

探索文創企業之經營策略—以力馬生活工坊為例

柯亞先^{1,2*} 李德松¹

亞東技術學院工業管理系副教授¹

香港珠海學院亞洲研究中心研究員²

摘要：今日文創產業看似如日中天，但其實想要在文創產業中存活，必須經歷非常辛苦的奮鬥歷程。歷經 12 年努力以赴，「力馬 (LIMA) 生活工坊」成為台灣文創產業中少數極為成功的個案，因此本研究針對「力馬」之經營策略做深入探討，審視其策略規劃中的願景、使命、目標、價值觀，探索其內在與外在環境之 SWOT 分析及主策略後，針對 STP 與行銷組合 4P 策略做詳細診斷，發現其商業模式包括：品牌行銷 (LIMA 涵意的詮釋)、故事行銷 (南賢天夫婦與生活工坊具有生命力的故事)、體驗行銷 (提供量身訂做的客製化行程，讓顧客來工坊實地體驗)、口碑行銷 (腳踏實地、熱誠親切且經常扶助弱勢族群，在網路世界贏得好口碑) 等，可說集多種行銷手法做巧妙結合，堪稱業界典範。最後在邁向「成為全台灣知名文創企業」之中長程目標過程中，包括人才培育與網路行銷在內，仍有值得改進與努力之處；此一研究結果可供文創企業經營者參考。

關鍵詞：文化創意產業、力馬生活工坊、經營策略、行銷策略

壹、緒論

「文化創意產業」又稱「創意產業」或簡稱「文創產業」，此一名詞最早源於 1997 年英國工黨新政府，當時英國為了振興經濟與提高 GDP，於同年七月成立「文化媒體&體育部」(Department for Culture Media and Sport; DCMS)，並於 1998 年在 DCMS 之下組成創意產業任務小組 (Creative industries task force)，之後分別於 1998 年及 2001 年提出「創意產業藍圖報告」(Creative Industries Mapping Document)，成為當時國際上最完整的創意產業發展架構，至此「創意產業」一詞終於得到正名 (吳榮義，2003)。

前泰晤士報總編輯威廉先生 (Rees-Mogg William) 於 1985 年撰文指出，在 1984-1985 年間，英國政府部門在藝術理事會投資了 1 億英鎊，回收了 2 億 5 千萬，創造了 2 萬 5 千個就業機會，證明了政府部門投資創意產業的成效 (McGuigan, 2001)。此外，英國領先於其他歐洲國家，擁有歐盟最大的創意產業，甚至可能是世界上「創意產業佔 GDP 比重」最高 (7.3%) 的國家，其規模與其金融服務業相當，提供 180 萬個就業職位，並以每年平均約 5% 的速度增長 (此數據幾乎是英國其他經濟部門的兩倍)，換言之，創意產業已躋身 21 世紀英國經濟核心的位置 (英國職業基金會&英國文化媒體體育部，2007)。2009 年英國的文創產業創造約 360 億元英鎊的毛附加價值 (Gross Value Added, GVA)，¹ 佔全英國產業 2.89%；而出口部份則創造約 89 億元英鎊的 GVA，佔全英國出口的 10.6% (台灣文創發展基金會，2013)。

¹ GVA = GDP + 間接稅 - 間接補貼

有鑒於英國發展創意產業帶來鉅大的經濟效益，2002年5月行政院文化建設委員會發佈《挑戰2008：國家發展重點計畫》中，將「發展文化創意產業計畫」列為其中之一（行政院經濟建設委員會，2002）。接著在2009年10月，行政院核定《創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫98-102年》，視「文化創意產業」為「第四波」經濟動力，並將文創產業列為六大新興產業之一，期望透過此一關鍵發展策略，提升台灣的國際競爭力（文建會，2009）。

但非常不幸的，過去五年來（2006-2010），文創產業廠商家數逐年遞減（從2006年的55,717家遞減至2010年的52,673家），而2008-2010年文創產業的就業人口數（169,911，164,542，170,539）始終維持在17萬人左右（李仁芳，2011），顯示近幾年的文創產業發展似乎並不樂觀。因此，尋求可資借鏡的典範文創企業，便成為當務之急。

