

數位、循環、體驗經濟與商業模式之研究

-以時尚品牌為例

A Research of Business Model in Digital Economy, Circular Economy, Experience Economy - A Case Study of Fashion Brand

摘要

臺灣擁有多元文化族群，原住民有源自這塊土地的文化底蘊和原創能量，但品牌經營缺乏時尚化較難擴大國內外市場。為讓原住民時尚品牌永續立足臺灣眼觀國際，本研究以數位經濟、循環經濟、體驗經濟的世界浪潮為主軸，採質化之個案分析及深度訪談為研究方法。彙整專家意見，提出適合個案建構之商業模式，經訪談發現個案「向上流行」發展之關鍵因素。研究結論為個案在導入三元經濟到商業模式時，商品結構計劃要以金字塔型來區隔市場和堆疊業績。並且建議個案除了兼顧設計力和市場面，仍需持續與消費者溝通高辨識度、商品等級、時間價值、技術價值、產地價值、故事價值的六項重點。

關鍵詞：數位經濟、循環經濟、體驗經濟、商業模式畫布圖、原住民

壹、緒論

經政府認定的原住民有十六族，不論是手工藝或圖騰故事，都有獨特的文化意涵。原住民時尚品牌以一針一線交織出傳統與現代，為提升品牌價值和提高品牌形象，必須重新檢視商業模式來迎向全球化和在地化的競爭。尤其 2017 年起經濟部提出數位經濟、循環經濟、體驗經濟對企業經營的重要性和衝擊性，更是不容輕忽的發展趨勢。

依據《2019 年度全球時尚業態報告》的資料，由麥肯錫顧問公司與 BoF 時裝商業評論聯合發佈指出：「全球時尚產業預測 2019 年平均收益增幅將增長 3.5%至 4.5%，略低於 2018 年 4%至 5%的增長」。報告內容認為全球時尚產業正處於一個重要轉折點，數位、循環、體驗經濟正在影響消費者的質變和產業的蛻變。(林怡萱，2018)

又依據《2018 臺灣文化創意產業發展年報》資料指出，臺灣時尚產業也出現數位科技改變時尚生態、永續時尚議題帶動產業發展、消費端重視個性化的生活品味、體驗策展走向跨域結合的四個發展方向。(文化部，2018)

本研究以少數兼具原創設計與商業市場的「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌為案例。創辦人兼品牌設計師高勝忠（沙布喇·安德烈），以下簡稱沙布喇·安德烈，他期望透過時尚的語彙傳達原住民文化的美好，自許成為臺灣時尚的外交品牌。他肩負帶領部落工坊有手藝的婦女自給自足，透過經營時尚品牌為部落創造更多的工作機會。以中小企業型態經營的沙布喇·安德烈，遇到產.銷.人.發.財的經營瓶頸，在面臨全球化的熱烈競爭亟需發展適合自己的商業模式。研究生希望藉由個案研究及專家深度訪談，整理國內外時尚品牌應用三元經濟之實務做法，協助建構有助於「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」永續經營的商業模式。

貳、文獻探討

本研究之文獻探討，第一~三分別是數位經濟、循環經濟、體驗經濟；第四是商業模式；第五是時尚品牌。

一、數位經濟

資誠聯合會計師事務所於 2019 年 3 月 19 日公布《2019 全球消費者洞察報告》(PwC 2019 Global Consumer Insights Survey)：「調查發現，消費者正在尋求無縫且簡單的購物旅程。企業要創造良好的消費者體驗，必須結合實體和數位的方法」。此調查符合經濟部在 2017 年 6 月 8 日提出：「數位經濟 (Digital Economy) 對未來產業的衝擊與經濟發展的重要性是毋庸置疑」。國際管理顧問埃森哲公司 (Accenture) 也預估：「2020 年全球數位經濟產值將達 24.6 兆美元，占 GDP25%」。(經濟部工業局，2017)

(一) 定義

最早提到數位經濟 (Digital Economy) 的書是《The Digital Economy：Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence》，由資訊科技顧問 Tapscott, Don 在 1994 年所寫。(翁嘉德，2017)

數位經濟 (Digital Economy) 可定義為業者透過各種創新數位科技，並結合跨領域整合平台與創新服務模式，重塑企業提供給使用者的交易結構和經濟價值，朝向跨世代、跨虛實等發展。(黃毓瑩，2017)

(二) 範疇

2017 年英國 Bukht, Rumana & Heeks, Richard 提出界定數位經濟的範疇，共區分為三大塊：(歐宜佩與陳信宏，2018)

1. 偏向生產觀點的數位產業 (Digital Sector)，包括硬體、軟體與相關服務。
2. 狹義的數位經濟 (Digital Economy)，泛指新型態的數位服務，例如平台經濟。
3. 產業數位化 (Digitalized Economy)，像是工業 4.0 在各行各業的應用等。

