數位典藏廠商價值創造策略與核心資源

The Value Creation Strategies and Core Resources of the Companies in the Digital Archives Industry

王美雅[1]　陳筱廸[2]　陳欽雨[3]

Mei-Ya Wang[1], Hsiao-Ti Chen[2], Chin-Yeu Chen[3]

摘　要

隨著資訊科技的快速發展，將傳統文化資產經過數位化處理以增加其可用性，進而加值應用於各種領域的數位典藏產業日益受到重視。本研究試圖從價值創造的觀點切入，找出數位典藏廠商可能採取的價值創造策略類型，並討論不同類型價值創造策略的廠商的核心資源為何？本文採用探索性質化研究方式，選擇數位典藏產業中七家代表性廠商，首先分析其價值活動，再歸納出兩種主要的價值創造策略類型，分別命名為數位素材加值與原創設計；然後根據Yin（1994）理論複現的原則，選取個案A與個案B兩間國內代表性廠商，分別代表上述兩種不同策略類型廠商進行個案研究。研究發現：不同價值創造策略廠商之主要價值活動有所差異；其中，數位素材加值型A廠商主要價值活動在上游授權和下游授權，而原創設計型B廠商主要價值活動為上游產業和中游產業。此外，不同價值創造策略廠商之核心資源組合亦有所差異：數位素材加值型A廠商核心資源為品牌／商譽、著作權、管理能力、人際網絡及業務運作能力；原創設計型B廠商核心資源為品牌／商譽、管理能力、專業技術能力和商品化能力。

關鍵字：數位典藏、價值創造、核心資源

Abstract

The digital archives industry that adds value to digitized cultural assets is of high interest today. The current study adopted a value creation perspective to examine and compare two case companies' business strategies and core resources upon which value is created. Case A represented a *value adding approach,* in which the company's business activities are concentrated on the upstream and downstream authorization of the digital objects. Case B represented a *design and application approach,* in which profits were generated from the creative use of cultural elements extracted from digital archives in original product design. The core resources of the two cases varied accordingly. Case A drew on its reputation, ownership of use rights, management capabilities, relation networks, and operational capabilities, while Case B drew on resources including reputation, management capabilities, and expertise in product design and commercialization.

Keywords: Digital Archives; Value Creation; Core Resources

[1,2,3] 世新大學企業管理系

Department of Business Administration, Shih Hsin University, Taipei, Taiwan

* 通訊作者Corresponding Author: 王美雅Mei-Ya Wang, Email: meiya@cc.shu.edu.tw, meiyawang@gmail.com

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

近年來由於網路基礎建設快速發展，全球使用網路的人口大增及普遍化，意味著全面數位化、網際網路溝通的時代已來臨，這項轉變造成全球經濟模式和產業結構的調整（Bodily & Venkataraman, 2004; Rao, 2001）。世界各國普遍採用資訊科技來保存、處理、應用以往所累積下來的文化資產，使知識得以加速傳遞與交流，這些數位化的資訊即是我們通稱的數位內容（digital content）。各國已意識到數位內容產業將是全球化環境下邁向知識經濟的主要指標，例如英國、美國、加拿大、日本、南韓、臺灣等國家，均積極投入數位內容產業的生產與行銷。

我國政府自2002年起推動「挑戰2008國家發展重點計畫」，其中「兩兆雙星產業發展計劃」中的「雙星」就包含了數位內容產業及生物技術產業。在數位內容範疇中包括八大類別，其中最核心的部分就是「內容」，亦即是數位典藏（digital archives）所產出的素材。換言之，數位典藏將文化素材轉換成有意義的數位化內容，之後運用於電腦動畫、遊戲軟體、影音內容、學習內容、行動內容等各方面，串起整個數位內容產業，所以「數位典藏」可以說整個數位內容產業中最上游，也是最關鍵的活動之一。尤其臺灣在兩岸三地華人世界中保有最豐富多元文化內涵，加上完整的資訊產業鏈，若能結合文化、數位科技與創意將數位素材產業化，相信對於整體數位內容產業的發展必能發揮槓桿效果。

由於國內外政府皆積極投入數位典藏計畫（Lopatin, 2006；陳雪華，2001），不少研究者開始重視此一領域發展（Isfandyari-Moghaddam & Bayat, 2008）。然而過去多數研究從總體層次討論數位典藏產業的發展（項潔、陳雪華、鄭惇方，2002；陳昭珍，2008；廖彩惠、陳泰穎，2009），例如數位典藏後可能加值應用的方式（McCarthy, 2008；莊育振、楊東翰，2010；項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠，2004）、人才培育（陳香君、陳雪華，2004），或探討數位典藏加值商品的智財權、授權模式或平台建立等（Hedstrom & Montgomery, 1998；Rao, 2001；Wagner & Weitzel, 2007；謝銘洋、趙義隆、陳曉慧，2008），僅少數研究嘗試討論廠商層次的組織與人員議題，但也僅著眼於圖書館或文化機構等非營利機構（Liew, 2009），比較少研究關心一般廠商如何在數位典藏產業中生存與發展。事實上，任何產業都不可能僅依賴政府的長期投入，惟有廠商能在政府所建設的基礎架構下找出生存利基與價值創造（value creation）策略，才能讓企業永續發展並使產業發展產生正向循環（Bodily & Venkataraman, 2004）。

Porter（1985）指出，廠商須透過一連串的價值活動產出商品與服務，以創造顧客價值。觀察數位典藏產業發現，產業中似乎存在幾種不同的經營策略（Bowman & Ambrosini, 2007；項潔、陳雪華、陳昭珍、

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

郭筑盈，2005），項潔等人（2005）從商業模式觀點討論數位典藏產業的價值創造，並從不同應用類別區分為五大類廠商，分別是數位內容產業加值素材庫、整合性產品、文化加值產品與文化創意產業、數位產品附加內容服務及數位技術軟體及服務；陳昭珍（2008）則從價值創造活動的觀點將數位典藏產業價值鏈區分為上游、上游授權、中游、中游授權和下游等五大部分。不過，上述研究並未將不同類型價值創造策略與廠商的生存發展之間進行進一步連結。

根據資源基礎理論觀點（resource-based view），企業需要擁有一組獨特、不易被模仿的核心資源為基礎來發展獨特競爭策略，否則很可能就會被新進者取代而居於競爭劣勢（Barney, Wright, & Ketchen, 2001；Kelliher & Reinl, 2009；Prahalad, 1993；Wagner & Weitzel, 2007；周韻、梁朝雲，2004；孫嘉明、陳瑞順，2006；陳禹辰、胡惠萍，2005；蔡裕源，2004）。因此，本研究試圖從價值創造的觀點切入，區分數位典藏廠商可能採取的價值創造策略，並進一步討論不同類型價值策略的廠商是否核心資源上也有所差異？未來將可以作為數位典藏廠商擬定經營策略上的參考。本文以下第貳節首先討論價值創造與核心資源之理論背景，第參節說明研究方法，第肆節為個案描述與分析，並於第伍節中進行跨個案比較分析，最後說明本研究結論、研究限制與後續研究建議。

貳、理論背景

一、價值創造

早期的策略文獻中，廠商被認為是顧客價值的主要創造者，透過一連串價值活動組合，單方面創造產品與服務的價值給顧客（Porter, 1985）；因此Porter（1985）提出檢視競爭優勢並且尋求改善企業體質的基本工具－價值鏈（value chain），他將企業價值活動區分為「基本活動」與「支援活動」兩部份，其中基本活動是指對最終商品有貢獻的部份，像是進貨、製造、出貨物流、行銷、售後服務等；支援活動則是間接性的輔助活動，對於企業價值創造有很大的幫助，像是企業的基本設施、人力資源管理、技術發展、採購活動等。

Stabell與Fjeldstad（1998）另外提出價值店（value shop）與價值網（value network）兩種價值經營模式。相對於價值鏈透過生產端一連串投入來創造價值，價值店指的是經由解決特定顧客問題來為顧客創造價值，而價值網的經營策略則是靠中介技術來連結顧客，促進顧客的交換為顧客創造價值。不同於價值鏈線性思維，近年來愈來愈多學者強調價值創造的共創（co-creation）觀點與互動（interaction）觀點，所謂共創觀點強調價值是由廠商與消費者共同創造，而非從廠商單向提供（Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Pitelis, 2009; Priem, 2007）；而互動觀點則認為價值創造必須透過廠商之間相互合作來創造各項生產資源方能達成（Hammervoll, 2005; Hammervoll & Tofen,

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

2010）。此種互動價值創造關係，關注的重點在於相互學習及發展能力，亦即如何與交易夥伴分享具有價值的資產及組合互補性策略資源（Wang & Wei, 2007）。由此看來，價值創造與組織資源之關係密不可分。

二、數位典藏與數位典藏產業價值鏈

(一) 數位典藏的意義

數位典藏並非僅是數位化過程，數位典藏指的是能將原生性（註1）或後生性的數位物件，透過長期的保存、維護、檢索及取得，並且強調長期的維護及可用性（Hedstrom & Montgomery, 1998）。項潔等人（2005）認為數位典藏即是將有價值的文化資產透過數位化形成數位物件予以應用，其主要目的是為了確保數位資料的可用性、持久性及智慧整合性。

(二) 數位典藏產業價值鏈

陳昭珍（2008）提出產業價值鏈模式，如表一所示，從市場需求面的脈絡（context）到數位典藏的內容（content）間價值鏈是如何影響，一開始由上游的資料提供者（data providers），如故宮博物院、歷史博物館等公私典藏單位供應原始素材，經中游授權廠商、設計廠商、資料庫廠商等使用加值以後，交由製造廠商產出提供給最終消費者；個人創作者的價值活動亦是相似進行。上游產業功能包含素材導入、內容開發、原創設計，此層級著重在創意構思且必須是具有原創性意義，素材必須要具有獨特性、價值性等不易被取代的特性。接著上游產業將數位典藏品提供給上游授權廠商，經過較專業的授權規範管理後再提供給中游廠商，而中游廠商透過創意構思及技術改良後，再加值運用於數位典藏品，然後再提供給下游授權廠商。此時下游授權廠商不同於一開始的上游授權，此階段的典藏品已注入來自於中游廠商的創意與包裝，可以漸漸窺見成為一樣「商品」的形貌，最後再由下游產業經由銷售管道呈現在最終消費者眼前。

