

全球行銷報告

琉園—

中國玻璃藝術的世界起點



指導老師：邱志聖 教授

學生：蘇筱芸

系級：貿碩二

學號：91351006

時間：2003 年 1 月

壹、前言

近四十年來經濟不斷發展發展，台灣人民的生活水準逐漸提高，隨著大環境的改變，人民的生活理念和方式也起了很大的變化。從以前兢兢業業工作只求溫飽，到今日減少工作時數，注重起休閒及生活品質。人們有錢有閒之後，就會開始思索如何將錢花得更有品味，於是會用藝術品裝飾生活，並以參觀藝術展覽、欣賞藝術表演作為生活的娛樂之一。都市化及所得提高會帶動起一國文化產業之發展，而琉園，便在此一契機下蓬勃發展，成為台灣文化創意產業的標竿。

二〇〇三年 11 月，琉園上櫃了，這對於琉園以及整個台灣的文化產業而言，是相當具有指標性的一年。琉園是台灣首檔掛牌的藝術產業公司，於一九九四年創立至今。琉園公司在琉璃藝術的創作成就方面有目共睹，其作品多年來受到全球藝術界的重視，除了藝術成就之外，琉園在製品的推廣與銷售方面，也著力頗多，近年來不僅在國內有效經營了許多通路，並且成功地營造出品牌形象，也使得琉園公司成為一個跨越藝術創作、博物館經營、時尚行銷等多元領域的創意產業範例。¹

傳統上，藝術歸藝術、商業歸商業。設計學院、藝術學院和藝術相關的高等教育，通常不討論藝術的商業和經濟面向。商業化的經營方式絕對不是藝術工作者的第一選擇；而商學院把藝術或文化僅歸納經濟發展大架構下的一環。加上政府過去對藝術及文化產業並不重視，在過去鮮少有系統化的努力來支持，種種因素之下，相關的學術研究以及教學工作尚在起跑階段，而文化產業的輪廓在全球經濟領域中至今仍模糊不清。²琉園的上櫃，讓我們看到了藝術文化和商業成功結合的典範，因此本文希望藉由琉園個案的分析，來探討藝術創作產業所面臨的

¹ 財團法人國家文化藝術基金會，「全國藝文創意產業案例蒐錄計畫」案例 003 號：琉園，http://www.ncafroc.org.tw/news/index_news.asp?ser_no=61，2003 年 10 月 9 日發佈。

² Klaus Kunzmann，「文化產業與都市經濟發展」演講內容，美商雅凱文化導覽公司主辦，典藏今藝術整理，<http://udn.com/NEWS/READING/NEWSSTAND/1731697.shtml>，2003 年 12 月 12 日。

四C問題及其處理模式，並且如何應用行銷觀念來使其藝術理念發揚光大，進一步使琉園品牌成功地站上國際舞台。

本文以下分爲五章來探討琉園如何處理其與消費者的四 C 問題，第二章爲環境分析，第三章爲產業分析，第四章爲消費者分析，第五章琉園公司簡介及營運概況，第六章爲核心能力、SWOT 分析與四 C 策略，第七章爲未來發展及建議。

壹、 環境分析

根據行政院文建會「文化創意產業發展計畫」對於文化創意產業之定義，文化創意產業是台灣面對全球化潮流時，將最具水準的文化藝術創作，利用科技技術生產出具創意的文化產品，然後以分眾式、多樣化的行銷方法，建構一種新經濟型態，以凸顯台灣的國際文化形象。產業項目包括視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及數位休閒娛樂等十項產業。³本文所探討之琉園所從事之玻璃藝術創作屬於其中的工藝產業，因此本章所做之環境分析以玻璃創作產業及整體文化創意產業爲主要範疇。

一、 經濟環境

根據行政院主計處統計局之資料顯示，我國 1998 年之每人年國民所得平均爲 241307 元新台幣，2002 年之每人年國民所得 402077 元新台幣。國民所得上升代表著消費能力的增強，消費能力愈強表示文化藝術產業之潛在市場愈大。另外根據台灣經濟研究院提供之文化創意產業規模推估資料，民國八十五年文化創意產業產值爲三千兩百億元，九十年四千四百億元，保守估計至民國九十七年

³ 行政院文建會，「文化創意產業發展計畫」，http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm，2003 年 11 月 12 日。

將達一兆一千六百億元。(民國八十五年個別產業產值詳見附表一)⁴由前可知，隨著國民所得增加，生活水準提升，文化創意產業的產值也不斷擴大，即使在一片經濟不景氣當中，文化創意產業的市場擴張率仍然在急速上升中。此外檢視民國 87 年到 89 年的文化創意產業相關的就業人口數，從 32 萬人增加為 40 萬人。根據此數據可發現文化創意產業有相當大的成長空間，在服務業人口快速增加的情況下，文化創意產業的就業人口也逐漸增加，成為台灣重要產業別之一。

5

二、技術環境

科技技術的進步，如電腦、網路、複印、有線、衛星的發達，使得文化產品及服務得以以更多元、更有創意的方式呈現給消費大眾。以玻璃創作產業來說，各種精密儀器的發展，使得玻璃藝術在切割、溫度控制、磨刻、彩繪等製作過程中能更為精確，並在造型和裝飾上得以有更為複雜的設計。機器吹製的發明，使得玻璃製品得以自動化、大量製造。玻璃回收與再生技術的發展，除了符合環保外，亦可創造出另一種工藝與藝術的結合。網路及通訊技術的發展，亦可幫助本土的文化藝術產業宣傳其理念、產品及服務於社會大眾甚至是推向國際舞台。

三、社會文化

生活水準的提升，使得人們在溫飽之餘，逐漸重視起生活的品質及美感，也願意花較多的金錢和時間在各項藝文活動及商品上，有助於文化藝術產業之發展。文化產業和其他產業最大不同之處，在於其深受歷史、風土民情、價值觀之影響，能融入文化元素，呈現出美感、創意、生活的經驗與感動，因此各地之文

⁴由於現行之工商普查對於工藝類，僅有製造業之行業分類，缺乏對於工藝行業之認定與分類，因此許多關於工藝產業的數據資料皆不可得，為分析方便起見，以整體文化創意產業代之。

⁵行政院文建會，「文化創意產業發展計畫」，http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm，2003 年 11 月 12 日。

化產業皆有其地方特色。台灣的文化產業在近幾十年來的努力之後，逐漸發展出屬於自己的特色，像雲門舞集就成了台灣表演藝術產業的代名詞。在歐洲，玻璃象徵著高貴的生活品味，因此許多國家視玻璃為重要傳統，一舉將玻璃推上世界舞台、成為引領時尚的精緻產業和品牌。台灣有非常豐富的歷史文化元素，琉園的創辦人王俠軍認為應該也有能力發展出自己的特色，但首要之務應積極傳達玻璃的藝術價值，才能夠吸引更多的人欣賞以及更多的愛好者投入玻璃創作。

四、政治與法律環境

I. 文化創意產業發展計畫

行政院將「創意台灣」(Creative Taiwan)規劃為未來施政的目標與願景，因此特別提出「文化創意產業發展計畫」，將文化、藝術及設計等相關產業，將原分屬不同專業的行業，統籌在「創意產業」的概念下，納入國家發展的重點計畫。計畫內容包括人才培育、文化創意產業環境整備以及文化藝術產業計畫等，並設立「創意產業專案中心」之單一窗口，提供文化藝術工作者下列服務諮詢管道：