(三) 創新關鍵

數位經濟的商業模式主要是結合智慧載具並融合智慧科技，各產業可發展應用於不同場域與情境，簡述六大創新關鍵如下說明：(王義智，2017)

1. 會員制創新：在數位經濟下，一個具忠誠的會員制度比傳統經濟更需要被重視與創新，企業才能夠生存。
2. 積木式創新：在數位經濟下，創新是在一個完善生態系中，大家在共同標準上溝通、協力、創作。
3. 商務面創新：未來數位經濟下的商務將朝向不限單一場域、平台、產品、裝置。
4. 內容面創新：未來數位經濟下的內容不是為了載具而生，而是為了滿足情境、內容存取。
5. 需求面創新：傳統經濟主要訴求是「供給面的規模經濟」，數位經濟比較講求「需求面的規模經濟」。
6. 消費面創新：新奇體驗、價值認同等偏感性的主觀，是千禧世代消費族群採購時的重要決策因素。

二、循環經濟

行政院環境保護署於 2019 年 2 月 18 日提出循環經濟的商業價值已開始在全球發酵，例如募資平台出現全球第一款用磨菇做成皮料的環保袋、三星 (Samsung) 宣布 2019 年起將以「永續發展材料」取代產品包裝中的塑膠、可口可樂預計 2020 年後所有瓶裝容器都包含生物來源且可回收。

(一) 定義

循環經濟 (Circular Economy) 的理念起源於 1966 年 Boulding, Kenneth E. 發表的文章〈未來太空船地球經濟學 (The Economics of the Coming Spaceship Earth)〉。在文章中將地球比喻為宇宙中的孤立飛船，當飛船無法由外部取得資源時，必須透過持續的內部資源循環自給自足延長壽命。(黃育徵，2017)

過去全球商業發展都是以「線性經濟」(Linear Economy) 為主，透過「開採→製造→銷售→使用→廢棄」之模式，擴張經濟規模。而循環經濟強調的是產品被使用後還能重生再利用，形成「資源→產品→再生資源」的回饋式循環，並以「低開採、高利用、低排放」原則來提高資源利用率。循環經濟不但能使整個系統產生極少的廢棄物，甚至可以達成零廢棄的終極目標。(楊瑪利與林讓均，2016)

(二) 循環經濟商業模式

英國碳信託公司 (Carbon Trust) 的循環經濟商業模式，是根據過去產業界發展的經驗，提出可執行的七種循環經濟商業模式：(羅時芳，2018)

1. Circular sourcing (再生料替代原生料)：使用回收或可再生的原料，如從一個壽命結束的產品提取原料，取代由自然資源中提取初級原料。
2. Co-product recovery (副產品及產業共生)：產品在產業價值鏈上的位置產生改變，從一個工序或價值鏈的廢棄物或副產物，轉成另一個工序或價值鏈的投入。
3. Re-condition (修復及翻新)：產品仍在生命週期內，由原有供應商或第三方整

修一個故障的產品，或對其外觀進行翻新。

4. Re-make（再製造）：在零件或產品壽命結束時，由製造商啟動一系列重製程序，使其恢復至全新或更佳的功能，並內含保固承諾。
5. Access（產品共享）：產品所有權屬於供應商，產品在其壽命期間之內，被不同終端使用者（End Users）使用多次。
6. Performance（產品服務化）：使用者以「效能」或「使用量」為單位付帳，如以租代買。
7. Resource recovery（資源再生與回復）：回收壽命結束的原料或產品，並作為另一個價值鏈的投入，這是過去臺灣綠色企業的強項。

另外，埃森哲公司（Accenture）在 2014 年提出五項模式：（黃育徵，2017）

1. Circular Supplies（循環供應）：提供可再生、可回收、可生物分解的資源。
2. Resource Recovery（資源回復）：把廢棄物轉換成資源。
3. Product Life Extension（延長產品與資產壽命）：透過修理、升級、再製造。
4. Sharing Platforms（共享平台）：分享閒置的空間和資源。
5. Produce as a Service（產品即服務）：以租代買。

三、體驗經濟

宏基創辦人暨國藝會董事長施振榮於 2015 年 4 月 13 日提出：「臺灣產業的未來必然走向體驗經濟。因為企業無法為每一個客戶量身打造個人化需求，所以最簡單的方式就是讓使用者參與體驗，「以人為本」才能提高企業的附加價值。」（郭芝榕，2015）

（一）定義

體驗經濟（Experience Economy）是美國學者 Pine II, B. Joseph 和 Gilmore, James H. 於 1998 年在《哈佛商業評論（Harvard Business Review）》發表〈體驗經濟時代來臨（Welcome to the experience economy）〉的論點。他們把人類經濟發展分成第一階段是農業為主的「農業經濟」；第二階段是商品為主的「工業經濟」；第三階段是重視服務品質的「服務經濟」；第四階段則是強調使用者體驗的「體驗經濟」。（曾于軒，2013）