表一　數位典藏產業層級、功能、特質及廠商價值活動

產業層級	上游產業	上游授權	中游產業	下游授權	下游產業
產業功能	素材開發 研發設計 內容開發	內容授權 智財授權	統合製作 專案代理 企劃行銷	內容授權 智財授權	通路平台 營銷活動 市場開發 顧客服務
產業特質	智財原型 數位內容 創意	市場開發 創意 授權內容管理	技術 品牌 創意 加值整合	市場開發 創意 輔導 合作	知名度 形象 技術服務 便利

資料來源：「數位內容的加值模式與市場」，陳昭珍（2008），檢自http://streaming.glis.ntnu.edu.tw:8080/index-1-96-2.htm

臺灣大學學術期刊資料庫

此外，有學者指出數位典藏的應用模式分為兩種（項潔、陳雪華、鄭惇方，2002；項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠，2004）：素材應用及靈感啟發。前者起因於近幾年大量的數位典藏物品產出，為節省加值廠商進行數位化所投入的成本，典藏單位致力於提供高品質典藏品供廠商加值運用；後者則是透過典藏品所傳達出來的意涵，讓加值廠商有更深的了解。廠商藉由深化了解文物圖像的內容後，激發出更多的使用創意，運用典藏品的雛型概念，開發出具有原創性的商品，成為加值廠商的商品品牌。

三、核心資源與價值創造

所謂資源基礎觀點，是指將廠商視為一個資源（resources）或能力（capability）的集合（Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984）。廠商所擁有的稀有、獨特且不可模仿與移動的異質性資源，使廠商可以創造出獨特的產品或服務，進而為顧客創造價值並建立獨特的競爭優勢（Kelliher & Reinl, 2009; Marr, Schiuma, & Neely, 2004; O'Regan & Ghobadian, 2004）。Kaplan與Norton（2000）的策略地圖概念也呼應了組織資源與價值創造間的具體連結。

Helfat與Peteraf（2003）進一步指出，資源是廠商基本的要素，也是價值流程的投入項；相對地，企業運用、轉換與整合資源的能力稱為能耐，其中包括作業能耐及動態能耐兩類，前者涵蓋於公司日常作業活動當中，而後者是指建立、整合及重組作業和調適環境變遷的能耐。基本上，能耐是屬於公司無形性的資源，而無形性資源較不易使競爭者模仿（如品牌與顧客服務），因此可以形成持久的競爭優勢（Bodily & Venkataraman, 2004; Hafeez, Zhang, & Malak, 2002; Ljungquist, 2007, 2008）。

吳思華（1998）則將資源類分為資產（asset）與能力（competency）兩部份：前者所指的是企業所擁有或是可以控制的要素，包括有形資產（如土地產房、機器設備、現金、有價證券等）與無形資產（如品牌、商譽、智慧財產權等）；後者則指的是企業建構及配置資源的能力，包括個人能力（含專業技術能力、管理能力及人際網絡等）與組織能力（含業務運作能力、技術創新與商品化能力及組織記憶與學習能力等）。本研究採用吳思華（1998）觀點進行以下分析，不過由於考量有形資產在今日已經很難成為競爭優勢的來源，因此，僅將無形資產、個人能力與組織能力納入分析範圍。

參、研究方法

本研究在個案選擇方面分為兩階段：由於過去並沒有文獻針對數位典藏廠商的價值創造策略進行分類，因此，本研究第一階段先透過期刊、報紙與網路等次級資料收集與閱讀選擇產業中代表性個案，建立基本價值策略單元，研究者參考陳昭珍（2008）所提出產業價值鏈模式，分析初步樣本群中廠商價值活動的分佈狀態。在此階段樣本選擇方式是以次級資料中廠商能見度為基礎（即由

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

次級資料的資料量作為選擇標準），並同時請熟悉產業之相關專家推薦適當廠商，最後選取七家目前國內數位典藏產業中之商業化運用成果顯著的廠商作為樣本；囿於公司規模、產業代表性及公司高階主管受訪意願等因素，第二階段僅能選擇兩個個案公司，透過深度訪談來進行進一步資料收集，並檢視其價值創造策略、核心資源及發展過程。

第一階段資料初步整理分析後，彙整於表二。大致將數位典藏產業依其價值創造特性，歸納出兩種主要的價值創造策略，分別命名為「數位素材加值類型」與「原創設計類型」（註2），此一觀察與學者所提出的兩種數位典藏廠商應用加值方式「素材的應用」與「靈感的啟發」具有一致性（項潔等人，2002；項潔等人，2004）。

上述分類中，前者如藝奇（artkey）、得意典藏這類型以素材應用為主的廠商，通常在獲得上游廠商的素材授權後，便開始在內容、智財授權管理上加以規範後，一方面授權給下游廠商開發，另一方面也自行運用典藏文物圖像產出製成品，不過在行銷、通路、市場開發這方面就委由下游廠商去執行，主要價值活動在集中在「上游授權」與「下游授權」部分；後者如頑石文創、威泰創意、文瀾資訊等廠商在深化了解文物圖像意涵之後，自行開發設計出具有創意的原創性產品，他們不只有原創「內容」，更提供內容加值的設計、行銷服務，協助其他廠商或產品在數位化領域進行品牌形塑，為數位加值創造更多的可能性，主要價值活動集中在「上游產業」與「中游產業」。

為進一步瞭解兩類價值創造策略的差異，本研究採用多重個案研究設計，根據Yin（1994）理論複現的原則，本研究選取兩類廠商中各一家代表性廠商，分別是個案A與個案B（註3）進行深入個案研究，個案基本資料參見表三。

其中，個案A為全球最大的藝術授權組織，作為數位典藏產業價值鏈中之關鍵中

表二　我國數位典藏產業廠商價值策略分布

價值策略 / 廠商	上游產業	上游授權	中游產業	下游授權	下游產業
頑石文創	V		V		
藝奇（artkey）		V		V	
得意典藏		V	V	V	
藝動網	V		V	V	
法蘭瓷			V		V
文瀾資訊	V		V		
威泰創意	V		V		V

臺灣大學學術期刊資料庫

表三　代表個案基本資料

價值類型	數位素材加值類型	原創設計類型
研究對象	個案A	個案B
創辦人	范女士、郭先生	程女士
成立時間	1997年（生活藝術網時期）	1988年
資本額	1億2000萬	300萬
經營特色	產品包含藝術授權、數位真跡、藝術禮品，為目前全球最大的東方藝術授權組織。	將典藏物品或是歷史文化，透過符碼抽取轉換成文化加值產品。

介者，其規模與經營模式都具代表性；個案B則為國內成立二十年以上的設計公司，在與臺灣歷史博物館等典藏單位合作開發文創商品的過程中，早期與後期運用與加值典藏物品的方式持續調整，可以看出數位典藏廠商動態調整核心能力以符合產業環境的重要性。

兩家個案的資料來源除期刊、報導、專書、論文等次級資料外，本研究選擇個案經理人分別進行一至兩次的訪談，對象為個案A何副總及個案B蘇總監，訪談期間在2009上半年內完成，每個個案訪談時間均達1.5小時以上，訪談過程中經全程錄音後並整理成訪問資料稿，以備後續個案比較分析。透過訪談、次級資料、公司檔案資料進行資料的多重來源交叉驗證，提高個案信度。

肆、個案分析

一、個案A

(一) 公司簡介

個案A由郭先生與范女士設於1997年，為目前華人地區經營最久的藝術授權公司（雷盈，2008），分別在臺北、美國、上海、北京皆設有分公司；旗下有跨兩岸近700位藝術家的六萬多件作品，其間包含油畫、水墨畫、水彩畫、多媒材、雕塑篆刻等27種類型藝術品，旗下品牌包括有[Case A．齊白石]、[Case A．戀戀花蝶]、[Case A．劉國松]、[Case A．經典臺灣]、[Case A．典藏故宮]等，以及以女性為目標市場的[Case A．Oriental Beauty]、[Case A．Formosa Beauty]。

個案A公司透過關係取得上游藝術家作品或是公營典藏機構之授權後，透過電腦掃描或拍攝正片將藝術作品數位化，並且將藝術家生平、作品、經歷及作品資料詳細建立成電子檔案，一方面協助藝術家管理作品，與藝術家間訂定合約內容明確地標示出授權標的、可使用的地域、使用期間及條件，這樣詳盡的合約取得藝術家的信任，願意釋出作品；另一方面，因為個案A有豐富的數位化資料庫，節省中下游廠商進行數位化所必

臺灣大學學術期刊資料庫

須投入的成本，並產出高品質的素材來源，在產業鏈上扮演著文化媒合者的角色。整體而言，個案A主要從事「篩選並取得藝術家專屬著作權」、「影像數位化建檔」、「著作權之授權」等活動。

(二) 價值創造策略

個案A公司在2003年時與國內最大連鎖便利商店通路7-ELEVEN合作，推薦 [Case A．齊白石]品牌內的「雀躍櫻桃」為主，象徵節慶團圓的氛圍，在市場上大受歡迎。個案A從一開始替企業客戶介紹符合他們形象的藝術品牌開始，教導顧客藝術授權商品所創出的差異化價值，接著配合一連串的行銷活動和後續的法律諮詢服務。雖然個案A本身沒有生產製造，但嚴格監控生產過程的品質，扮演類似守門人的角色。藝術授權可被運用在各種有形的商品與無形的服務上，個案A在此層級內對於商標、版權經營與授權等活動，更深入地與下游廠商進行溝通並從旁輔導。個案A何副總表示：

像是7-11齊白石系列產品，我們都將提供他們一系列的解決方案，可以說是從一開始品牌的推薦，為什麼我們覺得齊白石的畫作適合？幫助他們以所期望的價格範圍內尋求適合的藝術品，之後的生產製造過程，我們也都會嚴格的把關，這是基於對藝術家和企業主雙方的負責。（訪談記錄）

個案A公司內部多數人員是法律、行銷管理、業務方面為主，與藝術家談判簽約並取得授權、按比例給予權利金有賴於法律背景人才；數位化相關畫作作品、數位物件與詮釋資料建置、系統開發、系統分析、硬體維護、軟體撰寫等需要有資訊技術人才的協助，這些人的業務集中在「上游授權」層級；而在「下游授權」業務範圍是將授權後的作品，推廣給業界做加值應用、以及後續的相關行銷活動配合、顧客關係管理等業務，則由企管背景的人員負責。整體而言，A公司的價值創造包含了「上游授權」與「下游授權」兩個部分，在數位典藏廠商中，其價值創造策略屬於「數位素材加值類型」。