1. **法律研究與法律服務**：包括法律制度研議業務、成立律師顧問與志工團提供法律諮詢服務、辦理法律訓練課程以提供文化工作者基礎的教育養成訓練等。
2. **經營輔導**：包括整備國內現有文化創意產業專業輔導環境、提供產業經營輔導、建構優勢的財稅支援政策、規劃執行文化創意產業育成計劃等。
3. **產業推廣**：包括建立文化創意產業基礎資料庫、提供政府採購公報及國內外比賽展演等市場情報、拓展更多商機建置並維護專案中心

網站、發送電子報與相關的網路行銷通路，並拓展國際市場、彙整企業贊助資源以協助媒合機會等。

4. **人才培育**：包括培育文化產業企業家、協助文化藝術工作者創業、建立實業家交流平台、舉辦各類論壇與座談會等。⁶

II. 智慧財產權之保護

我國雖有智慧財產權對於語文、音樂、戲劇、舞蹈、美術、攝影、圖形、視聽、錄音、建築、電腦程式等著作權之保護。但因執行不力，因此市面上文化創意相關產品之仿冒品十分氾濫。

五、環境對四 C 之影響

類別	環境情況	對於買者交換成本之影響
經濟環境	國民所得上升、文化創意產業產值上升、相關從業人口增加	潛在市場持續擴大
科技環境	科技進步（網路、數位、精密儀器等）	外顯單位效益成本下降、資訊收集成本下降
社會文化	重視生活品質、台灣本土特色、對玻璃藝術尙不瞭解	逐漸重視外顯單位效益、資訊收尋成本仍高
政治與法律環境	文化創意產業計畫、智慧財產權執行不力	降低外顯單位效益成本、道德危機成本仍高

⁶ 文建會「創意產業專案中心」，http://www.cca.gov.tw/creative_center/。

貳、 產業環境

爲了能更精確地分析琉園所屬的產業環境及其競爭者，因此在本章產業定義將縮小製玻璃藝術創作產業。

一、國際玻璃藝術產業概況

玻璃在四千五百年前，巴比倫人最先找到玻璃配方，埃及人與羅馬人繼承了前人的技巧，將玻璃工藝發揚光大；在中世紀及以後的歐洲，玻璃業蓬勃發展。許多歐洲國家將玻璃視爲相當重要的傳統，幾百年下來，不僅造就當地建築的富麗堂皇，也藉著精美玻璃產品的銷售，創造可觀的財富。玻璃創作在 1962 年有了新的突破，美國研發出稍製玻璃的小坩鍋，使得玻璃創作敵已在工作室進行，脫離了傳統的工廠體制。玻璃藝術的創作，在全球各地都出現迥異多姿的風貌，義大利以吹製玻璃聞名，捷克的玻璃則有雕花、切割的技術，奧地利以研磨膠合著稱。目前世界知名的幾個品牌有 Lalique、Baccarat、Swarovski、Waterford、Daum 等。不過除了 Dam 將脫蠟鑄造當成主要的技法之外，大部分的品牌製作技法仍以切割、研磨、拋光爲主流，反映了西方的幾何美學概念。⁷

茲將國際知名玻璃製造品牌簡述如下：

I. Lalique

知名法國水晶製造品牌，成立於 1892 年。創始者爲 Rene Lalique，是當時著名珠寶設計家。二次世界大戰後，他的兒子 Marc Lalique 承接父親的創作精神，才將品牌風格延伸到水晶製品方面。Lalique 水晶產品創作的範圍十分廣泛，從手錶、珠寶、酒杯、香水、水晶飾品等，甚至將品牌延伸到皮革製品如皮包方

⁷ 張窮慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003 年，頁 13-22。

面上，儼然已成爲一時尚精品品牌。由於 Lalique 已是一百年知名品牌，坊間會有許多介紹 Lalique 玻璃創作歷史及創作品的書籍，而 Lalique 的作品也會不定時在全世界各地的博物館及展覽館做短期出展。由於 Lalique 已是一時尚精品大廠，對於其產品一般的宣傳廣告也更是少不了。

II. Baccarat

法國手工水晶製造大廠，是 1764 年受到路易十五的特許所建的。當時是在法國南部小鎮Baccarat興建的一所玻璃制造廠，至 1816 年，Baccarat正式生產水晶製品，短短七年間，已成爲法國的首席水晶製造商，被譽爲「王侯們的水晶」，成爲法國文化具有代表性的名牌。Baccarat水晶款式眾多，從小巧的首飾、酒具、香水，大到吊燈、家具，另外尚有一些限量珍藏藝術品的發行、皮包和圍巾的設計，也替一些公司設計一些專屬紀念品。Baccarat透過世界各地的正式的零售店來販賣，也可以透過一個叫「eLuxury」的網站購買（但除此之外，並沒有正式的其他網站銷售管道）。Baccarat有一個特別的「Exchange policy」服務，也就是購買（或受贈）持有Baccarat產品的顧客可以在購買日之後的三個月內以原產品交換其他等值的Baccarat產品。⁸ Baccarat在其官方網站上對於玻璃產品的製作過程有一個專欄的講解，此外在法國也設有一個專屬的Baccarat博物館。

III. Daum

也是法國品牌，是至今碩果僅存的使用脫蠟鑄造法的大廠，成立於在一九八七年，至今已經有一百六十七年的歷史。產品包括裝飾品、香水、珠寶，產品種類相較於 Lalique 及 Baccarat 要少些。在其官方網站上特別針對脫蠟技術作了一連串的介绍，並計畫成立 Daum club，喜愛 Daum 的朋友可藉由登錄個人資料，

⁸ Baccarat官方網站，<http://www.baccarat.fr/usa/home/index.php>

定期收到關於 Daum 的最新訊息，並在 Daum club 成立後獲得意想不到的特別待遇（因為還沒有成立，所以尚未宣布會提供什麼活動）。

IV. Waterford

是Waterford水晶及 Wedgwood陶瓷器集團，是英國是當今世界首屈一指的水晶和磁器集團公司。Waterford成立於 1783 年，本來是專門從事水晶產品製造，該公司於 1986 年與Wedgwood合併之後，並持續在 1998 至 2001 年併購德國及美國等地之大廠，造就了現在的規模。該集團除了水晶之外，另有銀製品和陶瓷製品、燈飾、鋼筆等產品，屬於發展比較多元化的集團。Waterford的產品除了一般百貨的門市之外，可以藉由官方網站上線上購買，並提供正式證書。此外尚提供產品客製化之服務。

V. Swarovski

1883 年Daniel Swarovski發明了第一部可大量切割水晶的機器，大大提升了切割水晶的速度、精準度和品質，革命性地改革了水晶工業，時至今日，Swarovski的切割工藝仍然舉世聞名。1895 年Daniel在奧地利正式成立了自己的公司，至今 Swarovski的產品已應用推廣至時裝、首飾、吊燈、配件、瞭望器材及交通安全產品等。Swarovski 有會員俱樂部Swarovski Collectors Society (SCS)，目前在全球超過 30 個國家擁有超過 450000 個會員，會員可以享有購買專屬產品、免費訂閱Swarovski季刊、免費參觀Swarovski Crystal Worlds等權利。施洛華奇多媒體水晶世界（Swarovski Crystal Worlds）興建於 1995 年，為紀念創立 100 周年，特在奧地利Wattens市建立了這座「水晶世界」，一部份為展覽性質的水晶館，包括水晶牆、水晶劇院，藉由水晶、燈光及音響效果之結合，讓遊客產生一種難以致信的奇妙迷人效果。另一部份為水晶藝廊，是Swarovski目前在世界最大的