（二）類型

Pine and Gilmore（1998）提出四種體驗類型（Experience Quadrant），是根據顧客「主動」與「被動」的參與程度，以及「吸收」或「沉浸」的環境關係，分別定義為 X 軸與 Y 軸。各類型定義分別為：

1. 娛樂性（Entertainment）：指消費者依靠感覺被動吸收的單向行為。
2. 教育性（Educational）：指消費者在過程中主動參與而吸收到知識。
3. 逃離現實性（Escapist）：指消費者沉浸在體驗中，還主動參與營造。
4. 美學性（Esthetic）：指沉浸在某一事物或環境中，對環境沒有影響。

四、商業模式

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) 指出，商業模式的定義是「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。

本研究採用 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 在《獲利世代》(Business Model Generation, 2010) 著作中，所闡述的商業模式畫布圖 (Business Model Canvas BMC) 九個構成要素，做為探討原住民時尚品牌之商業模式分析模型。

- (一) 目標客層 (Customer Segments, CS)：決定要服務的一個或數個客戶群。
- (二) 價值主張 (Value Proposition, VP)：解決客戶問題、滿足需求的產品或服務。
- (三) 通路 (Channels, CH)：將價值主張透過溝通、配送有效傳遞給客戶。
- (四) 顧客關係 (Customer Relationships, CR)：與客層接觸、建立、溝通與維持關係。
- (五) 收益流 (Revenue Streams, RS)：將價值主張有效傳遞給顧客，企業就能獲利。
- (六) 關鍵資源 (Key Resources, KR)：為讓商業模式運作順利，所需的資源或資產。
- (七) 關鍵活動 (Key Activities, KA)：連結、執行或整合關鍵資源的過程。
- (八) 關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)：需要透過外部的關係或組織外的資源。
- (九) 成本結構 (Cost Structure, CS)：運作商業模式所需要的一切成本。

五、時尚品牌

全球時尚市場快速更迭，近年消費者眼球所關注的如潮流品牌 Supreme 和奢侈品牌 LOUIS VUITTON 的聯名系列、高端潮牌 Off-White 和快時尚品牌 H&M 的系列單品等，發現消費者比以前更願意參與流行的創造，讓跨界的時尚品牌擴大客層共創雙贏。

(一) 時尚定義

前 LVMH 路易威登時尚集團臺灣區總經理石靈慧 (2008) 認為：「早期的時尚 (Fashion)，與社會地位和財富表徵有關。現在的時尚是一種意念的傳達，生活態度與自我認同，並以多種形式存活著。未來時尚將更成為全球化的流行現象，明顯而強烈的，形成影響人們普遍認知與行為現象。」

學者 Blumer, Herbert (1969) 認為：「時尚由消費品味所主導，所以時尚設計師的任務就在於預測和解读大眾的品味。提出「向上流行理論」(trickle-up)，認為消費者參與了流行的創造，例如英國龐克風、美國嘻哈風。」

(二) 時尚產業範疇

臺灣工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心 (2009) 提出，時尚產業範疇分為狹義和廣義層次。定義為凡從事以服裝或配套產品與服務為核心，且強調流行元素注入之資訊傳遞、設計、研發、製造與流通等行業均屬之。

研究中心同時也提出臺灣時尚產業具有五大特性：流行元素是價值創造的來源、產品生命週期短且具週期性、每項產品都具獨特性，替代性低、產品會互相搭配性購買、市場區隔明顯。

(三) 品牌定義

根據美國行銷協會 (American Marketing Association, 1960) 對品牌的定義：「品牌

(Brand) 是指一個名稱 (Name)、語詞 (Term)、標誌 (Sign)、符號 (Symbol)、設計 (Design)，又或是以上的聯合使用。其目的在於辨識一個或一群銷售者的產品或服務，不至於與競爭者產生混淆。」

(四) 品牌設計師

根據經濟部商業司所出版的《服飾店經營管理實務》(2001)一書中指出，國內到了八〇年代，才開始有設計師自創品牌。而設計師創建「同名品牌」超過 18 年以上且仍有經營者，如：潘黛麗 (PunDailee, 1980)、葉珈伶 (CHARINYE, 1986)、陳季敏 (JAMEICHEN, 1987)、溫慶珠 (Isabelle Wen, 1989)、許艷玲 (Yenline-Hsu, 1994)、竇騰璜+張李玉菁 (DOUCHANGLEE, 1995)、黃淑琦 (HUANG SHU CHI, 1996)、潘怡良 (GIOIA PAN, 2001) 等人。

參、研究方法與研究架構

本研究選用質化研究，對新領域理論，做單一探索性個案研究法 (Yin, Robert K., 1994) 及深度訪談法。本研究先將文獻探討與次級資料做整理與分析，再設計一組綱要式 (outline) 的議題，也就是以一般性訪談導引法 (general interview guide approach) 與受訪者進行深度訪談 (in-depth interviews)。(Patton, Michael Quinn, 1995)