(三) 核心資源

1. 品牌／商譽

個案A公司是華人地區成立最久及最大的東方藝術授權公司，它的前身為「生活藝術網」（1996-1998年），建構華人藝術家名錄並提供全球藝術網站分類及中文簡介，是第一個將完整華人藝術家資料上網供全球查詢的機構，之後的「Internet創作藝術中心」（1999年）舉辦網路美展吸引藝術家參與，為創作者建立屬於自己的美術館、「網路藝術村」（2000年）開始尋找藝術家簽署授權，也透過徵件來篩選，擺脫藝術入口網站的事業模式，專注於簽署藝術授權與作品建檔。

由於A公司在「藝術」與「網路」結合的經驗上起步甚早，先進技術與簽署高達700多位的兩岸藝術家的藝術作品，並於2001年開始連續五年參與美國紐約國際授權展等經驗累積了A公司的品牌知名度，且受到國內外官方與民間廠商的注目，陸續授權

臺灣大學學術期刊資料庫

給新光三越、中華電信、7-ELEVEN等進行企業加值，2002年更取得「臺北故宮博物院數位真跡授權」，之後運用專業技術，包含簽署藝術創作者著作權、資料歸檔建置、圖文數位掃描建置、行銷推廣加值應用、經營銷售、回饋服務等流程，協助政府完成「南瀛數位博物館」專案。

個案A在此方面能有相當專業的程度，是來自於豐富的藝術策展和國際參展經驗，所累積下來的能力，長期累積的藝術著作權資產及建立的品牌商譽成為A公司最難以被其他競爭者超越或是模仿的無形資產。個案A何副總表示：

公司早在2001年就參加了紐約授權展，之後也陸陸續續參與過，政府部門看到個案A在這方面做得不錯，後來也與故宮有互相聯絡，他借重我們在這方面的經驗，我們也覺得故宮有不錯的發展空間，於是就促成雙方的合作。（訪談記錄）

2. 著作權

個案A核心價值為東方藝術作品著作權，將擁有或代理的數位化藝術作品銷售至企業客戶。藝術家完成創作後，隨即擁有該幅原著的「著作物所有權」及「著作權」。然而，著作權又分為「著作人格權」和「著作財產權」，取得真跡卻未取得「著作財產權」，不可複製該作品；未取得真跡但擁有其「著作財產權」，仍可複製該作品。所以個案A一開始會先與藝術家或典藏單位簽署著作財產權移轉合約，以便完整取得著作權，再進行相關重製、再授權等行為（范子凡，2006）。

3. 人際網路

早期個案A循著美術年鑑上的名單，拜訪近五千位藝術家，一一洽談版權事宜，後來運用多年累積下來的人脈，取得齊白石藝術品授權，成功地打開市場知名度，其後陸陸續續也有許多藝術家主動與A公司聯繫。專業的藝術鑑賞力、經驗的累積和嚴謹的合約內容，藝術家對A公司的信任，願意釋出作品；另一方面，多次參與國際授權展，官方及民間典藏單位看到A公司的表現，進而主動接洽。所以現在A公司現階段尋求授權作品，一部分是自行判斷市場需求主動與藝術家接觸，另一部分，由於知名度打開，藉由參與國際授權展或自行徵稿都能夠獲得迴響。個案A何副總表示：

關於如何選擇藝術家方面，基本上我們都是選擇具有一定的知名度或是合乎目前市面上潮流的藝術家作品。不然就像是參加國際授權展，A公司早在2001年就參加了紐約授權展，政府部門看到A公司在這方面做得不錯，後來也與故宮有互相聯絡，借重我們的經驗，我們也覺得故宮有不錯的發展空間，所以這也很難說是誰去找誰啦，就是剛好一個機會。（訪談記錄）

4. 業務運作能力

(1) 組織設計

數位藝術授權產業較無地理區域的限制，目前A公司拍攝正片、掃描、專業攝影等設備都在臺灣；北京、上海目前則以藝術家和藝術作品版權徵集的相關工作為主。由於A公司主要實體資產單純是數位化相關的

臺灣大學藝術期刊資料庫

主機硬體、正片防潮設備等，加上網際網絡的快速發展，內部業務進行無時間、空間上的限制，每個區域的負責人都能隨時掌握到第一手資訊。個案A何副總表示：

我與兩位創辦人，分別在臺北、上海與北京三個地方，每天就是用視訊meeting、mail或手機來聯絡，在第一時間內三方面的訊息都可以同步，其實授權產業需要的硬體設備及員工不用太多，但是必須對藝術要有熱誠及一些專業技術能力。（訪談記錄）

快速變遷的大環境，產業結構不再是結構分明，A公司認為這個時代的企業需擁有水平分工、垂直整合的能力且有敏銳洞察力，以掌握未來產業發展結構變化，A公司臺灣地區員工約5人，皆必須具備對產品內容的知識且要能整合許多資源、瞭解消費者行為，才能因應環境變化。

(2) e化系統

逐漸打開知名度後，A公司為了想要更有系統的建構企業流程，於是在2004年接受經濟部「商業e化輔導計畫」，將上游5間供應商、1家金融單位、下游35家經銷商、1家直營店及1家加盟店，透過數位化藝術品管理系統、供應鏈管理系統及策略整合系統，以增加藝術創作的加值運用空間。

透過這套資料庫管理，從客戶提交授權契約書、選取作品、產出合成圖等前置作業，直至A公司審核確認，再進入後續的打樣、二次送審與確認、裝箱前確認件數、領取防偽標籤，最後的權利金結算、以及A公司對於藝術家的回饋金結算，全過程皆由系統運轉，省卻人工抄寫、輸入的步驟。如此一來負責人不需聚在一起開會討論，只需要登入資料庫就能掌握最新進度，臺灣、北京、上海三地分進合擊，減少因開會等待而造成時程延宕。電子化效益在輔導前後的運作效率分析顯示，藝術售權服務時間，從輔導前需要3天縮減為0.5天；行政服務時間，從輔導前需要7天縮減為4天；上下游廠商合作時間，從輔導前需要7天縮減為5.5天。

A公司業務網絡包含旗下藝術版權所有人（如藝術家們）、國際版權代理商（歐洲、東、北歐等地）、被授權商（華航、天仁茗茶等）、相關合作夥伴（藝馥國際）以及政府、學術單位等。個案A將公司定位為東方藝術授權中心，目標市場目前是以國際市場為主，不過東西方文化差異，A公司透過國際授權展這個場合與代理商、被授權商接觸，彼此分享資源，形成相互依賴的價值鏈關係；另一方面，直接面對消費者的廠商是最直接貼近消費者需求的一環，回饋資訊給A公司了解在不同地區的藝術授權需求，減少自我探索的時間，故能夠以最快的時間，提供客戶精確品質以滿足客戶需求。個案A何副總表示：

我們主要業務範圍還是以國際市場養國內市場為主，那我們在美國、歐洲等地都有一些下游合作廠商，這些廠商可能已經深耕當地許久，比我們自己還了解當地的需求，所以有時候我們也會採納一些他們的建議來尋求適合的作品。（訪談記錄）

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

(3) ISO 9001認證

A公司透過標準化運作流程及嚴格的品質管理來實現客戶期望的產品或服務，以達到顧客滿意的目的，且重視績效管理以提昇組織之應變力及競爭力，並於2007年獲得ISO9001的認可，成為全球唯一取得此認證的東方藝術授權品牌。個案A何副總表示：

A公司與其他數位典藏廠商最為獨特的地方是我們在2007年五月榮獲ISO9001的殊榮，這是目前全球唯一通過的東方藝術授權品牌。（訪談記錄）

二、個案B

(一) 公司簡介

程創辦人於1988年成立「X設計事業有限公司」，並於2007年4月轉型後更名為個案B公司。90年代初期正值景氣繁榮的年代，產品被大量開發，間接影響對於商品包裝的需求，但公司卻因人為因素而被迫暫時歇業；1998年結合古董創辦了「寒舍創意顧問公司」，也因為資本過高而喊停，但在這個時期X設計公司逐漸開發出許多具有東方傳統元素的衍生性商品，有別於以往以平面設計為主軸，開發出新途徑；直到2000年與浩漢產品設計公司策略聯盟，X設計公司正式踏進產品設計的領域。目前個案B公司據點在臺北市，企業資本額為300萬，實際員工人數約8-10人；早期主要業務為包裝整合規劃、文宣品設計、禮贈品設計規劃、打造企業形象等；轉型為開發顧問公司後，業務範圍新增了文化創意商品開發、自有品牌商品設計開發、品牌診斷輔導、教育訓練課程等，提供更為全方位的商品及服務。

個案B公司以設計起家，近幾年來積極參與陶瓷、玻璃、漆器、竹器、原住民編織、藍染、藺編、油紙傘等臺灣傳統產業的推廣與輔導，將豐富且多元的文化藝術典藏做為創意發想的元素，進一步抽取符碼轉化成為文化加值商品，以生活化的方式接近消費者。

(二) 價值創造策略

B公司結合數位技術與設計美學，將中華文化元素運用於生活化產品之中，以「原創性設計」為出發點，再經過一連串創意加值過變成各類型商品，透過「故事性」的表達方式將商品呈現出來。然而，一開始客戶對於本身的需求定位可能不是很明確，所以B公司在設計商品前，首先必須協助客戶鎖定目標客群，因為不同客群的需求會影響設計師設計的方向及類別；之後再提供顧客完整的商品包裝、文宣設計、活動整合規劃等，替顧客打造形象，提高企業附加價值。

1. 早期階段－典藏單位委外設計

在2004年B公司與臺灣歷史博物館以專案承製方式合作開發衍生性商品，在重視商品實用性、附加價值形象、提升生活品質等目的下，運用館內豐富的典藏品意象，設計出一系列的月曆、手提袋、筆記本等消費性商品。個案B營運蘇總監表示：

我們當年幫史博館做的時候，那他來找總監這邊，我們也是透過一些符碼的轉換，

臺灣大學學術期刊資料庫

例如像他們非常多的一些古地圖的典藏品，可是他們並沒有辦法去運用，那後來總監就去挑了一些東西，譬如像一份桌曆，那我們桌曆設計的型式就是有一艘小船，從一月走到十二月，其實你看那艘小船是慢慢從頭走到尾的，是有連續性的一個意境，給了一個故事就像大船入港的感覺，就是慢慢從頭走到尾，是有一個意境在裡面的。（訪談記錄）