水晶商店。此外在戶外尚有一個草場迷宮，為一極具豐富想像力的兒童遊樂場。
Swarovski Crystal Worlds成立至今已有超過五百萬人次的遊客參觀。⁹

VI. 小結

茲將國際水晶大廠整體之四 C 策略作一整理如下表：

成本種類	解決方式
外顯單位效益成本	產品本身要先吸引人，每一家大廠都有自己本身引以為傲的製造的技術，例如 Lalique 以設計、Daum 以罕見的脫蠟鑄造技術、Swarovski 以精準的切工聞名。透過優質的材料、熟練的技術員、優雅特別的設計、客製化服務、限量珍藏藝術品發行等方式來提高產品的價值。此外產品也透過多元化、生活化，不僅是只有純藝術品的創作，利用技術創造出具有特殊造型的香水瓶、首飾、酒杯等，提高產品的價值，也讓藝術更貼近生活。
資訊收尋成本	由於玻璃製造的技術十分複雜，不同的製法會創造出截然不同味道，一般民眾不見得能瞭解，因此透過書、網站來介紹製作流程。此外為了維持高價值的形象，一般都是以百貨公司專

⁹ Swarovski 官方網站，http://www.swarovski.com/SVK_Relaunch/CDA/index/。

	櫃、精品店做爲通路，只有少數有利用網路作爲部分銷售管道。
道德危機成本	知名品牌最擔心的就是仿冒，因此產品上雷射品牌標誌、產品證明書成了重要的認證。
專屬陷入成本	悠久的歷史（創造心理層面認同其爲知名百年品牌）成立會員俱樂部、水晶世界、博物館（創造品牌經驗和回憶）、客製化服務（特有溝通效率、特有品牌經驗）、Exchange policy（類似不滿意可以換貨的服務，同時也提高了外顯效益，因爲等於是有一個免費的一個選擇權，但此選擇權的價值只存在於顧客和 Baccarat 之間）。

二、國內玻璃藝術產業概況

I. 新竹玻璃產業的榮枯

台灣玻璃發展約只有百年的歷史，早期以製作工業理化儀器、民生日用品爲主，1939 年日本人在台灣成立台灣高級硝子株式會社，生產製造醫療用玻璃器皿，並陸續訓練玻璃吹製人才，使新竹地區逐漸形成玻璃工廠集中地，¹⁰雖然新竹也曾出現上百家玻璃工廠的繁榮景象，但如今只剩下奄奄一息的十來家，大部分的廠商不是縮編就是結束營業，即使轉型爲工作室，也處處面臨危機。主要是台灣早期只注重工業方面的發展，在文化藝術產業上面缺乏相關政策之

¹⁰ 張素雲、溫文龍，《國竹塹玻璃藝師口述歷史影像紀錄》，竹市玻工館，新竹市，民 90 年，頁 16-17。

支持，且玻璃藝術並不如像在歐洲般有長遠的發展歷史，一般人也較不瞭解其藝術價值所在。

II. 從琉璃工房到琉園

1988年，王俠軍從美國研習玻璃創作學成回國後，與當時正分別身為導演、影后的楊毅與張惠珊同組成了琉璃工房，當時台灣沒有人嘗試作精緻玻璃創作，但台灣市場不如歐美成熟，一般人無法分辨手工與機器壓制的不同，也不熟悉藝術作品的美感及成本結構，加上這些創作家皆為半路出家，不是知名品牌，也難引起消費者的共鳴，因此剛開始的創業之路走得十分辛苦。¹¹琉璃工房一開始並不打算自己動手做，而是做好設計再交給新竹的一些玻璃加工燒製，但長期下來，發現每一家玻璃廠大部分都是接代工訂單，因此做出來的東西都差不多，無法配合採取特殊設計，且無論觀念、設備、員工素質都難以表現出設計者所希望的準確與精緻，後來才決定自己動手。¹²而一開始也是採吹製之方法，但後來考量到一來礙於人力、體力，產量無法擴大，再來吹製技法在許多國家已有數百年歷史，琉璃工房無論如何也很難望其項背，三來吹製技術無法表現精雕細琢的細節，因此之後逐漸轉向脫蠟鑄造技法之發展。

幾年後，王俠軍從琉璃工房退出，於1994年另創琉園，也是利用脫蠟鑄造的技術在玻璃藝術品上，並朝玻璃文化、教育的推廣而努力。而今琉園已成為台灣第一家上櫃的文化創意產業，但是在市場上的主要競爭者仍然只有琉璃工房一個品牌，可見玻璃藝術產業進入障礙之高，也意味著台灣玻璃產業之發展仍有一段漫長的路要走。

¹¹張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年，頁18。

¹²符芝瑛，《今生相隨：楊惠珊、張毅與琉璃工房》，天下遠見，台北市，1999年，頁8-13。

III. 琉璃工房的四 C 策略簡述

1. 外顯單位效益成本

- **採用手工脫蠟鑄造法**：當時為除了Daum之外唯一採用此法製造玻璃藝術產品稍具規模的工作室（後來琉園也採用此一方法），脫蠟鑄造法的特點在於能精確複製、量產，並做出極細緻的玻璃製品。王俠軍指出，脫蠟鑄造法的可貴技術在於能展露中國文化的細膩與婉約，也能以厚重的量體，讓人一眼就能感受歷史文化的厚實份量。¹³
- **中國風格**：此外琉璃工房產品所富有濃烈的中國風和歷史感，絕非西洋知名品牌可取代的，產品以文鎮、佛像等裝飾品為主，隨身配飾為輔。
- **注重包裝**：現代社會中，精心的包裝已成為禮品的一部份，琉璃工房以符合環保概念的紙作為包裝材料，設計上採取一貫的中國風，以一件最起碼的小作品而言，花在包裝上的成本約佔總成本 30%，即使如此，琉璃工房仍堅持品味，不輕易為降低成本而減損格調。¹⁴
- **限量生產**：在每件作品底部刻上總量數及該件作品的序號，並採取四階段調價，逐步調漲 25%，讓「捷足先登」的顧客討了便宜，亦增加增值幅度。¹⁵
- **作品說明**：每一個作品旁都會有一方淡牙色、滾金邊的小紙牌以幽默、啓發、言簡意賅地傳達創作初衷，使顧客心有戚戚焉。

2. 資訊搜尋成本：

¹³張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年，頁16。

¹⁴符芝瑛，《今生相隨：楊惠珊、張毅與琉璃工房》，天下遠見，台北市，1999年，頁98。

¹⁵符芝瑛，《今生相隨：楊惠珊、張毅與琉璃工房》，天下遠見，台北市，1999年，頁94。

- **創辦人之名氣：**張毅導演、楊惠珊亞太、金馬雙影后的特殊身份，使得琉璃是數的觀念及作品能夠很快速地被媒體及社會大眾注意到。使得媒體曝光率也因此增加。
- **舉辦展覽：**在誠品、SOGO 百貨、故宮及遠赴日本、義大利各大美術藝廊舉辦展覽。
- **通路策略：**採直營藝廊及百貨公司門市方式，維持一致的高格調定位。