本研究訪談前先向受訪者說明研究目的、三元經濟、個案介紹，以及事先提供訪談大綱，確認受訪者了解訪談問題及同意接受訪談。再與受訪者約定時間進行面對面訪談約 1~2 小時，並同時手寫筆記及錄音記錄。訪談結束後，逐一整理成逐字稿，再交予受訪者確認內容有無誤植或不清楚之處。

本研究依據研究目的，首先以數位、循環、體驗經濟的文獻，建立本研究觀念架構。研究個案是「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌，個案資料參考品牌營運計劃書。深度訪談對象有品牌顧問 2 位、品牌企業主 2 位、百貨招商主管 2 位、智庫研究 1 位，共 7 位專家。本研究彙整分析國內外時尚品牌的實務應用，再建構將三元經濟的應用項目導入到個案的商業模式。歸納專家建議個案要以人為本、洞悉消費者需求、由價值驅動品牌，並提出建議有助個案「向上流行」發展之關鍵因素。

肆、個案研究分析

以原住民符號設計時裝的高勝忠 (沙布喇·安德烈) 設計師及其同名品牌「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」為例：

一、研究對象

(一) 設計師

來自台東縣大武鄉的排灣族平地原住民，漢名是高勝忠，族名是沙布喇·安德烈。

- 2018 獲選為文化部第一屆台北時裝週之星
- 2018 獲邀紐約 Javits Center 參加 COTERIE 商展
- 2018 獲邀越南時裝周 Vietnam International Fashion Week 首演夜最終場
- 2018 獲得杜拜第一屆 World Fashion Festival Awards 最佳時裝系列首獎
- 2017 獲邀溫哥華時裝周 Vancouver Fashion Week

- 2017 獲選為 ELLE 國際中文版 ELLE New Talent

(二) 公司定位

2015 年正式成立沙布喇安德烈有限公司，沙布喇·安德烈是品牌的核心資源，公司定位在設計師品牌。

(三) 品牌定位

Special Occasion (特殊場合) + 原住民符號設計時裝 = 時尚焦點

(四) 品牌願景

創造「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」成為原住民時尚的代表。

(五) 設計風格

30% 裝飾藝術 + 30% 未來主義 + 40% 原民風格 (參見圖 1)。



圖 1 2018 年【XXXX】蛇紋十字繡系列女裝

資料來源：高勝忠 (2018)

(六) 品牌優勢

沙布喇·安德烈認為：「服裝設計是原住民可以跨越種族和語言，代表臺灣與國際競爭的軟實力」。沙布喇·安德烈以原住民文化做根，將原住民時裝品牌化經營，深受中高階層白領、政商名媛及媒體的喜愛。除了獨家研發原住民神話布花，並於 2017 年開始連結部落工坊手藝精湛之婦女，期望透過時尚的語彙讓世界看見臺灣原住民文化的美好。

(七) 商品架構

女裝佔比 68%、授權聯名 12%、男裝 10%、配件 10%。(參見圖 2)



圖 2 商品架構

資料來源：高勝忠 (2018)

(八) 目標客層

主要消費對象是 18~55 歲男/女性，核心消費對象是 35~45 歲女性。特別是出席任何場合想要成為目光焦點者、凸顯身分表徵的中高階白領、政商名媛和藝人、原住民文化愛好者、來臺灣的觀光客。

(九) 國內外通路

臺灣（直營專櫃）有臺北松菸誠品、Show Room、高雄大立精品百貨。中國（賣斷）有哈爾濱裘皮城、北京美珊國際精品、蘇州誠品初衣食午。美國（賣斷）有費城 Philadelphia Museum of Art、麻州 Elephant's Trunk。中東科威特（賣斷）有 Ganash Fashion Boutique。