B公司早期與國內典藏單位合作過幾次，因為有鑒於博物館豐富的典藏元素可做為相當良好的素材轉換，透過符碼的轉換發展出衍生性加值商品，不但具有獨創性且頗具收藏價值；但是典藏單位過高的抽取費用及智慧財產權歸屬的問題，所以導致後期與典藏單位的合作都沒有辦法順利進行，加上目前臺灣對於數位智財權並沒有完整的法律規範，於是，博物館等典藏單位在各方面的考量之下，只能尋求大量生產複製以降低成本，使得這些豐富的藝術素材元素無法經由符碼的抽取轉換，以附加價值較高的加值品形式呈現在一般大眾的生活上。個案B營運蘇總監表示：

那故宮本身來講的話，其實有非常好的一些元素，後來我們沒有跟故宮合作的原因，主要是因為他的通路抽成費用非常的高，通路就抽了六成，四成是給廠商，相對而言廠商付不起這些設計費，頂多只能去找一些便宜的工廠直接大量生產，這些傳統的典藏物品，沒有辦法經過一些符碼的轉換，這其實是蠻可惜的，就只是一直這樣複製應用。（訪談記錄）

2. 中期階段－原創設計商品

之後，B公司漸漸投入地方文化創意產業上的開發，像是為板橋林家花園（又名：林本源園邸）設計的紀念品－「暗戀林家花園」、「幸福蝶戀」等商品，它的創作元素是以林家花園定靜堂前，全臺灣唯一兩座的的蝴蝶漏窗做為靈感，開發出項飾、隨身光碟盒、筆記本等蝴蝶圖騰系列商品；2007年參與客家桐花祭時，以「冷開花・熱綻放」象徵客家族群們堅毅精神與好客民情的理念，限量推出「客家溫情」、「客骨銘心」兩款桐花變色杯，並同時推出「扇解人意」桐花扇、桐花披肩及桐花布衍生性商品。B公司在此層級著重在產品原創性設計開發，將頗具歷史文化、地方特色的元素經過數位符碼的轉換成為有價值的衍生性商品。個案B營運蘇總監表示：

程姐在整個開始接觸客家桐花祭之後，開始跑了傳產，後來她又跑了多元就業方案，從第一年開始她跑了三年。那她其實對於傳產的部分一直覺得說其實臺灣有很多真的美的東西，那也像日本一樣，就是有很多傳統的工藝，在他們這些工藝家身上，只是一直都沒有被發揮出來，因為這些工藝家都有一些特性，就是手工做的話就是量少，那單價也頗高，在業界來講其實大家可能為了方便，然後量大，一定會去大量製作，可能就會找大陸那些工廠生產，所以我們開始投入地方文化的符碼轉換。（訪談記錄）

由於在此層級內主要活動著重在原創設計開發，所以設計師創作靈感來源、設計師

臺灣博碩士論文知識加值系統 期刊資料庫

的培養亦顯得相當重要，B公司內部設計師約有4-5人，由程總監以「師徒制」方式領導，總監及這些設計師的靈感來源是經由生活中細微事情的體會，逐漸培養出來敏銳的觀察力，才能夠創作出觸動人心的好作品。

程總監在2007年臺北市文化局的訪談內中提到：「設計是從生活中細微的感動出發，對於小細節的注重，才能產出深入人心的設計，例如為何熱飲的杯子需要手把，而冰飲的杯子卻不用的小細節，都是要從自身的生活觀察起。另外，非正式的市場觀察、分析品牌價值，培養敏銳的觀察能力也十分重要，一個好的設計師並非一蹴可及，需像國外設計師萊特的師徒制一般，點點滴滴在工作中學習，需要不斷、隨時的從工作和週邊生活累積能量，逐漸培養出個人風格。（個案公司檔案資料）

個案B將設計雛型委託製造商商品化後，接下來一連串的商品包裝、命名及品牌形象建立等整體行銷活動都涵蓋在此層級內。例如，B公司在2006年輔導苗栗縣「稻鴨庄鴨耕米」品牌形象及商品包裝企劃。從一開始logo設計以飽滿的麥穗穀粒結合渾圓的鴨蛋造型，象徵鴨耕米豐收的意念，並以中英文品牌命名，讓在鄉野間收成的米粒邁向繁榮都市的形象概念；包裝上也針對大家族、小家庭、單身貴族的不同客群，提供三種不同的容量設計，用以刺激買氣，這樣一連串的產品設計企劃，成功地將品牌推廣進消費者生活中，在無形之中，增添民眾文化素養及生活品質，創造出產品的附加價值並協助傳統產業升級，提升國家的經濟產值與競爭力。

B公司每次在與客戶合作時，會先試著了解客戶的需求，然後量身訂做出符合該公司形象的商品；接著替客戶打造品牌形象，透過活動宣傳提高產品知名度、加強商品包裝等方式；最後，由客戶自行利用其自有的通路，販售給最終消費者。由於在販售前，B公司都已經為客戶規劃好整體行銷策略了，所以這樣的加值商品很容易就能觸動消費者的購買意願。

在文化創意商品這部分，通常B公司會選擇具備日常用品特性的產品做為加值商品，能夠融入日常配件或為生活環境創造附加價值的商品，一般社會大眾的接受度較高，但是消費者在選購上還是不免要求產品的實用性，且對於價格敏感度頗高，所以這時候必須大量生產以降低成本，並且必須兼顧產品的獨特性。對於B公司來說，要在商品差異性不高的消費品市場中強化品牌競爭力，故無論是在上游設計研發層級或是此層級的行銷策略上，都仰賴他們對於自家產品「說故事」的能力，創造出一個情境讓消費者融入其中的意涵，這樣的創作理念及活動整合規劃，才能夠確實的替客戶傳達出商品附加價值形象、提升消費者的生活品質及購買意願。個案B營運蘇總監表示：

為什麼客戶會覺得我們做的東西是他們要的，是因為我們會幫他們定位，例如說今天客戶來找我們就說他要做什麼，可是他可能就覺得說他要做贈品，那我們就幫他區分

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

說是要高檔的還是一般的，因為你年輕族群跟高檔客層一定不一樣，高檔客層要的就是要精緻，可以讓他放在桌上，可以讓他用起來很精緻很舒服的；年輕人就是要炫，我就是要秀出來，我要跟人家不一樣，所以設計出來的東西方向是不一樣的，東西是不一樣的，類別也是不一樣的，所以必須先去區分你的客戶要的是什麼。（訪談記錄）

整體來說，個案B公司的價值策略包含了「上游產業」、「中游產業」兩個部份，設計師培養敏銳的觀察能力、不斷自我充實累積，逐漸培養出自我風格；結合在地文化特色內涵，依據客戶的需求量身打造出市場接受度高的商品，經由符碼的轉換將藝術與美感帶入日常生活中，在數位典藏廠商中，其價值創造策略屬於「原創設計類型」。

(三) 核心資源

1. 品牌／商譽

B公司已經有將近二十多年的歷史，從平面設計時期就已獲得相當多獎項得肯定，並且也比其他廠商更早接觸文化創意產業這個領域，在2007年，B公司負責統籌客家桐花祭整體的設計包裝後，將過去在設計領域所累積的經驗運用在文化創意產業裡面，試圖將本身豐富的數位設計才能，融合傳統文化元素，將傳統文化資產優勢與時代接軌。經過幾年的努力，B公司在2007年4月轉型成為全方位的文創顧問公司，在整體產品設計規劃、行銷策略上提供更周全的服務，並接連獲國內外相當多的設計與行銷大獎的肯定，也讓B公司的努力在文創界獲得認同（吳德興，2009；黃啟菱，2008；劉美恩，2010；鄭秋霜，2008，2009；潘罡，2010）。個案B營運蘇總監表示：

程總監本身來講在這個業界已經三十幾年了，在這個業界來講跟她同輩的，幾乎女性沒有人，就是除了她之外沒有第二人選，業界一些跟她比較同輩的幾乎都是男性，在業界來講，程總監就代表了設計業界一個非常優秀的女性典範，只是大家沒有辦法把程總監跟B公司連結起來，大家認得程總監，或許不認得B公司，一講到B公司，可能就會想到另外一家X創意公司，所以這也是我們比較困擾的一點。（訪談記錄）

2. 管理能力

程總監本身在設計領域已有三十多年經歷，加上近年來對於東方文化的推廣、傳統產業再生的新思維頗感興趣，進而積極接觸像是陶瓷、漆器、竹器、原住民編織、藍染、油紙傘等文化及手工藝產業。對於一個設計師來說，靈感啟發是所有創作的源頭，所以設計師的培養對於B公司來說是相當重要的一環，公司內部的設計師全部由程總監以「師徒制」的方式帶領，並以過來人的身分給予創作上的建議，促成設計師們的學習與成長，逐漸累積他們個人的創作風格。

除此之外，程總監還要求公司內部設計師不應該只是坐在電腦前繪稿或是搜尋資料，因為在網路上能夠找得到的資訊，其他人也一定可以搜尋得到，唯有實地走訪才能感受出來那種意境，並從生活中的細節去找尋出創作能量。個案B蘇總監表示：

臺灣人文學術期刊資料庫

像設計師這些開發來源的話，以程總監為例的話，她是來自於生活上的一切，只要經過她眼前的或者經過她觀察過的，她皮膚感受到的，她都能夠覺的說她能夠可以轉換，例如說像她有一個綽號在業界跟她熟的都知道她叫做“程愛買”，就是她走到哪裡她都可以買一堆東西回來，然後做一些參考應用，所以我們公司非常多的一些收藏品。…總監她不希望公司內部的設計師花太多的時間在電腦前面，最好能夠多多往外走走看看，激發想法。（訪談記錄）

3. 專業技術能力

有別於一般數位設計廠商，B公司將數位設計結合傳統文化創意，透過數位技術將其商品化，替傳統文化藝術找到新的生命以及價值。設計起家的B公司，公司內部設計師大多是已在平面設計領域多時，所以對於商品原物料的選用相當要求，所呈現出來的商品都很容易貼近消費者的需求。例如，研發史博館桌曆時，正面古地圖的呈現，色彩上必須光滑醒目的；背面賀卡的書寫，觸感必須是不沾油墨的質感，所以如何挑選適當的紙質，全憑設計師團隊們在設計實務上經驗的累積。個案B營運蘇總監表示：