3. 道德危機成本

- **演藝身份所帶來的負面影響：**很多人會把演藝浮華、享樂、膚淺的刻板印象加諸在他們身上，因此懷疑他們投入藝術創作的誠意與成績。
- **獲獎肯定：**1991 年獲得台灣省工藝研究所年度評選，琉璃工房有三件作品獲得年度最優獎。
- **展覽：**展覽除了提高知名度外，能在故宮即知名的國內外藝廊展覽，也表示對其藝術創作成就之肯定，也能降低消費者的道德危機成本。
- **代表性案例：**負責設計製作餽贈友邦元首禮物花旗、宏碁等公司也以琉璃工房之作品餽贈客戶或員工，證明其藝術價值，降低潛在消費者的道德危機成本。

4. 專屬陷入

- **客製化服務：**接受顧客下的特殊訂單，一旦建立起溝通的效率、品牌使用經驗與回憶後，回客率就會高。
- **特有意見領袖吸引力：**之前所說的名人購買也會吸引某些崇拜這些人的顧客購買。

三、國內外產業四 C 模式之比較

成本	國外產業	國內產業
外顯單位效益成本	低 ：吹製、切割、脫蠟各有所長；產品種類眾多，生活化；走高價位。	低 ：以脫蠟鑄造為主；濃烈中國風；但產品種類略少，以擺飾、獎座為主；相較於前者走中價位。
資訊搜尋成本	低 ：百年知名品牌；但因走精品路線，會有商業化的廣告。	高 ：消費者對產品仍陌生，需要透過展覽、報章雜誌、座談會等方式教育。
道德危機成本	低 ：名牌、有口碑。	高 ：透過知名機構展覽、收藏、參賽獲獎、作代表性案例等方式證明藝術價值。
專屬陷入成本	高 ：名牌能造成心理上的專屬陷入；有歷史；同好俱樂部分享收藏、心得。	低 ：和公司合作過創造特有溝通效率；購買者、參加過展覽、演講會的人會產生特有的生活回憶。

肆、消費者行爲分析

根據謝宗翰在民國 85 年所做「藝術品購買行爲之研究」，台灣購買藝術品的人口有以下幾種特質¹⁶：

類別	特質
年齡	26-45 歲
男女	各半
收入	2 萬到 10 萬
婚姻狀況	已婚
教育	大學畢業
職業	商、藝術工作者
行爲特質	有蒐集藝術資訊的習慣

以上研究也許因爲年代過久以及小樣本調查，所以可能有些誤差，不過配合琉園及琉璃工房的消費人口調查仍可窺見一二。根據琉園之統計，一般精品店的消費人口，男女的比例大約爲2：8，而琉園術品的消費結構，則是男女比例各半。年齡以35到55歲之中產階級居多，他們有較高的收入、學歷，也有欣賞藝術的品味。而根據琉璃工房之資料，客戶的購買目的，有八成爲送禮，例如作爲獎勵、恭賀、勵志、慶賀高昇或結婚、感恩、祝福、祝壽、榮退等；另外二成爲自用，作爲擺飾、佩飾，具有提升自我形象之目的。主要客戶分爲團體及個人，其中政府機關、企業團體用作「公關」送禮（亦藉此提升企業形象）最多。個人方面，女生偏好項墜，男生偏好尊鼎、文鎮，也有大約10%的人會購買佛像類作品，推測和宗教信仰有關。

¹⁶ 謝宗翰，《藝術品購買行爲之研究》，私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文，民 85 年，頁 49。

由以上可知玻璃藝術產品之消費者具有以下幾點特質：

1. **價格敏感度低**：不管是送禮或自用，最重要的是產品的意境與內涵，以及凸顯購買者的藝術品味以及送禮者的慧眼及誠意。
2. **對商品涉入程度高**：由於是高價位商品以及涉及購買者的形象，因此消費者對此類商品涉入程度高，由於此類消費者對於藝術本身就有一定程度之喜好，因此會主動去收集相關之知識，但由於本身並不一定具備專業知識，因此常使用周圍路徑來評估，包括口碑、價格、代言人、創作者等，藉此降低資訊收尋成本與道德危機成本。

伍、琉園公司簡介與營運概況

一、公司簡介

創辦人王俠軍，早年從事過設計、演員、導演等工作，於 1987 年毅然赴美國底特律創意設計學院研習玻璃藝術創作，隔年返台後成立台灣第一家玻璃藝術創作工作室（即琉璃工房），首開國內玻璃藝術創作之風氣。

1994 年王俠軍在北投成立「大觀水晶股份有限公司」，對外以「琉園」統稱，進行玻璃藝術創作及教育推廣之活動。琉園是全球少數幾家以脫蠟鑄造技術為主的玻璃藝術創作公司，致力朝向國際品牌發展，陸續推出許多作品屢獲之名國際機構永久珍藏。1999 年創設「琉園水晶博物館」，推廣玻璃藝術不遺餘力。2002 年以琉園 tittot 品牌進軍國際，同年入選於德國法蘭克福精品展永久樓層陳列，成為華人世界的驕傲。

2003 年八月琉園以連續三年亮眼的營業佳績，創下國內玻璃藝術產業上櫃的先例。¹⁷

二、公司營運概況

九年來資本額從最初的二千三百萬元，一路擴充到二億五千萬的規模，員工人數也從數十人增加到近四百人。2003 年八月琉園上櫃，象徵著藝術與商業達到了良好的交集。相較於琉璃工房由於研發成本之高，遲遲不敢接受外人的投資，琉園已有了不錯的經營成果。

琉園近四年重要財務比率如下¹⁸：

項目	91 年	90 年	89 年	88 年
營業收入(新台幣千元)	278,450	293,126	298,183	227,936
總資產報酬率(%)	2.58	16.71	15.81	23.51
毛利率(%)	65.51	68.69	70.58	71.26
純利率(%)	3.08	17.52	13.51	20.51
股東權益報酬率(%)	3.07	20.57	19.84	29.31
營運槓桿比率(%)	14.91	5.80	4.57	3.67
財務槓桿比率(%)	1.01	1.01	1.01	1.01

由上可知琉園近年來營運狀況：

1. **營業收入減少**：主要原因是 90 及 91 年為景氣較不明朗之一年，藝術產業為易受景氣循環影響之產業，消費者轉而取向較中、低價位之產品。

¹⁷張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003 年，封面簡介。

¹⁸ 資料來源：琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年。

2. **毛利率下降**：從 90 年第四季起改變生產策略，將部分成熟產品移轉至大陸轉投資之公司生產，並且改變上游合作伙伴。移轉初期投入較多學習成本，成本良率亦低，因此整體毛利率下降。¹⁹此外由於玻璃藝術產品之週期與變化速度不一，因此時常增減產品線，因此與一般製造業大量生產的規模經濟不同。²⁰
3. **獲利能力下降**：由於毛利率下降、營運規模擴大使營運費用上升、短期投資損失等因素使得純益率、總資產報酬率及股東權益報酬率均呈現下滑趨勢。
4. **舉債少**：有逐漸在利用營運槓桿，但並沒貸款增加的情形發生。

由上可知，玻璃藝術產業為高毛利率之產業，毛利率目前維持在六成五以上，而獲利大減主要是營業外損失），主要是在大陸的發展初期投資上的損失。琉園營運規模逐漸在擴大，因此固定的管銷費用也增加，但若不能提高營業收入，則無法攤銷固定費用支出，造成盈餘稀釋效果。因此對於目前仍處於藝術創作此一新興產業的琉園而言，如何擴展市場仍是當務之急。