(十) 市場分佈

2018 年業績佔比（參見圖 3）依序為臺灣 75%、科威特 11%、中國 10%、美國 4%。

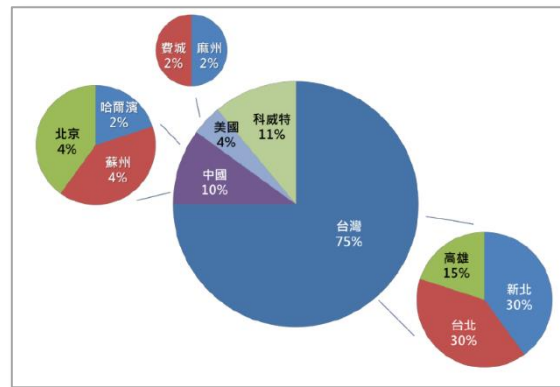


圖 3 市場分佈

資料來源：高勝忠（2018）

(十一) 營收及預估

2018 年業績佔比（參見圖 4）依序為百貨通路、參展訂單、授權聯名、訂製、FB 粉絲專頁（跨境）。

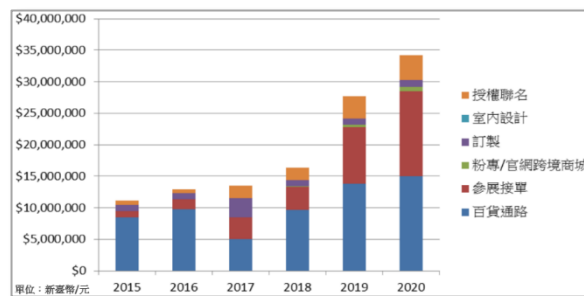


圖 4 市場規模及預估

資料來源：高勝忠（2018）

(十二) 營運目標

沙布喇·安德烈極高辨識度的作品風格，自我期許在時尚界的地位，經由跨界聯名滲透到食、衣、住、行、育、樂，成為自成一派的當代設計風格代名詞。

(十三) 國際競爭力分析

沙布喇·安德烈以印度設計師曼尼什·阿若拉依 Manish Arora 做為國際市場的競爭對象。兩位設計師的競爭力分析如表 1 所述：

表 1 國際競爭力分析

品 牌	沙布喇・安德烈 SABRA ANDRE	曼尼什・阿若拉依 Manish Arora
		
身 份	臺灣排灣族設計師	印度設計師
嶄 露 時 間	2011 年巴黎時裝周商展 2012 年紐約時裝周	2003 年巴黎時裝周
獲 獎 發 跡	2011 年西園 29 服飾創作基地 2014 年台北好時尚新銳設計師	2004 年印度時尚獎最佳女裝設計 開始積極往國際發展
跨 界 聯 名	以高辨識度的圖案，期許未來成為臺灣外交的時尚品牌	以高辨識度的圖案，已經成為享譽國際的設計師
商 品 價 格	100~1,800 (美金)	400~1,500 (美金)
商 品 特 色	用時尚包裝傳達原住民文化，提高全新感官認知	用時尚包裝傳達傳統印度新樣貌，跳脫了時裝界對印度時尚的刻板印象
推 廣 方 式	品牌獨立專櫃與參展接單	品牌專賣店與參展接單
銷 售 通 路	臺灣專賣店/中國/美國/科威特 (賣斷) 通路	官網商城/巴黎專賣店/全球精品 (賣斷) 通路

資料來源：高勝忠 (2018)，本研究整理

二、經營瓶頸

沙布喇・安德烈品牌雖然自 2011 年成立，但在過去幾年並沒有以公司經營做品牌規劃，而是以被動性配合百貨快閃店的短線操作。直到 2015 年才成立公司，品牌目前仍在市場驗證的階段。本研究從產.銷.人.發.財的面向，分析個案之經營瓶頸如表 2 所述：

表 2 沙布喇・安德烈之經營瓶頸

分析面向	2015-2019 年經營瓶頸
產(生產)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採線性經濟，控管庫存不能過剩，不易擴大產能。 2. 消費者購買擁有商品，主顧客平均一年 1-2 次購買頻率。 3. 臺灣製成本高，4 段尺碼 (S/M/L/LL)，其他或國外身形採訂製或客製。
銷(銷售)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採傳統經濟，以百貨設櫃為主，初期投入成本較高。 2. 需持續到國外參展走秀，才能接到國外的訂單。 3. 中高端訂價，主要經營 VIP，不易接觸到新顧客。
人(人力)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以服務經濟階段為主，第一線人員注重銷售，提供穿搭建議。 2. 沙布喇・安德烈設計師兼經營者，只能「做中學，學中做」。 3. 缺乏國內外的市場營運、整合行銷、策略規劃專業人才。
發(設計)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 沙布喇・安德烈主導設計，個人風格強烈，非市場導向的設計。 2. 產品面向不足，缺乏較易入手的單品、包袋、眼鏡配件..等。 3. 沙布喇・安德烈的設計風格，需要更多跨品牌、跨領域的結合。
財(財務)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以自有資金為主，品牌擴張計劃緩慢。 2. 收入來源以商品銷售為主，其次是授權金。 3. 需要投資人及政府專案輔導。