還有像是史博館的另一份桌曆，它裡面其實是有賀卡的，那我們就會透過不同紙張的呈現，而且其實我們做每一樣東西，因為我們是平面出身的，所以我們會知道說，例如說哪些紙它在寫起來會不會滑，會不會沾油墨之類的，所以我們會去挑那種紙，要正面印刷起來很美，背面寫起來不會沾油墨，不會沾手，不會滑之類的，所以這些其實都是來自於設計師累積多年經驗的巧思，所以我覺得這部分來講的話，算是B公司跟一般業界做文創商品開發公司比較不一樣的地方。（訪談記錄）

4. 商品化能力

由於有別於一般傳統的金字塔型組織，在B公司內員工除了主要負責自己專業領域之外，員工多半還會跨足其他的職務範圍，這樣的工作分配能讓不同部門間能夠更互相體恤，業務部門能夠了解設計師的創作理念，將產品內容更仔細的告知客戶，且能直接、迅速地反映客戶的需要給設計部門；設計師體諒業務人員需直接面對客戶的壓力，研發更貼近客戶需求的作品，B公司以跨功能部門團隊組成，讓公司內減少了部門之間的摩擦，並且縮短管理層級、強化執行力、提高公司內部對於市場的反應速度。個案B營運蘇總監表示：

我們是比較扁平式的企業，整個設計部都是由程總監來帶，平均大概4至5人，行銷企劃大概算是1位，那我自己也會幫忙做一些公關與行銷還有業務的部分。有案子進來時，所有員工多半會也會一同參與規劃，這樣一來能夠比較了解各個部門的想法。（訪談記錄）

現有文化產業環境中，將原有的傳統文化轉換為數位化商品，將可以打破時空上與使用上的限制。以個案B公司產品開發過程來看，把文化素材內容做為發想靈感來源，融合數位技術與創意，使得深具中華文化、

臺灣人文藝術期刊資料庫

臺灣地方文化特色的物品充斥在生活的每個層面之中，大致上可以分為創意發想、創意具體化、商品化這三個階段，第一個階段，主要是抽取文化藝術意涵的符碼來做延伸轉換；接著經過市場調查等活動，確定商品在市場上的接受度後，就可以開模大量生產製造，此時B公司就是扮演監督的角色。

伍、個案討論

一、個案價值創造策略類型之比較

(一) 數位素材加值類型－個案A公司

科技蓬勃發展之下，傳統文物典藏經過數位化技術的處理，轉化這些素材變成更多樣化的產品、資訊或服務。以個案A公司來說，公司規模乃是華人地區經營最久、全球最大的東方藝術授權公司，它在數位典藏運用於文化創意產業價值鏈上扮演文化媒合者的角色。A公司郭執行長藉由本身藝術背景與管理技能，所以在與上游產業（藝術家、典藏單位等）洽談合約時較能夠獲得信任，願意釋出作品的著作財產權，故個案A在上游授權這個層級內主要從事的業務有典藏單位或藝術家著作財產權取得、影像數位化建檔歸納，透過A公司專業授權管理及數位化技術，可以減少中下游產業數位化所需要的成本，提供高品質的素材來源。

在下游授權這個層級中，A公司運用資料庫裡豐富且多樣的藝術版權，提供下游廠商進行商業加值活動，從旁協助廠商尋求適合的藝術品牌及後續的法律諮詢服務輔導。雖然A公司沒有直接生產製造產品，但以守門員的角色監督控管生產品質，以表示對於藝術家及企業客戶的責任（見表四）。

個案A分析結果顯示，廠商應在藝術家、典藏單位與應用企業之間，建構雙方協調統合的橋梁，讓藝術品在產業內發揮其最大商業價值，進而提升後端客戶企業形象，藝術授權金回饋給前端藝術家，創造雙贏的局面。

(二) 原創設計類型－個案B公司

在這個類別中，典藏品並非數位化後就直接使用的原料，必須抽取典藏品其中元素做為發想，進而推出衍生性商品。以B公司來說，公司洞悉市場消費趨勢變化的敏感度高，所以比其他設計廠商更早投入文化創意產業。以設計背景的優勢，B公司在文創產業價值鏈上游階段開發出許多原創商品，將豐富的東方文化或藝術典藏做為創意發想的靈感來源，再抽取符碼轉化成為文化加值商品，將人文價值與數位化技術相結合，讓消費者在生活中即可感受文化之美。除了為客戶設計商品之外，在價值鏈的中游層級內，B公司對於整體的商品包裝、文宣設計、活動整合規劃等也會替客戶妥善規劃，打造出全新的企業形象，提高企業附加價值。就B公司而言，在產品創作上要具有「說故事」能力，才能夠吸引消費者購買，且之後還需為客戶品牌形象建立等做完整規劃。

比較個案A及個案B之價值創造策略（見表四）後發現，不同價值創造策略類型其產業層級分布也不同，數位素材加值類型廠商如個案A，分布在上游授權與下游授權

臺灣人文藝術期刊資料庫

表四　個案A及個案B價值創造策略、產業層級、業務與特性比較表

個案公司	價值創造	產業層級	層級業務	層級特性
A公司	數位素材加值	上游授權	• 典藏單位或藝術家著作財產權取得。 • 影像數位化建檔歸納。	• 減少中下游產業數位化所需要的成本。 • 提供高品質的素材來源。
		下游授權	• 提供藝術授權服務及後續的法律相關問題諮詢。 • 以守門員的角色監督生產品質。	• 加速客戶尋求符合企業形象的藝術加值品。 • 對藝術家及客戶雙方負責。
B公司	原創設計	上游產業	• 以典藏品、文化內涵作為創作靈感來源。 • 抽取符碼轉換成文化加值商品。	• 經過原創設計的巧思，以說故事的方式呈現。
		中游產業	• 商品包裝、命名及品牌形象建立等整體行銷活動。 • 產品生產外包給製造商。	• 打造出全新的企業形象，提高企業附加價值。

兩個層級，主要業務範圍包含典藏單位或藝術家的作品取得、建檔及藝術授權服務、後續法律問題諮詢等，如此一來，將可以減少下游產業數位化的成本，並提供高品質的素材來源；原創設計類型廠商如個案B，分布在上游產業與中游產業兩個層級，主要是將典藏物品或文化意涵作為創作靈感來源，抽取符碼轉化成文化加值品，之後提供商品包裝、品牌建立等活動規劃，替客戶打造出市場接受度高的產品，提高企業附加價值。

二、個案價值創造策略類型與核心資源之比較

臺灣數位典藏的目的已經由僅是文化資產保存，衍生至商業加值應用的層面。表五列示兩個不同價值創造類型的加值廠商之核心資源比較結果，其中A公司著重品牌／商譽、著作權、管理能力、人際網絡及業務運作能力，且它是目前全球最大的東方藝術授權廠商，A公司以藝術授權為主要業務，在取得典藏單位、藝術家作品授權與提供下游企業高品質素材來源間扮演文化媒合者的角色，包括隸屬「上游授權」、「下游授權」兩個層級的價值活動。

因A公司起步甚早，營運至今長期累積下來的藝術著作權資產及建立的品牌商譽，成為A公司最難以被其他競爭者所超越的無形資產；由於藝術授權主要來源就是那些藝術作品，所以人際網絡的建置顯得格外重要，如何去尋求符合市場需求的作品並與藝術家們溝通協商，讓他們願意釋出作品授權，這些互動都不是一夕之間可以完成的，A公司在這方面的累積一開始是靠著領導人主動接洽及提供完整的授權規範，讓藝術家們有了信賴感，願意與其洽談合作，以便A公司取得完整的著作權，再進行相關重製與再授權等行為；當A公司有了知名度後，公

臺灣人文藝術期刊資料庫

表五　兩家個案公司價值創造類型與核心資源比較

個案公司		A公司	B公司
價值創造類型		數位素材加值	原創設計
無形資產	品牌／商譽	V	V
	著作權	V	
個人能力	專業技術能力		V
	管理能力	V	V
	人際網絡	V	
組織能力	業務運作能力	V	
	商品化能力		V

司內部的授權作品也愈來愈多元化，導入的資料庫管理系統，可以有效地提升檔案管理、作業流程及顧客服務效率，並且透過國際授權展與代理商、被授權商分享資源，建構出互相依賴的價值網絡，減少在藝術授權品挑選上自我摸索的時間。

原創設計類型廠商如B公司著重品牌／商譽、專業技術能力、管理能力及商品化能力。B公司倚著設計背景踏進文創產業，將典藏物品或文化意涵作為創作靈感來源並抽取符碼轉化成商品，後續提供商品包裝、品牌建立等活動規劃，因為對於市場敏感度頗高，能替客戶打造出市場接受度高的產品，提高企業附加價值，包括「上游產業」與「中游產業」兩個層級的價值活動。

個案B公司程總監出生於設計領域，乃因本身對於中華文化、地方色彩豐厚的文化產業頗感興趣，比起其他競爭者更早先投入文創產業，在知名度、穩定性、悠久性上皆處於同業間的領先地位，打破原本產業內的商業模式進而獲取利基；加上長期累積的實力獲得獎項肯定，並提供完整售後服務，與客戶建立良好及長久的關係，這些都是其他競爭者難以超越的；由於出身平面設計，整個工作團隊有著設計人所擁有的堅持，在商品原物料的選擇上更具敏感度，開發出來的商品較為細緻、接近人心，貼近消費者生活上的需求；設計與行銷企劃等部門一同參與案子，相互體恤部門間的困難，減少摩擦的發生，扁平式組織提高對市場反應速度，有效的提升作業流程以滿足顧客的需求，並以消費者角度研發產品且持著「傳統加持・設計加值」的理念，在第一時間將商品推出到市場上，成為B公司的競爭優勢。

陸、結論與建議

一、研究發現

本研究探討數位典藏的不同價值創造策略與核心資源，綜合研究之主要結果發現包括以下幾點：

臺灣人文藝術期刊資料庫

(一) 本研究兩個案比較結果顯示，不同價值創造策略，數位典藏廠商主要的價值創造活動有所差異。

1. 數位素材加值類型A廠商，其價值創造活動主要集中於產業上游授權和下游授權。

數位素材加值類型A廠商強調對於上游藝術家或典藏單位的藝術品授權取得，所以對這類型廠商而言，要具備精確眼光判斷有價值的藝術作品、典藏文物等，並與上游產業有著良好的互動；然而取得藝術授權之後，還要將其推廣給不同產業的下游廠商做企業加值，量身打造專屬藝術策略性行銷方案，藉以增加企業品或服務之價值，在整個產業上扮演中介角色。

