery, S. and Thompson, M., (2007), *Success Built To Last*, Pearson Education, Inc. , Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey.