資料來源：本研究整理

伍、訪談資料分析

本研究彙整歸納受訪者口述資料，研究發現專家訪談可供沙布喇·安德烈應用三元經濟之建議、改善經營之瓶頸、商業模式分析、向上流行分析，分述如下七項說明：

一、受訪者對於沙布喇·安德烈應用數位經濟之建議

- (一) 時尚品牌對於數位都是希望可以涵蓋會員經營面、社群溝通面、品牌形象面、商務銷售面的應用。
- (二) 時尚品牌要發展新型態的數位服務，原因有：收集消費者的資訊和瞭解消費者習慣，比過去更即時和多互動；讓品牌比競品更快被消費者找到和買到；節省企業成本，包括拓展知名度、實體通路建置（裝潢）、庫存調轉貨、顧客雙向互動服務；實體通路要求商品差異化、品牌要向上升級。
- (三) 新型態的數位服務，例如平台經濟、共享經濟。對時尚品牌而言，必須考量目的是推廣品牌？增加曝光？促進銷售？以及可否借力使力與大型平台合作？
- (四) 時尚品牌服務的對象是”人”，品牌主要是在做設計，需要消費者認同和接受。設計師是品牌的光環，如果商品不能以量制價的普羅大眾，就要在最短的時間接觸最多的消費者，讓設計師的知名度突破原本狹隘的市場面。
- (五) 受訪者建議沙布喇·安德烈應用數位經濟之六大創新關鍵，如表 3 所述：

表 3 受訪者建議沙布喇·安德烈應用數位經濟之六大創新關鍵

創新關鍵	受訪者說明	建議沙布喇·安德烈的應用
會員制	需要 CRM 整合線上和線下的資料，不只是讓會員購物累積紅利或提供生日購物優惠，而是要讓資訊系統來”優化”會員。	參考部落的階級或階層，設計會員獨享尊榮感，使用數位工具維繫會員。
積木式	有助於堆疊品牌經營，如服裝結合餐廳、服裝和社群平台合作、利用資訊服務來結帳，都可以增加新客人、發展新商品、擴大收益。	與時尚電商平台合作共創設計師生態圈、與技術公司合作 VR 創新應用。
商務面	用數位來引流，讓客人快速找到你。有最便利客人的購物方式、結帳介面、取貨方式。	細分客群延伸到線上銷售+線下服務，如：線上→半訂製+半客製。
內容面	內容是時尚品牌最需要的，從人的喜好，梳理出會員喜歡看的內容，再結合購物。	以說故事的方式和畫龍點睛的圖案搭配，從數位傳播開始。
需求面	消費者的需求在生活，時尚+生活的層面，可以透過數位工具來窺探消費者行為。	將原住民符號設計和商品意涵結合，創造消費者心理需求。
消費面	千禧世代是時尚品牌要經營的消費客層，而最理想的情況是用自然流量產生圈粉效應。	增加配件類品項，讓顧客透過穿搭外顯品牌的高識別度。

資料來源：本研究整理

二、受訪者對於沙布喇·安德烈應用循環經濟之建議

- (一) 國內對於循環經濟在技術面沒有問題，因為大多數中小企業都做外銷，提供鞋底、布料、面料給國外品牌使用。但是國內時尚品牌在應用面還有困難，因為內需市場規模小、宣傳力道不足。
- (二) 時尚品牌過去在製程上，容易對環境造成汙染、浪費資源。現在有運動品牌、機能服飾和新創品牌，已經開始注意到除了要滿足消費者的個人主義，也要對環境保護和地球永續善盡責任，循環經濟浪潮勢不可擋。
- (三) 時尚品牌最大的考量是成本，還有消費者心中認同的永續價格（入手價格），所以品牌會先從市場較易接受的做法開始。例如：「以租代買」避免買了不穿的浪費，或是舊衣回收再修改修復。至於設計師會以設計一件「好」衣服，款式不退流行，又有收藏價值為首要目標。
- (四) 時尚品牌的循環經濟要做的有效益，可以透過與其他業者的合作和聯盟，共生共存，再創新的價格和價值。或是經營副線（副品牌），不要只賣原創單一產品，並創立副品牌多方面的創新服務。
- (五) 沙布喇·安德烈堅持不受季節影響設計方向，商品無明顯的 Fall&Winter 秋冬（簡稱 FW）週期。適合以圖案跨界與紡織業合作或運動品牌合作，從單品或系列開始推出符合循環經濟的作品，又不失設計師風格。
- (六) 受訪者建議沙布喇·安德烈應用循環經濟之商業模式，現在可行如表 4 所述：

表 4 受訪者建議沙布喇·安德烈應用循環經濟之商業模式

商業模式	受訪者說明	建議沙布喇·安德烈的應用
再生料替代原生料	遠東新世紀公司的「海洋回收紗」、「海洋廢棄寶特瓶回收再製」	現在可與有技術的業者合作，發展副品牌(副線商品)
副產品及產業共生	大江生醫公司用香蕉皮，製成快樂及助眠的營養品	未來與有技術的業者合作，如
修復及翻修	The North Face 品牌推出服裝修補和回收再利用	現在可透過部落工坊、主料及副料的工廠做修補或回收利用
再製造	Braifon 公司是最大的衣架供應商，回收再利用衣架租賃給品牌	未來與有技術的業者合作，如拉鍊、鈕扣等副料
產品共享	美國線上租衣平台 Rent the Runway	未來與平台合作，如二手租衣
產品服務化	PHILIPS 公司提供「不賣燈泡、賣照明時數」的服務	未來與平台合作，如穿搭造型
資源再生與回復	Dell 公司回收的電子廢棄物與珠寶 Bayou with Love 合作飾品	現在可與有技術的業者合作，或是結合阿美族的樹衣