2. 原創設計類型B廠商，其價值創造活動主要集中於產業上游產業和中游產業。

原創設計類型B廠商透過內部設計師對於典藏品、文化歷史背景的了解，將這些有形或無形的意象轉化為符碼，經過一連串創意加值過變成各類型商品，透過「故事性」的表達方式，運用在消費者日常生活中隨手可得的商品之上，替客戶量身打造完整的品牌形象、商品企劃等，將品牌推廣進消費者生活中。

(二) 本研究兩個案比較結果顯示，不同價值創造策略類型廠商，核心資源組合有所差異。

1. 數位素材加值類型A廠商核心資源包括品牌／商譽、著作權、管理能力、人際網絡、業務運作能力。

數位素材加值類型廠商與上游產業（藝術家、典藏單位等）建立良好的互動關係是最重要的核心資源，要能取得他們的信任才能獲得藝術品授權，所以必須有這樣藝術背景或特質的人才存在企業中才能縮短兩方的距離，久而久之，打開知名度後，上游產業便會主動與其洽談合作；取得授權後一連串的檔案建置、分類等都須仰賴系統管理，業務運作能力良好下，自然會提高顧客服務效率。

2. 原創設計類型B廠商核心資源包括品牌／商譽、管理能力、專業技術能力、商品化能力。

對於原創設計類型的廠商而言，最重要的核心資源就是用不完的「創意」，在個案B公司裡，領導人本身就是設計師，帶領整個設計團隊研發創意產品，跨功能部門團隊運作模式能夠快速反應市場需求，更快速將產品推向市場。

比較上述兩類廠商的核心能力後可以發現，品牌/商譽和管理能力是兩類廠商的共同點，不論是數位素材加值或原創設計型廠商都仰賴品牌與管理能力；根據吳思華（1998），所謂管理能力是指企業的領導人特質以及是否有能力可以統領整個組織。從本研究中發現，管理能力是成功廠商的重要基礎之一，因此，不論何種價值創造類型廠商要能維持生存與發展，其企業領導人特質和統領組織的能力都相當關鍵。

然而，進一步比較兩家廠商之差異可以看出，數位素材加值型廠商若要維持長期競爭優勢，必須在著作權、人際網絡及業務運

臺灣博碩士論文知識加值系統 期刊資料庫

作能力上有更強勢的核心資源，主要原因是該類型的價值創造來自於上游與下游授權活動，扮演一個中介者與守門人的角色；而原創設計類廠商相對而言必須在專業技術能力和商品化能力上有過人之處，因為其價值創造來自於萃取出數位典藏文物的符碼、賦予創意加值，並針對客戶進行一連串的商品化活動，因此，在創意方面的專業技術與商品化能力成為脫穎而出的關鍵。

二、研究貢獻

本研究試圖找出數位典藏產業的價值創造策略與核心資源之關連，因此，本文在學術上的價值可以從以下兩方面來陳述：

(一) 數位典藏產業價值創造類型

國內外政府在過去幾年內積極推動數位典藏計畫，也吸引了不少學者的研究興趣，但是，如本文緒論中所述，過去雖然有關數位典藏計畫的研究不少，從產業與廠商經營觀點討論的研究相對有限。任何產業若要能永續發展，必須能為顧客等利害關係人創造價值（Bodily & Venkataraman, 2004），因此本研究從廠商價值創造的觀點來討論數位典藏廠商的類型，並將數位典藏廠商的價值創造策略分為「數位素材加值」與「原創設計」兩種類型，對應Porter（1985）產業價值鏈的概念，不同價值創造策略廠商其價值創造活動之分佈也有所不同。分類是理論建立的第一步，透過數位典藏廠商的價值創造策略分類，本研究可以成為建立該產業一般化廠商行為模型的基礎。

(二) 數位典藏產業不同價值創造類型廠商之核心資源組合

如前文所述，任何企業若要能維持長期生存與成長，必須擁有一組獨特、不易被模仿的核心資源來發展獨特競爭策略，否則可能會居於競爭劣勢，然而，有關數位典藏產業廠商需要哪些核心資源才足以在此產業中生存發展，特別是不同價值策略是否需要不同核心資源，在過去文獻中鮮少著墨。因此，本研究分析並比較不同類型價值創造策略之廠商所需之核心資源，試圖找該產業不同策略之關鍵競爭優勢來源，可以成為建立數位典藏產業競爭行為模型之基礎。

三、實務意涵

本文嘗試討論數位典藏產業中不同價值創造策略與核心資源之間的關連。此一研究對於數位典藏廠商具有兩方面的實務意涵，分述如下：

(一) 後進廠商應事先評估目前所擁有的核心資源以決定其價值創造策略

後進廠商想要進入數位典藏產業，建議應先評估企業本身核心資源據以決定其價值創造策略。舉例而言，若後進廠商已經在相關產業中發展一段時間，擁有比其他競爭者更豐富的人際網絡和業務運作能力，建議可以朝向數位素材加值領域發展；相對而言，若後進廠商有很好的專業技術和商品化能力，能透過各種數位與文創商品媒介運用創意並以創新型式呈現，則可以考慮往原創設計領域發展。

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

(二) 廠商領導者必須有洞悉產業變化的前瞻性眼光與積極因應變革的能力

本研究發現，由於數位典藏產業目前還正處於發展初期，產業環境與結構仍在快速地演化中，為了持續生存與發展，廠商領導者必須有洞悉產業的前瞻性眼光和積極因應變化的能力。例如，本研究個案B就曾經不斷地微幅調整其經營方式與內涵，包括和數位典藏機構（如故宮的關係）和業務範疇等。

四、研究限制及後續研究建議

本文嘗試討論數位典藏廠商價值創造類型與核心資源之關連，由於先前研究有限，本研究透過探索性個案研究，先經由次級資料中選擇七家資料較豐富且較具知名度的廠商進行第一階段的價值創造活動分析，並歸納出兩種價值創造類型，之後再選擇兩類廠商中各一家代表性廠商進行深入訪談，試圖找出不同類型廠商其核心資源可能的類型，以作為後續廠商經營策略之參考。上述情況可能使本研究產生幾下幾點限制：(1)由於數位典藏產業廠商多數規模不大且發展時間不長，個案是否屬於成功個案或具足夠代表，截至目前為止仍不易斷言，因此可能造成研究對象選擇上之偏誤。(2)由於此產業廠商次級資料與相關研究相對有限，可能使本研究在個案資料上更倚重受訪者的主觀陳述，儘管研究者已經盡力搜尋多重資料來源以提高本研究資料之可信度，仍可能有所疏漏。(3)由於新興產業結構與形貌未定，廠商經營策略與核心資源為因應環境變化，也不斷地快速演化以求生存，這使得本研究之部分發現有可能會隨時間經過受到挑戰。

本研究選擇透過理論複現的原則（Yin, 1994），選擇兩類廠商各一家，未來後續研究可以考慮增加同一類型廠商數目，以達到原樣複現，進一步驗證本文研究發現的真確性，以作為命題與理論發展的基礎。

註釋

註 1：原生性指的是原本就是數位化的物件；相對而言，後生性是指經過數位化後而產生的物件。

註 2：由於所觀察廠商除了個案A外幾乎有涵蓋中游產業價值活動，因此，本研究認為此一活動不是價值創造策略主要差異之活動，因此，在進行價值創造策略分類時並未將此活動納入考量。

註 3：個案A是目前全球最大的東方藝術授權組織（雷盈，2008），個案B在程總監帶領下，已經有20幾年的歷史，多年來持續獲得國內外相當多的設計與行銷大獎的肯定，並持續活躍於文創與設計各類展覽及活動，為國內代表性的數位設計廠商之一（吳德興，2009；黃啟菱，2008；劉美恩，2010；鄭秋霜，2008，2009；潘罡，2010）。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考書目

吳思華Wu, Se-Hwa（1998）。*策略九說（二版）The nature of the strategy (2nd ed.)*。臺北市Taipei：臉譜文化[Lian pu wen hua]。

吳德興[Wu, De-Xing]（2009年10月8日October 8, 2009）。金點設計獎首屆、10產品摘桂冠[Jin dian she ji jiang shou jie ,10 chan pin zhai gui guan]。*經濟日報Economic Daily News*，A19版p. A17。

周頡Chou, Chieh、梁朝雲Liang, Chao-Yun（2004）。臺灣動畫產業核心資源之研究The study of core resources in the Taiwan's animation industry。*科技管理學刊Journal of Technology Management*，*9*(3)，63-87。

范子凡[Fan, Zi-Fan]（2007）。*新美學商機：授權產業的27個行銷觀察The miracle of art licensing business*。臺北市Taipei：電腦人文化PCuSER。

陳香君Chen, Hsiang-Chun、陳雪華Chen, Hsueh-Hua（2004）。數位典藏產業人才培育需求之研究Need assessment of the digital archives industry human resources in Taiwan。*圖書資訊學刊Journal of Library and Information Studies*，*2*(3/4)，33-44。

陳昭珍Chen, Chao-Chen（2008）。*數位內容的加值模式與市場[Shu wei nei rong de jia zhi mo shi yu shi chang]*，檢自Retrieved from http://streaming.glis.ntnu.edu.tw:8080/index-1-96-2.htm

陳禹辰Chen, Yu-Chen、胡惠萍Hu, Huei-Pin（2005）。快速變遷環境下核心資源之累積：遊戲產業之多個案研究The accumulation of core resources in high velocity environment: Four cases in the on line game industry。*電子商務學報Journal of E-Business*，*7*(1)，15-34。

陳雪華Chen, Hsueh-Hua（2001）。臺灣地區數位化典藏與資源組織相關計畫之發展The development of digital collections and resources organization related projects in Taiwan。*圖書資訊學刊Journal of Library and Information Studies*，*16*，1-16。

項潔Hsiang, Jieh、陳雪華Chen, Hsueh-Hua、鄭惇方Cheng, Dun-Fang（2002）。數位典藏之產業前景探討The forecasting of digital archives' application in industry。在In *2002經濟部技術處學界科專非技術領域學術研討會論文集[Jing ji bu ji shu chu xue jie ke zhuan fei ji shu ling yu xue shu yan tao hui lun wen ji]*，臺北市Taipei：經濟部技術處Department of Industrial Technology, Ministry of Economic Affairs。