今日在政府大力推展下，「文創」雖被喊得震天價響，但其實想要在看似熱門的文創產業中存活，是一樁非常辛苦的奮鬥歷程。歷經12年努力以赴，「力馬生活工坊」算是文創產業中少數極為成功的個案，值得從策略規劃與行銷策略層面深入探討。

貳、文獻回顧

一、文化與文創產業

文化一詞在漢語中是「人文教化」的簡稱，目前所考查到最早有關「文化」二字的出處，應是在西漢劉向所著的《說苑·指武》中，²此處「文化」是以文治為法，並依據禮樂典章制度來教化臣民。西方最早定義文化的是 Tylor, Burnett Edward (1871)，他提出所謂「文化（或文明）廣義而言是一個複合體，包括知識、信仰、藝術、道德、法律、風俗，以及任何其他社會成員養成的能力與習慣」。³後來陸續有學者對文化提出詮釋，如 Kroeber & Kluckhohn (1952) 著作中，所蒐集到文化的定義多達164種；目前最廣為接受的說法之一如下：文化是一種生活方式 (Culture is a way of life)：無論是飲食、衣著、住屋、文學、藝術、風俗、信仰等，在在都與生活有關，也是生活的體現 (Ferraro, 2008)。⁴英國學者 Hesmondhalgh (2007) 認為：文化產業的製品都是文本（如歌曲、敘事或表演等），其主要是為了引起心智反應，充滿豐富的表徵意涵，可以任人解讀，藉此達成溝通的目標，並提出「核心文化產業」一詞，內容包括廣告及行銷、廣播與電視產業、電影產業、網際網路產業、音樂產業、印刷及電子出版業、影視與電腦遊戲產業等。

² 《說苑·指武》云：聖人之治天下也，先文德而後武力。凡武之興，為不服也。文化不改，然後加誅。夫下愚不移，純德之所不能化，而後武力加焉。

³ Culture, or civilization, taken in its broad, ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.

⁴ Everything that people have, think, and do as members of a society.

在文創產業方面，各國對於此一名詞的使用略有差異，如英國的創意產業 (Creative industries)、韓國的文化內容產業 (Culture and content industries)、芬蘭的文化產業 (Cultural industries) 與台灣的文化創意產業(cultural and creative industries)」等 (吳榮義，2003)，不過就表 1.列出各國/組織界定之文創產業來看，其內容與特性均是指「與文化或創意密切相關」的產業。

表1. 各國/組織界定之文化創意產業

各國/組織	文化創意產業內容
聯合國 教科文組織	視覺藝術、表演藝術、工藝與設計、印刷出版、電影、廣告、建築、歌舞劇與音樂的製造、多媒體、視聽產品、文化觀光、運動。
英國	藝術及古董市場、表演藝術、工藝設計、時尚設計、出版、廣播電視、電影及錄影帶、廣告、建築、音樂產業、軟體及電腦、服務、互動休閒軟體。
韓國	漫畫產業、電影產業、音樂產業、電玩產業、動畫產業、人物產業。
香港	廣告、建築、藝術、古董與工藝品、設計、數碼娛樂、電影與錄像、音樂、表演藝術、出版與印刷、軟體與電子計算及電視與電台。
台灣	視覺藝術、音樂及表演藝術、文化展演設施、工藝、電影、廣播與電視、出版、廣告、設計、設計品牌時尚、建築設計、創意生活、數位休閒娛樂。