資料來源：本研究整理

三、受訪者對於沙布喇·安德烈應用體驗經濟之建議

- (一) 經歷產品、商品、服務、體驗四個發展階段的時尚品牌，才能更貼近消費者的需求。不論透過數位科技輔助或是實體面對面接觸，在不同階段、時期、目的下，將經過優化的產品、商品、服務、體驗提供給消費者。這樣品牌在做縱向（單一業種深度）或橫向（多業種廣度）發展時，才能傳遞價值到消費者心中。

- (二) 體驗經濟可以增加客人的停留時間、收集顧客的資料、讓消費者認同品牌理念、加強消費者的記憶度和好感度、產生口碑傳播效應、擴大消費客層，最重要是提高成交率和成交金額。
- (三) 據受訪者表示很特別又有效益的體驗，必須讓消費者的感受和品牌理念有一致性，並且具體呈現品牌識別，讓視覺、聽覺、嗅覺、味覺和觸覺真的深有同感，無形中提升品牌的附加價值。例如：香氛品牌+VR 體驗->產品香味、TOMS 鞋+無鞋日赤腳體驗->有意義的購買、運動品牌旗艦店+無齡感體驗->人人是運動員、航空公司+商務艙體驗->服務至上、Hermes+展演體驗->工藝品質。
- (四) 沙布喇·安德烈自我期許讓原住民時裝代表臺灣與國際競爭的軟實力，以極高辨識度的作品成為時尚界自成一派的設計風格代名詞。受訪者建議沙布喇·安德烈想要成為原住民時尚的代表，就像夏姿（SHIATZY CHEN）服飾在國際舞台上，努力成為中華文化的時尚代表。在體驗類型的應用，要考量到當國外和國內消費者對你有好感、產生興趣後，你要用什麼商品讓國內外消費者願意買單？像是不受時空、地理限制，較易銷售的經典款單品，如：送禮配件、百搭服飾。還有當消費者走到實體櫃位，建議陳列可以擺放與故鄉和部落有關的連結，如植物、花草、象徵幸運或祝福的小物...等，透過感官體驗，增加消費者的停留時間及滿足好奇心。
- (五) 受訪者建議沙布喇·安德烈應用體驗經濟之類型，現在可行如表 5 所述：

表 5 受訪者建議沙布喇·安德烈應用體驗經濟之類型

體驗類型	受訪者說明	建議沙布喇·安德烈的應用
逃離現實性	VR/AR/MR，如：虛擬試衣間、智慧穿戴裝置	未來與有技術的軟硬體廠商合作
美學性	通路接觸點，如：擺放特殊香味的花草做奉茶	現在專櫃陳列可與原民文化和部落特色做五感連結
娛樂性為主 教育性為輔	VIP 經營，如：茶會或講座	現在可與美術館、美術館、博物館合作主題展介紹圖騰
娛樂性為主 美學性為輔	VIP 經營，如：試穿、穿搭、新品發表或服裝秀的獨享尊榮	現在可與百貨配合 Pop-Up Store、VIP 限定 Trunk Show
娛樂+美學為主 教育性為輔	實體通路，如家電家用+廚藝教室或料理課程、書店娛樂化、媽媽教室專業化、招待 VIP 出遊...等	現在可與文化部、原民會、觀光局合作專案

資料來源：本研究整理

四、透過三元經濟改善沙布喇·安德烈經營瓶頸之步驟

本研究經由彙整 7 位專家訪談意見，透過三元經濟之參考舉例，建議沙布喇·安德烈做為改善經營瓶頸的步驟（如表 6 所述）。因為是從品牌現實經營管理角度觀察，僅簡述三元經濟對於產.銷.人.發.財之引導和輔助。