項潔Hsiang, Jieh、陳雪華Chen, Hsueh-Hua、鄭惇方Cheng, Dun-Fang、魏雅惠Wei, Ya-Wuei（2004）。數位典藏加值應用之探討On the application of digital archives。*圖書資訊學刊Journal of Library and Information Studies*，

臺灣大學圖書館期刊資料庫

2(1)，1-17。

項潔Hsiang, Jieh、陳雪華Chen, Hsueh-Hua、陳昭珍Chen, Chao-Chen、郭筑盈Kuo, Chu-ying（2005）。數位典藏商業模式之探討An investigation of business models for the cultural digital archives industry。*中華民國圖書館學會學報 Bulletin of the Library Association of China*，*75*，63-74。

莊育振Chuang, Yu-Cheng、楊東翰Yung, Don-Han（2010）。鄧雨賢數位典藏加值應用研究—以文化產品設計為例An exploratory study of value-added applications for Yu-Shian Deng's digital archive: A case study of cultural product design。*圖書資訊學刊Journal of Library and Information Studies*，*8*(2)，95-123。

孫嘉明Sun, Chia-Ming、陳瑞順Chen, Ruey-Shun（2006）。新創企業資訊科技策略調準歷程之多個案研究－採動態能力觀點A multiple-case study on the strategic alignment process with information technology for new ventures: From a dynamic capabilities perspective。*商管科技季刊Commerce & Management Quarterly*，*7*(3)，475-507。

黃啟菱[Huang,Qi-Ling]（2008年12月16日December 16, 2008）。故宮領軍、前進北京文博會，64家文創業者、紮營臺北主題館[Gu gong ling jun, qian jin bei jing wen bo hui, 64jia wen chuang ye zhe, zha ying tai bei zhu ti guan]。*經濟日報 Economic Daily News*，A11版p. A11。

雷盈[Lei, Ying]（2008年1月16日January 16, 2008）。藝術授權、複製品照樣增值[Yi shu shou quan, fu zhi pin zhao yang zeng zhi]。*經濟日報Economic Daily News*，C3版p. C3。

蔡裕源Tsai, Yuh-Yuan（2004）。臺灣資訊電子廠商代工策略之研究－動態能力觀點與虛擬整合觀點The subcontracting strategies for information firms in Taiwan: A dynamic capability and virtual integration perspective。*商管科技季刊 Commerce & Management Quarterly*，*5*(4)，477-498。

潘罡[Pan, Gang]（2010年6月14日June 14, 2010）。文創設計重在文化符碼重組[Wen chuang she ji zhong zai wen hua fu ma zhong zu]。*工商時報Commercial Times*，檢自Retrieved from http://www.boco.com.tw/ColumnistDetail.aspx?bid=B20100617000002

劉美恩[Liu, Mei-En]（2010年12月22日December 22, 2010）。商業服務設計、成果傲人[Shang ye fu wu she ji, cheng guo ao ren]。*經濟日報Economic Daily News*，A21版p. A21。

鄭秋霜[Zheng, Qiu-Shuang]（2008年10月17日October 17, 2008）。國家設計獎--浩漢陳文龍獲特殊貢獻獎[Guo jia she ji jiang: Hao han chen wen long huo te shu

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

gong xian jiang]。*經濟日報Economic Daily News*，E4版p. E4。

鄭秋霜[Zheng, Qiu-Shuang]（2009年4月11日）。跨進國際舞台--數位內容廠商進軍泰國禮品展[Kua jin guo ji wu tai: Shu wei nei rong chang shang jin jun tai guo li pin zhan]。*經濟日報Economic Daily News*，A10版p. A10。

廖彩惠Liao, Tsai-Hui、陳泰穎Chen, Tai-Ying（2009）。從文明科技發展看數位典藏的時代意義—本質、迷思與發展趨勢The essence, myth and trend: The meaning of digital archives from the perspective of the development of civilization and technology。*國家圖書館館刊National Central Library Bulletin*，*98*(2)，85-108。

謝銘洋Shieh, Ming-Yan、趙義隆Jaw, Yi-Long、陳曉慧Chen, Hsiao-Hui（2008）。數位典藏之保護與授權加值應用相關法律問題探討A study on the protections and licensing related legal issues concerning the digital archives。*藝術教育研究Research in Arts Education*，*16*，77-106。

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management, 27*, 625-641.

Bodily, S., & Ventakaraman, S. (2004). Not walls, windows: Capturing value in the digital age. *Journal of Business Strategy, 25*(3), 15-25.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision, 45*(3), 360-371.

Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management, 49*(1), 28-35.

Hammervoll, T. (2005). Transactional and value creational sources of dependence. *Journal of Business to Business Marketing, 12*(4), 41-66.

Hammervoll, T., & Toften, K. (2010). Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. *European Business Review, 22*(5), 539-555.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997-1010.

Hedstrom, M., & Montgomery, S. (1998). *Digital preservation needs and requirements in RLG member institutions*. CA: Research Libraries Group

Isfandyari-Moghaddam, A., & Bayat, B. (2008). Digital libraries in the mirror of the literature: Issues and considerations. *The Electronic Library, 26*(6), 844-862.

臺灣大學學術期刊資料庫

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, *September/ October*, 167-176.

Kelliher, F., & Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 16*(3), 521-532.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A Multilevel perspective. *Academy of Management Review, 32*(1), 180-194.

Liew, C. L. (2009). Digital library research 1997-2007: Organizational and people issues. *Journal of Documentation, 65*(2), 245-266.

Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review, 20*(1), 73-90.

Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision, 45*(3), 393-402.

Lopatin, L. (2006). Library digitization projects, issues and guidelines: A survey of the literature. *Library Hi Tech, 24*(2), 273-289.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital, 5*(2), 312-325.

McCarthy, F. (2008). Digital preservation – Making the song remain the same. *Records Management Journal, 18*(2), 107-114.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision, 42*(1/2), 292-312.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies, 30*(10), 1115-1139.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (1st ed.)*. New York: Free Press.

Prahalad, C. K. (1993). The role of core competence in the corporation. *Research Technology Management, 36*(6), 40-47.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review, 32*, 219-235.

Rao, S. S. (2001). IPR in the ensuing global digital economy, *Library Hi Tech, 19*(2), 179-184.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal, 19*, 413-437.

Wagner, H. T., & Weitzel, T. (2007). Towards an IT production function understanding

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

routines as fundamental for IT value creation. *Journal of Enterprise Information Management, 20*(4), 380-395.

Wang, E. T. G., & Wei, H. L. (2007). Inter-organizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains, *Decision Sciences, 38*(4), 647-674.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-180.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. London: Sage Publications Inc.

（投稿日期：2011年6月3日 接受日期：2011年12月6日）

臺灣大學學術期刊資料庫

The Value Creation Strategies and Core Resources of the Companies in the Digital Archives Industry

Mei-Ya Wang[1], Hsiao-Ti Chen[2], Chin-Yeu Chen[3]

Extended Abstract

1. Introduction

The application of content from digital archives on commercial and cultural products has become an prominent industry in the knowledge economy. Some studies have discussed on the development of the digital archives industry, but fewer had studied the business strategies of the companies in this emerging industry. The current study employs a resource-based view to examine the value creation strategies and core resources of the companies. The resource-based view suggests that a business organization is a conglomerate of heterogeneous resources and capabilities (Kelliher & Reinl, 2009; Marr, Schiuma, & Neely, 2004; O'Regan & Ghobadian, 2004). A company requires certain unique core resources that are difficult to imitate in order to retain its competitiveness (Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Chen & Hu, 2005; Chou & Liang, 2004; Kelliher & Reinl, 2009; Prahalad, 1993; Sun & Chen, 2006; Tsai, 2004; Wagner & Weitzel, 2007). Wu (1998) indicated that resources comprise assets and competency. The former includes physical assets and intangible assets (e.g., brand, reputation, intellectual property rights); the latter includes individual and organizational capabilities in creating and deploying resources. Because physical assets have gradually lost its significance in the current knowledge economy, this study focuses only on a company's intangible assets and competencies.

Different companies focus or specialize in different areas of digital content production and

[1,2,3] Department of Business Administration, Shih Hsin University, Taipei, Taiwan

* Corresponding Author: Mei-Ya Wang, Email: meiya@cc.shu.edu.tw, meiyawang@gmail.com

Note. This extended English abstract is supplied by the JLIS editors and approved by the author.

To cite this article in APA format: Wang, M. Y., Chen, H. T. & Chen, C. Y. (2012). The Value Creation Strategies and Core Resources of the Companies in the Digital Archives Industry. *Journal of Library and Information Studies, 10*(1), 47-81. [Text in Chinese].

To cite this article in Chicago format: Mei-Ya Wang, Hsiao-Ti Chen, and Chin-Yeu Chen. "The Value Creation Strategies and Core Resources of the Companies in the Digital Archives Industry." *Journal of Library and Information Studies* 10 no.1 (2012): 47-81. [Text in Chinese].

臺灣大學學術期刊資料庫

value creation. This study adopted Chen's (2008) value creation chain for the digital archives industry and summarized the business functions and characteristics of companies in the industry as Table 1.

2. Methodology

This study adopted Yin's (1994) multiple case study design. The researchers first reviewed secondary resources (e.g., newspapers, periodicals, Internet) and identified seven companies whose commercial activities represented different focuses of the digital archives value creation chain (see Table 2).

Two different major value creation approaches were observed among the seven cases. The *value adding* approach focuses on obtaining, managing, and mediating the use rights of the archival content and may also involve some application of content on product design. Artkey and Lee & Lee Communications were representative of this approach. Their major business activities concentrated on the upstream and downstream rights authorization. On the other hand, the *application and design* approach focuses on ingesting and converting

Table 1. The Business Functions and Characteristics of the Digital Archives Companies by Value Creation Chain

Business Type	Business Functions	Business Characteristics
Upstream Content Creation	Content selection Design R&D	Prototype product Creativity
Upstream Rights Authorization	Content rights authorization Intellectual property rights	Market development Creativity Rights management
Midstream Services	Production Project management Marketing	Techniques Branding Creativity Integrated value creation
Downstream Rights Authorization	Product rights authorization Intellectual property rights	Market development Creativity Consultation Cooperation
Downstream Product Services	Sales Marketing Customer services	Visibility Reputation Skills Convenience

臺灣大學學術期刊資料庫

Table 2. The Business Concentration of Seven Digital Archives Companies in Taiwan

	Upstream Content Creation	Upstream Rights Authorization	Midstream Services	Downstream Rights Authorization	Downstream Product Services
Stony Image (頑石文創)	V		V		
Artkey (藝奇)		V		V	
Lee & Lee Communications (得意典藏)		V	V	V	
AniTime (藝動網)	V		V	V	
Franz Collection (法蘭瓷)			V		V
Win-Land (文瀾資訊)	V		V		
Cathay Creative (威泰創意)	V		V		V

the images and ideas from the archival content into original product design. The Stony Image, Cathay Creative, and Win-Land were characteristic of this approach and concentrated on the upstream content creation and midstream services. After identifying the two approaches, cases A and B which respectively represented each were chosen for in-depth investigation.

