

## 前言

文創產業已在世界各國積極發展中，不論是歐、美、日等先進國家或亞洲新興國家，都已意識到文創產業帶動國家經濟成長、產業升級的能量，更已成為這些國家經濟發展的重要動力之一。台灣於2003年將文創產業納入重點發展目標之一，與過去「文化產業」相比，如今的「文化創意產業」政策，除了擴大產業範圍，更重要的是政府以策略引導帶動產業轉型加值，不僅從文化的角度切入產業，而是將文化直接轉換成產業部門，透過市場機制的運作，讓創意文化與商業結合，改變文化與人之間的社會關係，也可藉由科技、創意的創新運用，有效提升產品的附加價值及創造利潤（林建德，2012）。台灣的文創產業，根據行政院文化建設委員會「文化創意產業推動服務網」所公布的「選定原則」，包含以下三項：(1)就業人數多或參與人數多；(2)產值大或關聯效益大、成長潛力大；(3)原創性高或創新性高及附加價值高。相對於長久以來習慣於製造業思維的台灣，文化創意產業的出現為一創新改革，更可確定的是自有了文化創意產業政策，台灣的經濟轉型才正式開始（楊宜芬，2010）。

文化創意企業最淺顯的定義應該是：「將特色文化精緻包裝後，成為提高經濟產出、創造就業機會的生產單位」。文創企業不僅可以藉由文化創意創造出文化產值，更可將文化特色透過創意加值而發揚光大，增加其附加價值。故文創企業是否能成功創造產值的關鍵條件在於是否能令

顧客感動，能令顧客感動的文創企業必能創造豐厚的文創產值。要感動顧客，文創企業首先應有能夠感動人的願景，再將願景與整體的服務價值具體地轉化成策略目標，要將願景與服務價值具體地轉化成可供成功執行的任務，則需借助策略地圖(strategy map)的規劃與建構，可協助管理者對相關策略做出全面性的正確判斷(Cheng & Humphreys, 2012)。進一步結合服務價值鏈(service value chain)，除了可以評估並改善其績效，更能清楚瞭解企業經營的策略路徑，有助於制定合適之決策，提升整體營運的服務品質及利潤。

本研究試圖探討文創企業的管理模式，文創企業相較於其他企業大多屬於中小型經營規模，且創業年限不長，本研究以阿里山知名觀光地區的「優遊吧斯(YUYUPAS)阿里山鄒族文化部落」為研究對象，經由深度訪談探索該園區的經營管理方式，歸納分析出文創企業該如何結合策略地圖與服務價值鏈成為管理模式。

「優遊吧斯阿里山鄒族文化部落」其成立初衷是為了解決阿里山鄒族年輕人口嚴重的外流問題，創辦人鄭虞坪董事長為了活絡該部落經濟活動、深耕鄒族文化，以「築巢圓夢」為願景開創「優遊吧斯阿里山鄒族文化部落」，其規模雖屬中小型，但以文創企業而言實為不易，且經營績效與發展性極為亮眼，故本研究挑選該園區為研究對象，創辦人多次接受深度訪談，並提供寶貴資料，使本研究可更深入探討該園區如何成功結合策略地圖與服務價值鏈成為管理模式。

「優遊吧斯阿里山鄒族文化部落」於

2009年9月21日動土興建，2010年6月27日正式營運，該園區座落於台灣海拔1300公尺的阿里山樂野部落。阿里山鄒族年輕人口外流比例高，當地傳統經濟活動仍以低經濟效益的農業為主，有感於此，鄭虞坪與一群志在發揚鄒族文化及讓在地產業活化生根的鄒族青年，以「築巢圓夢」為經營願景開創「優遊吧斯阿里山鄒族文化部落」。優遊吧斯於2011年8月即達損益兩平之目標，2013年的年營業額已達到2億元，顯現其優異的經營管理績效。該園區自創辦後，管理者將策略地圖與服務價值鏈成功結合為其管理模式，將創園願景與經營策略轉化為四種績效評估的構面，並確實執行與考核，讓每位員工深刻體認到每個構面的衡量都與自己本身息息相關，即園區的成功與否，與自己的績效緊密地連結在一起，從而使全體員工發自內心為園區創造利潤與績效。台灣學術界對於文創企業的學術性研究，大多聚焦探討城市發展、城市活化、文創園區之設立與價值創造（林富美，2012；楊宜芬，2010；楊燕枝、吳思華，2005；劉浩仁、陳芙萱，2011），較少文獻對文創企業之管理模式進行探討，此為本研究之動機。本研究個案結合策略地圖與服務價值鏈，並成功應用於文創企業的經營管理，希望透過本個案研究，能為台灣文創企業經營管理提供有貢獻之參考與建議。

### 理論：文獻探討

文創產業透過文化藝術與創意增加產業的附加價值，各國或組織所定義的詞彙雖略有出入，但均強調以文化、個人創

意、技藝、才華等的結合，所創造出的經濟活動（楊燕枝、吳思華，2005）。

傳統的績效管理，往往只著重於最終營運結果的評估，卻不重視過程，無法幫助管理者修正或做出最佳的營運決策，更缺乏預測未來的能力。為了維持競爭優勢以因應變化多端的市場條件及消費者喜好，管理者必須質疑現有策略背後的基本假設是否仍然有效(Cheng & Humphreys, 2012; Hamel & Prahalad, 1996; Kaplan & Norton, 2008)。Kaplan與Norton(1992)開始推行平衡計分卡，整合策略建構出衡量績效的新架構，保留財務指標，加入非財務指標如顧客、內部流程及學習與成長等三大構面的衡量指標，這些指標也是影響未來財務績效表現的價值動因。藉由這些動因的管理與衡量，使企業保有長期的競爭力。為了因應經營環境的劇烈變遷，Kaplan與Norton(2000, 2004)又發展了策略地圖，清楚地描繪出組織策略各種組成因子之間的因果關聯性(Kaplan & Norton, 2004, p. 9)，透過因果關係的連結，這些策略目標形成策略主題(Kaplan & Norton, 2006)，而每個主題又包含四個構面（即財務、顧客、內部流程、學習與成長）的策略目標(Kaplan & Norton, 2008)。

策略地圖又稱因果關係圖，較顯著的特點是包含多元績效與目標的衡量(Cheng & Humphreys, 2012; Chenhall, 2005)，其具體勾勒出公司策略之間如何相互作用，以達成公司的財務目標。首先，描繪預期的「財務構面」策略目標，思考「顧客構面」該改善哪些策略目標才能達成「財務構面」策略目標；再者，思考企業「內部