而在營收來源方面，以 91 年為例，琉園之銷售來源如下²¹：

來源	比例（%）
國內自營專櫃	67
國內經銷商及企業委託製案	19
國外訂單	11
琉園水晶博物館	3

目前仍以國內市場為主，不過國內胃容量畢竟有限（雖然目前仍有成長空間）但西方市場廣大，必是琉園未來致力發展之方向。

¹⁹ 琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 10。

²⁰ 琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 276。

²¹ 琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 278。

陸、琉園之核心能力、SWOT 分析與四 C 之處理

一、核心能力

I. 脫蠟鑄造技術

脫蠟鑄造技術為一做工十分複雜、成功率不穩定、原料及人工成本極為昂貴的一種玻璃製造技法。簡單來說，就是先將辣製成模型以耐火石膏完整包埋，加溫脫蠟後成為石膏陰模，再將構想的特定研究極大小的玻璃原料與空模同時放入爐內加溫，在攝氏 850 度的高溫下，軟化的玻璃慢慢流入石膏模內成形，經過數天的退火後，拆除石膏模型進行細部的研磨與拋光加工。環顧全世界目前具有規模的除了琉園之外，僅有法國大廠Daum以及本國的琉璃工房二家，可見其技法之複雜。²²

II. 創作精神--打開中國人的玻璃世界

意念和精神，是藝術創作的源頭，有了豐富的想法和方向，才能夠在藝術創作上大放異彩，琉園的精神一如她的標示：tittot，是中文「剔透」的世界發音，代表著：

「一絲不苟」的認真態度、「求新求變」的創作精神

「雋永喜悅」的人文關懷、「文化驕傲」的民族自信

不同於西方的幾何美學，琉園的水晶創作融合了中國的人文與現代的喜悅，以細膩溫婉的創作思維與精緻的手工雕琢著稱。而除了設計之外，在藝術品製造過程中追求完美、愈挫愈勇的精神，也是呈現完美作品所不可或缺

²²張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年，頁21-22。

的。琉園自許要為世界打開東方人文視野，要讓當代發現玻璃藝術的新方向，更要成為超越國界對藝術讚歎的新詞彙。²³

二、SWOT 分析

<p>➤ <i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 優勢技術 2. 研發能力 3. 擁有經驗豐富的經營團隊 4. 產業關係良好 	<p>➤ <i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國民所得增加，消費能力提升 2. 產品發展空間大 3. 國際市場商機大
<p>➤ <i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產量小 2. 主要靠創辦人的創意支撐 3. 學習取現仍處於前段高峰期 	<p>➤ <i>Threat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國內目標市場有限 2. 較競爭者晚進入市場 3. 替代品多 4. 仿冒嚴重

I . Strength

1. **優勢技術**：在全球華人市場中，對於高層次玻璃加工技術的掌握，特別是在「脫蠟精鑄法」、「高準確度、高品質的切割、拋光與研磨技術」與「高層次的浮雕技法」等領域內，均能精確地掌握，並繼承中國的傳統，重新詮釋符合現代消費者需要的中國風水晶玻璃藝術作品。²⁴

²³ 琉園官方網站，<http://www.glass.com.tw/index-1.htm>。

²⁴ 琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 42。

2. **研發能力：**爲了使產品的創意不被技術所侷限，並提高產品之品質，琉園近年來不斷從事相關技術之研發，包括減少作品內部氣泡技法，研磨(半)自動化設備、鏤空佩飾技術、玻璃粉燒技術、作品防收縮技法等。²⁵
3. **經驗豐富的經營團隊：**琉園擁有國內少數在玻璃藝術設計、製造、行銷方面的經驗豐富的專業人才，不斷爲台灣玻璃藝術品製造業及公司未來發展創造出新的產品、市場與機會。
4. **產業關係良好：**與國際間重要的水晶玻璃藝術研究機構、藝術家、藝廊有密切之往來關係。透過與國際的知名機構的合作、交流能提高知名度並降低琉園的道德危機成本。

II. Weakness

1. **產量小：**公司創意初期著重在產品設計及研發，並無大量生產之計劃。隨著市場的逐漸拓展，原有的生產設備產能負荷過大，而公司創作者對於產品質要求又高，稍有瑕疵便將產品歸類於不良品，因此公司產出的數量不大。²⁶如果琉園致力要擴展國內外之市場，在產能及良率上勢必要克服。
2. **主要靠創辦人創意支撐：**琉園目前主要就是靠王俠軍的名氣在打響名號，這對於一家公司而言是極危險的事情。如果琉園要以永續經營爲理念，則勢必要讓顧客是專屬陷入在琉園這個品牌上面，而不是讓顧客是因爲「琉園是王俠軍的」這個理由而來。因此要有計畫地培養人才，並且盡可能打團體戰、強調品牌，而不是塑造個人明星。但這對藝術這個很特別的產業以及才剛起步的琉園而言都非易事。
3. **學習曲線仍處於高峰：**琉園近年來逐漸把一些成熟度高的產品轉往成本較低的大陸設廠生產，但由於當地的人才素質較差，許多成本運回台灣後仍須再經加工處理，反而增加了營運成本。因此在生產線如何分工、雙邊人員如何

²⁵琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 265。

²⁶琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民 92 年，頁 42。

溝通等方面，琉園仍有努力的空間。

III. Opportunity

1. **國內市場仍有發展空間：**彙整「83-91 年度國內生產毛額、民間消費及琉園公司銷售額一覽表」可知國人在國內生產毛額及民間消費支出逐漸提高的情形下，對水晶玻璃藝術產品類之需求亦日漸成長。²⁷

年度	國民生產毛額 (億元)		民間消費(億元)		公司銷售額(千元)		公司銷售額/民間消費
	金額	成長率	金額	成長率	金額	成長率	
83年	64,636	-	37,735	-	17,031	-	0.0005%
84年	70,179	8.58%	41,247	9.31%	56,036	229.02%	0.0014%
85年	76,781	9.41%	45,399	10.07%	82,281	46.84%	0.0018%
86年	83,288	8.47%	49,361	8.73%	139,820	69.93%	0.0028%
87年	89,390	7.33%	53,342	8.06%	181,804	30.03%	0.0034%
88年	92,899	3.93%	56,413	5.76%	227,936	25.37%	0.0040%
89年	96,634	4.02%	59,813	6.03%	298,183	30.82%	0.0050%
90年	95,066	-1.62%	60,423	1.03%	293,126	-1.70%	0.0049%
91年	97,344	2.40%	61,447	1.69%	278,450	-5.01%	0.0045%