3. Case Analyses and Discussion

Case A's focused mainly on obtaining the exclusive use rights of art works, digitization, and authorization of the use of the digitized objects. Its staff is composed mainly of professionals in laws, marketing, and digitization. Its value creation strategies concentrated on consultation and services to the business clientele who sought art works for commercial applications. The core resources of the company included its reputation (being the largest and oldest company specializing in digitizing and authorizing the use of Oriental arts; international visibility), ownership of use rights of a large quantity of Oriental art works, a well-established network of artists who continually contribute works, and the abilities in building a large and distributed cross-strait company organization in Taiwan and China, computerized systems for managing business workflows and digitization work, and an ISO 9001 approved work process.

臺灣大學學術期刊資料庫

Case B previously concentrated on the design and production of gift items for its business clientele. In recent years, it expanded to include the consultation and branding services for external business clienteles and the development of its own cultural design products based on digital arts. Its major value creation strategies focused on employing and highlighting the Chinese cultural elements in its original design products and the holistic services to business clientele on utilizing digital arts in enhancing their company images. Its core resources included its reputation (the company's relatively longer history and rich experiences in the industry; the numerous awards won in local and international design competitions), a mentor-apprentice system in designer training, the designers ability in extracting and transforming digitized objects into original design products, and the fusion of business activities inside the company through which staff of various expertise were able to work more integrally.

Comparisons of the two cases' value creation strategies and core resources are show in Table 3 and Table 4.

Table 3. A Comparison of the Cases' Value Creation and Business Characteristics

	Value Creation	Business Type	Business Activities	Characteristics
Case A	Value adding to digitized objects	Upstream authorization	• Obtaining use rights from artists or art owners • Digitization of art works	• Reduce the cost for the midstream and downstream businesses • Provide high quality digitized objects
		Downstream authorization	• Authorization and legal services for digital objects use • Quality control of digital object application	• Accelerating the business application of digitized works • Serving the artists and business clienteles
Case B	Application and design based on digitized objects	Upstream services	• Design inspiration from the digitized cultural objects • Transformation of the cultural elements into commercial products	• Storytelling via culturally inspired design
		Midstream services	• Branding for business clienteles and packaging of design products • Outsourcing of the product manufacture	• Creating new images for business clienteles and enhancing their values

臺灣大學學術期刊資料庫

Table 4. A Comparison of the Cases' Core Resources

		Case A	Case B
Value Creation		Value adding to digital objects	Application and design based on digitized objects
Intangible assets	Brand, reputation	V	V
	Use rights	V	
Human resources	Professional expertise		V
	Management capability	V	V
	Relation network	V	
Organizational resources	Operational capabilities	V	
	Product commercialization abilities		V

4. Conclusion

This paper compared and contrasted two companies representing two types of digital archiving and application businesses. The two different value creating strategies and core resources shown in this study are of practical values for newcomers companies in evaluating their capabilities in entering the industry and the best strategies for their survival. Business leaders must also understand the chain of value creation in the digital archiving domain in order to best position themselves in the fast evolving industry.

Reference

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management,27*, 625-641.

Bodily, S., & Ventakaraman, S. (2004). Not walls, windows: Capturing value in the digital age. *Journal of Business Strategy, 25*(3), 15-25.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision, 45*(3), 360-371.

Chen, C. -C. (2008). *[Shu wei nei rong de jia zhi mo shi yu shi chang]*, Retrieved from http://streaming.glis.ntnu.edu.tw:8080/index-1-96-2.htm

Chen, H. -C., & Chen, H. -H. (2004). Need assessment of the digital archives industry human resources in Taiwan. *Journal of Library and Information Studies, 2*(3/4), 33-44.

臺灣大學學術期刊資料庫

Chen, H. -H. (2001). The development of digital collections and resources organization related projects in Taiwan. *Journal of Library and Information Studies*, *16*, 1-16.

Chen, Y. -C., & Hu, H. -P. (2005). The accumulation of core resources in high velocity environment: Four cases in the on line game industry. *Journal of E-Business, 7*(1), 15-34.

Chou, C. & Liang, C.-Y. (2004). The study of core resources in the Taiwan's animation industry. *Journal of Technology Management, 9*(3), 63-87.

Chuang, Y. -C., & Yung, D. -H. (2010). An exploratory study of value-added applications for Yu-Shian Deng's digital archive: A case study of cultural product design. *Journal of Library and Information Studies, 8*(2), 95-123.

[Fan, Z. -F.] (2007). *The miracle of art licensing businesss*. Taipei: PCuSER.

Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management, 49*(1), 28-35.

Hammervoll, T. (2005). Transactional and value creational sources of dependence. *Journal of Business to Business Marketing, 12*(4), 41-66.

Hammervoll, T., & Toften, K. (2010). Valuecreation initiatives in buyer-seller relationships. *European Business Review, 22*(5), 539-555.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997-1010.

Hedstrom, M., & Montgomery, S. (1998). *Digital preservation needs and requirements in RLG member institutions*. CA: Research Libraries Group.

Hsiang, J., Chen, H. -H., & Cheng, D. -F. (2002). The forecasting of digital archives' application in industry. In *[Jing ji bu ji shu chu xue jie ke zhuan fei ji shu ling yu xue shu yan tao hui lun wen ji]*, Taipei: Department of Industrial Technology, Ministry of Economic Affairs.

Hsiang, J., Chen, H. -H., Cheng, D. -F., & Wei, Y. -W. (2004). On the application of digital archives. *Journal of Library and Information Studies, 2*(1), 1-17.

Hsiang, J., Chen, H. -H., Chen, C. -C., Kuo, C. -Y. (2005). An investigation of business models for the cultural digital archives industry. *Bulletin of the Library*

臺灣大學學術期刊資料庫

Association of China, 75, 63-74.

[Huang, Q. -L.] (December 16, 2008). [Gu gong ling jun, qian jin bei jing wen bo hui, 64jia wen chuang ye zhe, zha ying tai bei zhu ti guan]. *Economic Daily News,* p. A11.

Isfandyari-Moghaddam, A., & Bayat, B. (2008). Digital libraries in the mirror of the literature: Issues and considerations. *The Electronic Library, 26*(6), 844-862.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, *September/ October*, 167-176.

Kelliher, F., & Reinl, L. (2009). A resourcebased view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 16*(3), 521-532.

[Lei, Y.] (January 16, 2008). [Yi shu shou quan, fu zhi pin zhao yang zeng zhi]. *Economic Daily News*, p. C3.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A Multilevel perspective. *Academy of Management Review, 32*(1), 180-194.

Liao, T. -H., & Chen, T. -Y. (2009). The essence, myth and trend: The meaning of digital archives from the perspective of the development of civilization and technology. *National Central Library Bulletin, 98*(2), 85-108.

Liew, C. L. (2009). Digital library research 1997-2007: Organizational and people issues. *Journal of Documentation, 65*(2), 245-266.

[Liu, M. -E.] (December 22, 2010). [Shang ye fu wu she ji, cheng guo ao ren]. *Economic Daily News*, p. A21.

Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review, 20*(1), 73-90.

Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision, 45*(3), 393-402.

Lopatin, L. (2006). Library digitization projects, issues and guidelines: A survey of the literature. *Library Hi Tech, 24*(2), 273-289.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital, 5*(2), 312-325.

McCarthy, F. (2008). Digital preservation – Making the song remain the same. *Records Management Journal, 18*(2), 107-114.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision, 42*(1/2), 292-312.

臺灣大學學術期刊資料庫

[Pan, G.] (June 14, 2010). [Wen chuang she ji zhong zai wen hua fu ma zhong zu]. *Commercial Times*. Retrieved from http://www.boco.com.tw/ColumnistDetail.aspx?bid=B20100617000002

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies, 30*(10), 1115-1139.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (1st ed.)*. New York: Free Press.

Prahalad, C. K. (1993). The role of core competence in the corporation. *Research Technology Management, 36*(6), 40-47.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review, 32*, 219-235.

Rao, S. S. (2001). IPR in the ensuing global digital economy, *Library Hi Tech, 19*(2), 179-184.

Shieh, M. -Y., Jaw, Y. -L., & Chen, H. -H. (2008). A study on the protections and licensing related legal issues concerning the digital archives. *Research in Arts Education, 16*, 77-106.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal, 19*, 413-437.

Sun, C. -M., & Chen, R. -S. (2006). A multiple-case study on the strategic alignment process with information technology for new ventures: From a dynamic capabilities perspective. *Commerce & Management Quarterly, 7*(3), 475-507.

Wagner, H. T., & Weitzel, T. (2007). Towards an IT production function understanding routines as fundamental for IT value creation. *Journal of Enterprise Information Management, 20*(4), 380-395.

Wang, E. T. G., & Wei, H. L. (2007). Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains, *Decision Sciences, 38*(4), 647-674.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-180.

Wu, S. -H. (1998). *The nature of the strategy (2nd ed.)*. Taipei: [Lian pu wen hua].

[Wu, D. -X.] (October 8, 2009). [Jin dian she ji jiang shou jie ,10 chan pin zhai gui guan]. *Economic Daily News,* p. A17.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. London: Sage

臺灣人學學術期刊資料庫

Publications Inc.

Tsai, Y. -Y. (2004). The subcontracting strategies for information firms in Taiwan: A dynamic capability and virtual integration perspective. *Commerce & Management Quarterly, 5*(4), 477-498.

[Zheng, Q. -S.] (October 17, 2008). [Guo jia she ji jiang: Hao Han Chen wen long huo te shu gong xian jiang]. *Economic Daily News*, p. E4.

[Zheng, Q. -S.] (April 11, 2009). [Kua jin guo ji wu tai: Shu wei nei rong chang shang jin jun tai guo li pin zhan]. *Economic Daily News*, p. A10.

(Received: 2011/6/3; Accepted: 2011/12/6)

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術
期刊資料庫