資料來源：文建會 (2003)，文化創意產業手冊。

二、台灣文創產業發展

表 2. 《文化創意產業發展法》立法前後的次產業名稱與主管機關比較表

領域	主辦機關	次產業名稱 (立法前)	次產業名稱 (立法後)	主管機關
藝文類	文建會	視覺藝術產業	視覺藝術產業	文化部
	文建會	音樂與表演藝術產業	音樂與表演藝術產業	文化部
	文建會	文化展演設施產業	文化展演設施產業	文化部
	文建會	工藝產業	工藝產業	文化部
媒體類	新聞局	電影產業	電影產業	文化部
	新聞局	廣播電視產業	廣播電視產業	文化部
	新聞局	出版產業	出版產業	文化部
			流行音樂及文化內容 (新增)	文化部
	經濟部	廣告產業	廣告產業	經濟及能源部
設計類	經濟部	產品設計產業 (調整)	設計產業	經濟及能源部
		視覺傳達設計產業 (調整)		經濟及能源部
	經濟部	設計品牌時尚產業	設計品牌時尚產業	經濟及能源部
	經濟部	建築設計產業	建築設計產業	經濟及能源部
	經濟部	創意生活產業	創意生活產業	經濟及能源部
	經濟部	數位內容產業 (調整)	數位休閒娛樂產業	經濟及能源部
其他			經中央主管機關指定	

資料來源：李仁芳 (2011)，2011 台灣文化創意產業發展年報

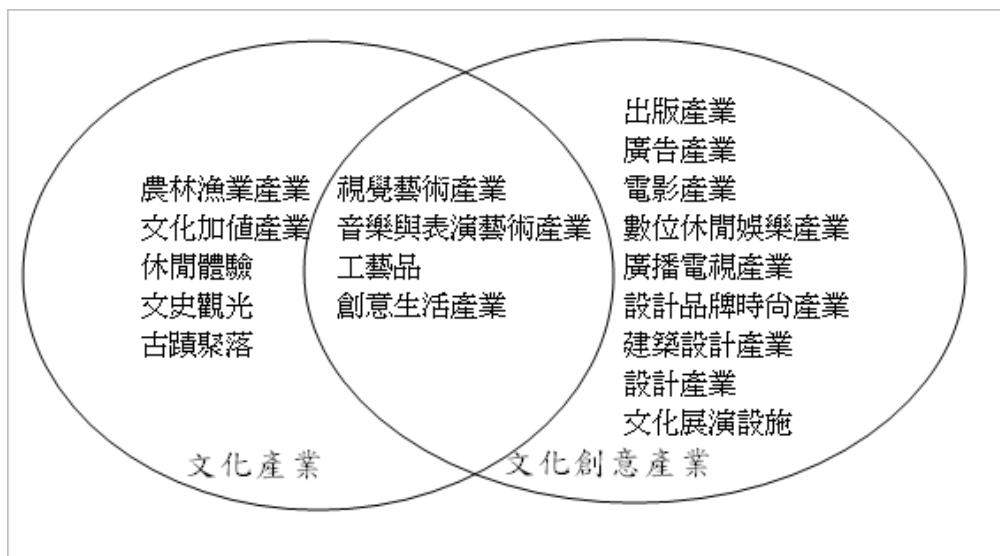


圖 1. 文化產業與文化創意產業對照圖

資料來源：劉曉蓉(2006)，文化產業發展成文化創意產業之特性研究—以交趾陶為例。

伍、結論

雖然力馬生活工坊在文創產業中已站穩腳步，並往「成為全台灣知名文創企業」之中長程目標邁進，但在此過程中仍有些值得改進與努力之處，謹舉兩點如下：一、人才培育：目前全工坊均由南賢天夫婦掌理一切，缺少具管理專長的專業經理人分憂解勞，如欲擴大經營規模讓更多遊客來此體驗，則人才培育工作不可忽視。二、網路行銷：力馬目前沒有自己的官網，而且 FB 粉絲團上資訊更新的速度也太慢。此外在推廣策略上，力馬似乎缺少響亮的廣告金語 (Slogan)，因此筆者特別為其創作如下：「力」戰逆境，「馬」到成功；或由第三方為其展示如圖 2.所示之打油詩，置於網頁或廣告文宣品中，以強化網路行銷。