2. **產品發展空間大：**由於水晶玻璃藝術產業在國內係屬剛起步之產業，不論是產品線的深度與廣度皆小，因此未來尚有許多發展的空間。

3. **國際市場商機大：**西方市場對於玻璃藝術產品的接受度、品味和鑑賞都已非常成熟，是一塊不可忽視的大餅，而琉園之產品無論是在技術上或產品風格上皆

²⁷琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民92年，頁244。

和目前國際知名品牌不同，因此有利基可言。

IV. Threat

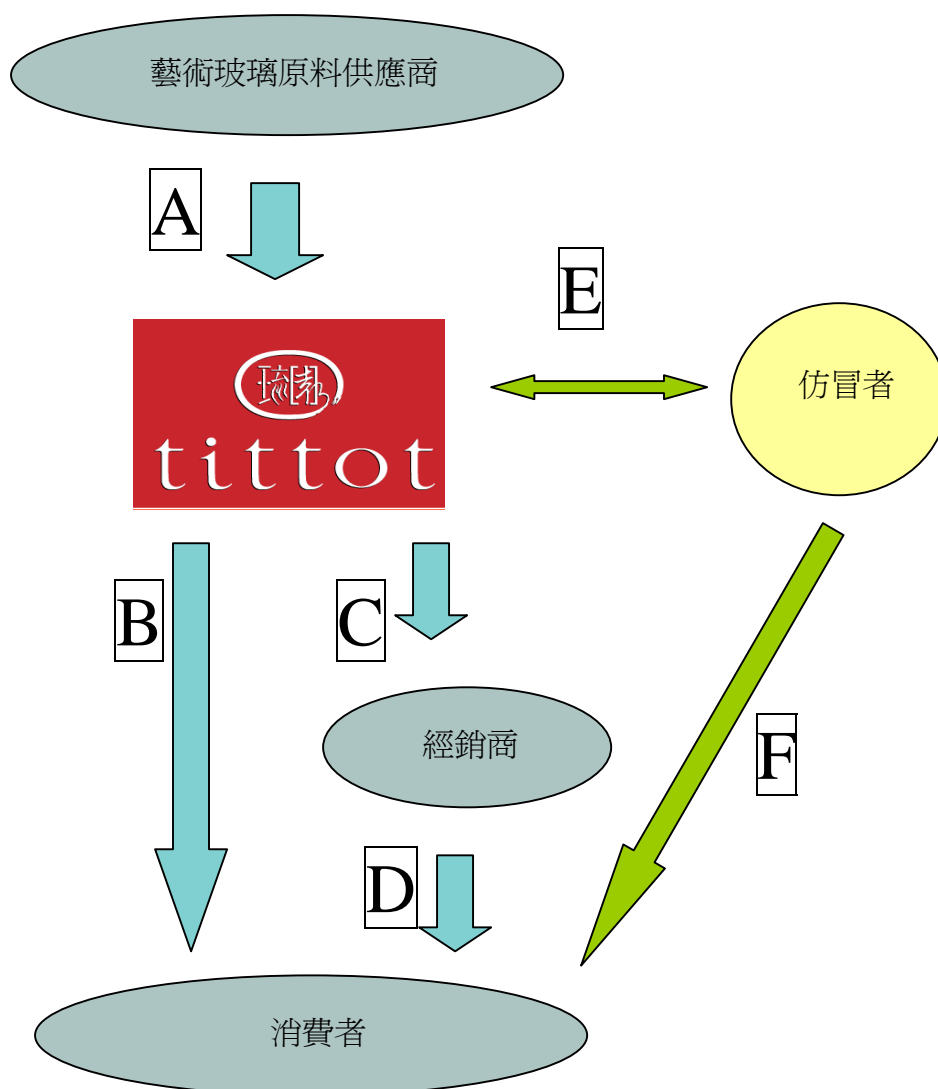
1. **國內目標市場有限：**因該產業之產品屬於藝術品之關係，並以贈禮、擺飾為主，市場有其先天上的限制，主要的消費者大多為中、高所得之白領階層，故國內目標市場範圍將有其發展的上限。
2. **較競爭者晚進入市場：**在國內相較於琉璃工房成立，成立較晚，在國外國際知名度也尚未打開，因此難免要面市場品牌之強烈競爭。
3. **替代品多：**對於一般廣義的藝術品市場而言，其替代品頗多，例如畫作、古董、玉飾、雕刻品等，一般消費者主要的購買用途在於贈禮、擺飾，並不會限定購買的產品種類，所以琉園會受到替代性產品之因素影響其營運收入。（不過狹義而言，就藉由光的折射來展現一藝術品的各種姿態之藝品，則無其他可以替代的產品。）²⁸
4. **仿冒嚴重：**尤其是在台灣及中國大陸等開發中國家而言嚴重，會增加消費者的道德危機成本。

三、市場策略意涵

從之前的分析可得知，琉園短期的市場策略應是一方面以既有的產品（玻璃藝術產品及玻璃博物館）持續擴展國內市場，待市場穩定後，也應逐漸推出新的產品線，如推出單價較低、較具生活化、實用性的產品如配飾類等，以開拓新的目標市場；另一方面將其最擅長之既有藝術產品逐漸擴展到國際市場。

²⁸琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民92年，頁240。

四、琉園所要處理的交換問題



茲將琉園所需處理的交換問題作一簡述如下：

I. 與上游供應商交換 (A)

為達成本及品質之控制，除了原料的外顯單位效益成本重要之外，與供應商之間的降低道德危機成本與增加彼此專屬陷入也是很重要的。為顧及其藝術創作理念、產能供應、交期配合與產品保密之考量與藝術品外觀顏色之表現，與固定之原料供應商有良好合作關係是很重要的。不過為確保其貨源供應之穩定性與自主性，亦需持續開發新的藝術玻璃原料來源。

II. 與消費者之間的交換

琉園透過兩種管道處理其與消費者的交換問題：

1. **透過經銷商 (C+D)**：國內市場發展早期是透過祥建、湘金兩家經銷商以及集苑郵購作為主要通路，來替公司處理交換成本問題（尤其是資訊及道德危機成本），隨著公司近年來已逐漸建立知名度，這個部分的的比例已在減少中。但琉園未來在國際發展時，亦需尋此模式，透過之名國際通路商替其處理早期的資訊成本和道德危機成本等問題，例如目前琉園在日本主要是透過PEANN經銷商做主要通路。
2. **自設直營店和專櫃 (B)**：目前在國內市場主要是採自營專櫃之方式，直接處理與消費者之交換問題，這個部分也是本文在後節著墨較深之處。

III. 處理仿冒問題 (E、F)

市面上的仿冒很氾濫，尤其是在大陸由於執法單位執行不力，至目前亦很難處理。一般消費者無專業知識較難分辨真偽，因此仿冒會增加消費者的道德危機成本，並且影響公司的獲利。不過由於仿冒者欠缺藝術創作的尊重與品味，仿冒作品通常較為粗糙並喪失原本設計美感。因此琉園一方面以技術的進步提高產品效益，以及產品的分工作業降低生產成本，降低消費者購買琉園產品的外顯單位效益成本；進一步拉大與仿冒者之間得距離，使得消費者購買仿冒品的外顯單位成本提高。另一方面致力經營品牌與通路，仿冒品的水準不夠自然無法滲入好的通路，藉此降低消費者對琉園的資訊搜尋及道德危機成本。

五、琉園面對消費者的四C策略

就琉園而言，較重要的一環是如何處理公司與消費者的交換問題，且受限於

篇幅，因此本節僅就此一部份詳加敘述，其中短期而言又以資訊搜尋成本及道德危機成本最為重要。

I. 外顯單位效益成本

1. **提高效用**：主要就是以手工製造，透過罕見的脫蠟鑄造技巧（可使造型不受限制）及精緻的東方風格與西方品牌作區隔，在面對國內競爭者方面，琉園更是不斷從事研發與創新，以逐步拉大與競爭者的距離，例如以燒結法推出配飾類產品（具琉園表示為全球首見）。琉園也接受企業的訂單為其量身定做特殊產品，對品質的堅持也是無疑的，且八成的產品都是限量產品，更是提高了價值。
2. **降低成本**：脫蠟鑄造法是一個可以分工完成的製法，為求降低成本，將部分生產線移往大陸設廠生產，但由於初期學成成本高，目前發展並不甚順利，產品量率低，反而造成營業成本上升，但就長期而言，仍將可有效降低生產成本。也逐漸發展一些較中低價的商品，希望能擴大消費者的層級，讓更多的人能接觸到玻璃藝術。

II. 資訊搜尋成本

在國內方面，國人對於玻璃藝術並不瞭解，消費者並不知道脫蠟和一般的切割、吹製等方法到底有何不同，玻璃藝術的價值也尚未獲得普遍認同，因此如果沒有教育消費者，他們無法體認琉園所生產之產品價值所在。而在國外方面，雖然消費者對於此種產品並不陌生，但由於市場上已有許多知名品牌，打開知名度則為琉園首要目標。琉園處理國內外資訊成本的方法主要有下列幾種方法：

1. **成立琉園水晶博物館**：1999年兩岸三地第一座水晶博物館在關渡誕生，從中西玻璃藝術史、玻璃製作技法、當代國際玻璃藝術大師作品，到王俠軍脫蠟

鑄造經典，並透過現場的玻璃吹製示範表演，與各類玻璃藝術創作教學。期引導更多藝術愛好者領略玻璃藝術之美，鼓勵並提昇創作水準，以橫亙古今、縱跨東西的教育與分享，期許玻璃創作成爲全民運動。²⁹

2. **選擇一流的通路：**爲維持一致高格調的定位，琉園對於通路的選擇非常重視，國內由於已有一定的知名度，因此在國內通路方面，從早期委託經銷商轉變到現在以自營爲主。自營通路的好處其中之一，就是可以直接處理消費者的資訊搜尋成，琉園十分重視店面的空間規劃、專櫃的所在位置、以及附近設櫃的品牌是否具有指標性等要素，目前主要是在各大百貨公司設專櫃。而在國外方面，由於知名度不足，且不瞭解當地市場，因此主要是以委託知名經銷商的方式銷售。
3. **辦研討會、參展、接受雜誌媒體專訪、上櫃、出書：**公司成立後，產品要先在國內外各展覽館、藝廊出展，以提高知名度並讓各界專業藝術機構評鑑，以逐步奠定其藝術價值。而王俠軍爲了要提高國內一般大眾對於玻璃藝術的瞭解，更在國內各地舉辦多場的演講，分享他的藝術創作理念與歷程。並透過雜誌媒體的專訪、出書，提高消費大眾對於玻璃藝術和琉園的瞭解。而成爲台灣文化創意產業上櫃的先例，更是引起媒體一陣報導的旋風，並成爲行政院文化創意產業成功典範之一，這些都有助於提高曝光率，降低消費者的資訊搜尋成本。

III.道德危機成本

消費者購買藝術產品第一點會擔心的是不知道產品的藝術價值何在，個人、企業無論自用或送禮，都要強調購買者的品味、形象以及受禮者的格調，但是一般消費者在這方面並沒有足夠的專業知識去判斷，且藝術的價值也是和是否能被主流社會所認同有關。第二點就是擔心會買到仿冒品，而這一點本文在之前也有

²⁹ 琉園官方網站：<http://www.glass.com.tw/index-1.htm>。

討論過。琉園降低消費者道德危機成本的方式有下列幾種：

1. **由低而高的定價策略**：琉園早期先到美國藝廊收集有關價格的資訊，以他們的標價，再打個三折，先以較低的價格吸引消費者購買（以較低的外顯單位效益成本降低得得危機成本），等到顧客逐漸知道產品的水準與品質之後，琉園再逐步將價格往上做合理調整，而顧客慢慢地也能接受，因為他們知道每一分錢都花得值得。³⁰
2. **在國內外各大博物館、美術館展覽並受珍藏**：琉園曾在北京故宮（1993、1999）、美國著名的玻璃專業藝廊Habatat Gallery展覽（1996），王俠軍並曾在1994年應邀於國際玻璃藝術協會Glass Art Society全球研討年會中發表演講。而琉園之作品也在1997受英國第二大博物館Victoria & Albert Museum of Art and Crafts收藏，為維多利亞工藝博物館現代館藏中國風格玻璃作品的第一件；2001年獲美國國康寧玻璃博物館收藏，為該館收藏華人地區之第一件玻璃藝術作品；更在2002年進駐德國法蘭克福精品館永久樓層，成為中國第一個躍登國際的水晶精品，與世界知名水晶品牌齊名。³¹這些都代表琉園作品之價值受到專業藝術機構之肯定。
3. **代表性案例**：國際名人如美國前總統布希、英國柴契爾夫人、微軟總裁比爾蓋茲、國內企業界如高清愿、殷琪、施振榮，文化界如馬友友、李安，以及宗教界的梵蒂崗教宗若望保祿二世、證嚴上人等都收藏有琉園之作品。在企業商務往來方面，包括宏碁電腦、國泰集團、統一集團、中華航空等。這些代表性的案例都可以證明琉園產品所受各界之肯定，進一步降低一般消費者之道德危機成本。
4. **品牌認證**：琉園每一件作品都有標上作品的序號及琉園的認證標誌，以降低消費者購買到仿冒品之風險。

³⁰張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年，頁18。

³¹琉園官方網站：<http://www.glass.com.tw/index-1.htm>。

5. **上櫃**：上櫃代表者琉園經營有成，獲得市場上之肯定，因此也可以降低消費者的道德危機成本。

IV. 專屬資產陷入成本

1. **意見領袖吸引力**：之前所提到的一些名人收藏及企業代表性案例，也能夠創造其他一般消費者特有無形社會壓力之專屬資產。
2. **特有品牌經驗與回憶**：參加過王俠軍演講，或參觀過琉園展覽、琉園藝術玻璃藝術博物館者，會跟琉園這個品牌建立起特有的品牌經驗與回憶。
3. **會員俱樂部**：購買琉園作品的顧客可加入琉園的會員，依消費等級之不同享有不同的會員專利，包括雙月刊、生日卡、訂購會員專屬限量商品、課程折扣、博物館入館優惠等。
4. **特有溝通效率**：接受企業委託案的溝通過程在最初是有一定的難度，因為企業一開始只會給一個大致的方向，希望琉園設計出他們想要的功能或方向，而這個想法通常非常模糊，琉園必須多方嘗試做各種假設，思考如何讓雙方想法落實，因此常需要來來回回的溝通。一旦有了合作的經驗以後，往後的合作就會變的更有效率，往後的合作中琉園常可以提出一些客戶沒有想過的議題，而企業也會對琉園有一份信賴和尊重在³²，增加彼此了溝通的效率。
5. **創造歷史**：西方知名品牌都有屬於自己的百年歷史，琉園也正在創造屬於自己的歷史，創辦人王俠軍可謂是把玻璃藝術帶進國內第一人，也被美國玻璃協會譽為台灣玻璃藝術之代言人。從王俠軍赴美學習玻璃創作、回台灣投入玻璃藝術產業的開創、創立琉園的理念、到作品背後所代表的故事，琉園都詳細地保存和紀錄下來並加以宣傳，讓消費者將來因為琉園輝煌的歷史而認同其品牌。

³²張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年，頁39。

VI. 小結

茲將琉園對消費者的四C策略作一整理如下表：

成本	策略
外顯單位效益成本	<p>提高效益：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 手工製造 2. 脫蠟鑄造技術 3. 中國風格 4. 持續研發與創新 5. 重視品質 6. 企業委製（客製化服務） 7. 限量產品 <p>降低成本：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 大陸設廠生產 2. 研發以提高良率
資訊搜尋成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成立水晶博物館 2. 一流通路（國內百貨公司專櫃、國外經銷商） 3. 研討會、展覽、接受雜誌媒體專訪、上櫃、出書（這些也能夠對道德危機成本的下降有幫助）
道德危機成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由低而高的定價策略