力挺客家創新品	南國僥僂賢
馬壯人強原住民	賢能藝頂天
工藝傳承文化情	天籟文創善
坊間頌讚赤子心	善譽滿江南

圖 2. 力馬工坊 (藏頭詩) 與南賢天 (迴文詩) 之順口溜廣告

參考文獻

- 文建會 (2003), 文化創意產業手冊, 台北: 行政院文建會。
- 文建會 (2009), 創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫, 98-102 年 (核定本), 頁 11。
- 台灣文創發展基金會 (2013), 英國文化創意產業政策的推動概念, 2013.05.03, http://cci.culture.tw/cci/cci/market_detail.php?sn=7543
- 行政院經濟建設委員會 (2002), 挑戰 2008: 國家發展重點計畫 (2002-2007), 台北: 行政院 91.05.31 院臺經字第 0910027097 號函核定, 頁 7-9。
- 李仁芳 (2011), 2011 台灣文化創意發展年報, 台北: 行政院文化建設委員會, 頁 12、17、21。
- 吳榮義 (2003), 文化創意產業產值調查與推估研究報告, 台北: 台灣經濟研究院, 頁 30。
- 楊燕枝、吳思華 (2005), 文化創意產業的價值創造形塑之初探, 行銷評論, 2(3), 313-318。
- 劉曉蓉 (2006), 文化產業發展成文化創意產業之策略研究—以交趾陶為例, 高雄: 中山大學, 公共事務管理研究所碩士論文。
- 潘裕豐 (2007), 台灣原住民文化創意發展之行動探究—參觀美國、加拿大原住民文化之省思, 台灣原住民研究論叢, 創刊號, 103-124。
- Clare (2011), 苗栗力馬生活工坊—南賢天的陶瓷創作與歌聲、原住民與客家美食, 資料來源: <http://l50740.pixnet.net/blog/post/40982641-苗栗力馬生活工坊—南賢天的陶瓷創作與歌聲>
- Ferraro, G. (2008). Cultural anthropology: an applied perspective. CA: Thomson Learning Inc.
- Hesmondhalgh, D. (2007). The cultural industries, London: Sage, 12.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- McGuigan, Jim. (2001). Three Discourses of Cultural Policy, Culture and Citizenship, Ed. Nick Stevenson, London: SAGE Publications Ltd., 124-138
- Tylor, E. (1920). Primitive Culture, New York: J.P. Putnam's Sons. 1。

Exploring the Business Strategy of Cultural Creative enterprise: the Case Study of LIMA Live Workshop

Ya-Hsien Ko¹² Der-Song Lee¹

Associate Professor of Industrial Management Department, Oriental Institute of Technology¹

Research Fellow of Asian Studies Centre, Chu Hai College of Higher Education²

Abstract: It seems that the cultural and creative industry (CCI) is presently being like the sun at high noon; yet, the cruel fact is that no ambition in this sector can be easily achieved without the devotion of great efforts and a series of hard struggles. LIMA Live Workshop, after twelve years' all-out engagement and devotion, has finally achieved their ambition and looms as one of the few-and-far-between successful cases in the sector of the cultural and creative industry. Therefore, we, in this research, focus on LIMA's business strategies, looking into the vision, mission, objectives and values of LIMA. After probing the SWOT analysis of its internal and external environment and its main strategy, we focus on STP analysis and the 4Ps of marketing, making detailed and sophisticated diagnosis to find out such business models as : brand marketing—to interpret the denotation of LIMA, story marketing—the strenuous story of the Nan, Hsien-Tien couple and the Live Workshop, experiential marketing—to provide a custom-made journey for customers to come to the Workshop to experience the operation for themselves, word-of-mouth marketing—being honest and sincere and enthusiastically kind-hearted to render help to weaklings, and the good reputation is widely circulated in the net, and the like. To combine so many marketing strategies deftly may well be a praise-worthy model in this sector. Last but not least, there remains a little to be desired during the process of achieving its long-term goal to be a cultural and creative enterprise well-known in Taiwan, including the education of personnel and internet marketing. The outcome of this research may well serve as the reference material for the managers of cultural and creative enterprises.

Keywords: cultural and creative industry (CCI), LIMA Live Workshop, business strategy, marketing strategy