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 在國內外各大博物館、美術館展覽並受珍藏 3. 代表性案例 4. 品牌認證 5. 上櫃
專屬資產陷入成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 名人、企業等意見領袖之吸引力 2. 展覽、演講、博物館的特有品牌經驗 3. 會員俱樂部 4. 企業合作案的特有溝通效率 5. 創造歷史

柒、未來發展與建議

琉園至今已經成立了九年，長年以來累積的創意與技術也已逐漸市場的高度肯定，但仍有一些地方有改進的空間，以下是本文的建議：

1. **拓展產品的廣度**：除了一些藝術觀賞價值較高的文鎮、器皿、桌上擺飾之外，應該可以嘗試和一些精品品牌合作，從事如珠寶、手錶、香水瓶等產品的設計，以擴大其產品的用途，目前西方的玻璃藝術精品皆往這個方向在走。
2. **提高良率**：良率的提升可有效下低生產成本，目前大陸廠的良率和產品的品質都還有改善空間，琉園要盡可能縮短分工生產的學習曲線。
3. **擴大產能**：公司有意擴大市場規模，首要之務就是要先提升本身的產能，琉園目前已有改善，在大陸擴建新廠房，並擴大技術研發之組織編制，以提高產品良率，藉此有效提高公司出貨能力。琉園在2002年以前的產能約為每年5

億，計畫在2004年9月擴大到13億。³³

4. **限量產品比重降低**：歐洲品牌沒有限量的商品，賣的價格往往還可以比琉園的限量商品賣的還貴，可見是不是限量倒不見得是重點，重要的還是品牌的魅力，琉園在逐漸建立其品牌知名度和聲望之後，可望調逐步整生產策略，減少限量產品的比重，可以降低設計、生產成本。
5. **人才培養**：有計畫培養新人，組成設計團隊，使創意源源不絕，並在長期逐漸讓顧客專屬陷入在品牌上面，而非作者個人身上。
6. **適當舉債**：琉園既然已成為一掛牌上櫃公司，應可善用各種籌資管道，適當之舉債可降低資金成本。

琉園所定義的世界品牌，在全球應該至少要有200個銷售點，而如今只達成了三分之一，因此在邁向國際化的路上仍有一段漫長的路要走。琉園在今年即將邁入十週年，在今年第三季琉園將舉辦全球巡迴展，與國際更加接軌，同時也會開始精耕華人市場，計畫在大陸成立水晶博物館並增加營運據點。在此誠摯地希望琉園在未來的十年，能夠在世界每一個角落開花結果。

附表一：

下表為根據國藝會之行業界定範疇，以 85 年工商普查數據，並符合為 90 年工商普查新修訂行業碼，所得到的數據。

業別	家數	員工 人數	生產總額 (千元) (a)	中間消費 (千元) (b)	生產毛額 (附加價 值) (千 元)=(a-b)
1. 表演藝術業	160	1485	1361945	595960	765985
2. 流行音樂業	1582	24541	41619145	23787933	17831212
3. 視覺藝術業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
4. 工藝業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
5. 電影業	460	5717	11114559	6792086	4322473

³³ 資料來源：經濟日報，「琉園明春產能可增至九億」，記者陳怡君，民國 92 年 12 月 11 日。

6. 廣播電視業	1363	26061	54581198	33923553	20657645
7. 廣告業	6756	35345	68190088	42140212	26049876
8. 設計	3104	15065	20285189	9988789	10296400
9. 建築業	4003	36031	42733783	14155968	28577815
10. 出版業	1857	34732	57517881	32755671	24762210
11. 軟體業	1842	17582	29335469	12914415	16421054
12. 社會文化設施業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
合計	21127	196559	326739257	177054587	149684670

註：資料為85年工商普查資料，N.A.代表是該項行業於90年工商普查並未被列入，數據不可得，在此以零記入。³⁴

參考資料：

1. 邱志聖，《策略行銷分析：架構與實務應用》，智勝文化，台北市，民國90年。
2. Gilbert D. Harrell and Gary L. Frazier, 《Marketing: connecting with customer》，Prentice Hall, U.S.A, 1999.
3. 張瓊慧總編輯，《王俠軍與琉園》，生活美學館，台北市，2003年。
4. 琉園股份有限公司公開說明書，琉園股份有限公司編印，民92年。
5. 謝宗翰，《藝術品購買行為之研究》，私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文，民85年。
6. 符芝瑛，《今生相隨：楊惠珊、張毅與琉璃工房》，天下遠見，台北市，1999年。
7. 張素雲、溫文龍，《國竹塹玻璃藝師口述歷史影像紀錄》，竹市玻工館，新竹市，民90年。
8. Richard Caves著，仲曉玲、徐子超譯，《文化創意產業—以契約達成藝術與商

³⁴ 《文化創意產業產值調查與推估研究報告》，委託單位：行政院文化建設委員會，執行單位：台灣經濟研究院，民國92年4月。

- 業的結合》，典藏藝術家庭發行，2003年。
9. 《文化創意產業產值調查與推估研究報告》，委託單位：行政院文化建設委員會，執行單位：台灣經濟研究院，民國92年4月。
 10. 經濟日報，「琉園明春產能可增至九億」，記者陳怡君，民國92年12月11日。
 11. 財團法人國家文化藝術基金會，「全國藝文創意產業案例蒐錄計畫」案例003號：琉園，http://www.ncafroc.org.tw/news/index_news.asp?ser_no=61，2003年10月9日發佈。
 12. Klaus Kunzmann，「文化產業與都市經濟發展」演講內容，美商雅凱文化導覽公司主辦，典藏今藝術整理，<http://udn.com/NEWS/READING/NEWSSTAND/1731697.shtml>，2003年12月12日。
 13. 行政院文建會，「文化創意產業發展計畫」，http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm，2003年11月12日。
 14. 文建會「創意產業專案中心」，http://www.cca.gov.tw/creative_center/。
 15. Lalique官方網站，<http://www.lalique.com/index2.htm>。
 16. Baccarat官方網站，<http://www.baccarat.fr/usa/home/index.php>。
 17. Daum官方網站，<http://www.daum-france.com/swf/frameset-lg.html?langue=gb>。
 18. Waterford官方網站，<http://www.waterford.com/>。
 19. Swarovski官方網站，http://www.swarovski.com/SVK_Relaunch/CDA/index/。
 20. 琉園官方網站：<http://www.glass.com.tw/index-1.htm>。
 21. 琉璃工房官方網站，<http://www.liuli.com/>。

作者介紹

姓 名：蘇筱芸

生 日：1980年5月21日

籍 貫：台北

E-MAIL：hy.su@msa.hinet.net

學 歷：

2002—至今 國立政治大學國際貿易研究 / 商學碩士 / 主修財管，副修行銷

1998—2002 國立政治大學國際貿易學系畢 / 商學學士

1996—1998 台北市立內湖高級中學 / 畢業

座右銘：

Man is a born child; his power is the power of growth.

— Tagore

人類生存的力量來自於不斷地成長，而成長的動力來自於學習，願我
能夠永遠保有這股力量，並且把這股力量回饋給滋養我的這片土地。