表 6 沙布喇·安德烈改善經營瓶頸之步驟

分析	經營瓶頸	三元經濟	步驟
產 (生產)	1. 採線性經濟，控管庫存不能過剩，不易擴大產能。	1. 採循環經濟，與有技術的業者合作，發展副品牌(副線)。	產-3
	2. 消費者購買擁有商品，主顧客平均一年 1-2 次購買頻率。	2. 推廣好的衣服值得收藏，減少購買頻率，是循環經濟的模式之一。	產-1
	3. 臺灣製成本高，銷售 4 段尺碼 (S/M/L/LL)，其他或國外身形採訂製或客製。	3. 以數位經濟結合商務面，例如建置官網接受預購，再製作及試穿。	產-2
銷 (銷售)	1. 採傳統經濟，以百貨設櫃為主，初期投入成本較高。	1. 利用數位經濟的科技工具，讓百貨專櫃庫存轉調貨更快速便利。	銷-1
	2. 需持續到國外參展走秀，才能接到國外的訂單。	2. 以數位工具發展線上隨看隨買，如 APP 或直播平台。	銷-3
	3. 中高端訂價，主要經營 VIP，不易接觸到新顧客。	3. 從數位經濟的內容面及消費面做創新，接觸千禧世代消費者。	銷-2
人 (人力)	1. 以服務經濟階段為主，第一線人員注重銷售，提供穿搭建議。	1. 提升到體驗經濟階段，與部落情感、原住民文化做連結。	人-2
	2. 沙布喇·安德烈設計師兼經營者，只能「做中學，學中做」。	2. 參考國內外時尚品牌應用三元經濟之實務應用及成功案例，或是向學者專家請教，或是諮詢顧問做短期輔導。	人-1
	3. 缺乏國內外的市場營運、整合行銷、策略規劃專業人才。		
發 (設計)	1. 沙布喇·安德烈主導設計，個人風格強烈，非市場導向的設計。	1. 利用體驗經濟的體驗類型，傳達設計師的理念及商品價值。	發-1
	2. 產品面向不足，缺乏較易入手的單品、包袋、眼鏡配件..等。	2. 結合數位經濟的積木式創新關鍵，與其他業者合作開發商品。	發-3
	3. 沙布喇·安德烈的設計風格，需要更多跨品牌、跨領域的結合。	3. 將圖像與有技術的業者合作再生料或資源再生的授權商品。	發-2
財 (財務)	1. 以自有資金為主，品牌擴張計劃緩慢。	1. 將數位經濟、循環經濟、體驗經濟導入到商業模式的構成要素：	財-1
	2. 收入來源以商品銷售為主，其次是授權金。	收益流 (Revenue Streams, RS)、	
	3. 需要投資人及政府專案輔導。	成本結構 (Cost Structure, CS)。	

資料來源：本研究整理

五、商業模式畫布圖分析

綜合以上所述，整理專家建議沙布喇·安德烈可建構之商業模式畫布圖(參見圖 5)：

關鍵合作夥伴-KP	關鍵活動-KA	價值主張-VP	顧客關係-CR	目標客層-CS
數位經濟（積木式創新） <ul style="list-style-type: none"> 數位（軟硬體）技術合作業者 時尚產業供應鏈+編輯+公關 循環服飾生產製造（主料/副料）合作業者 國際買手（歐美） 	體驗經濟（娛樂性、美學性） <ul style="list-style-type: none"> 進駐符合價值主張的百貨/商場 國際參展/競賽 時尚展演 博物館/美術館/藝術主題展 	數位經濟（內容面創新） <ul style="list-style-type: none"> 透過時尚的包裝，傳遞臺灣原住民文化的真善美 不需要名模穿，穿了就是名模 無法低調的綻放自信與成就 	數位經濟（會員制創新）、循環經濟（再生料替代原生料、資源再生與回復） <ul style="list-style-type: none"> 社群（fans）經營 VIP 經營 跨界聯名 循環副品牌 	數位經濟 循環經濟 體驗經濟 <ul style="list-style-type: none"> 中高階白領 原住民文化愛好者 名人/藝人/貴婦/名媛 出席特殊場合需要成為目光的焦點 觀光客 偶像追隨者
	關鍵資源-KR 循環經濟（修復及翻修、延長產品與資產壽命） <ul style="list-style-type: none"> 設計師=創辦人 原住民族委員會+線上線下媒體 臺東部落工坊 臺灣製造 名人/藝人/KOL 		通路-CH 數位經濟（商務面、消費面創新） <ul style="list-style-type: none"> 百貨專櫃 線上購物（全球） 國際展銷會 Trunk Show（VIP 限定） Pop-Up Store 	數位經濟（需求面創新）、循環經濟（再生料替代原生料、資源再生與回復）、體驗經濟（美學性）
成本結構-CS <ul style="list-style-type: none"> 主品牌+循環副品牌：消耗性材料（布料/副料）/圖案製作（印花開版/手工刺繡）/版型開發/樣品/量產/包裝/倉儲/運送 國際參展/國內百貨通路進駐/主題展 線上線下行銷廣宣/國內外媒體公關/VIP 活動 營運成本、人才培訓、團隊建立 	數位經濟 循環經濟 體驗經濟	收益流-RS <ul style="list-style-type: none"> 主品牌+循環副品牌： 通路銷售、訂製/半訂製客製/半客製、企業制服、國際參展訂單、主題展門票/週邊商品 跨界：圖案授權、聯名合作（co-branding） 		

圖 5 「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」商業模式畫布圖之說明

資料來源：高勝忠 (2018)，本研究整理

六、向上流行分析

美國學者 Blumer, Herbert (1969) 提出「向上流行理論」，他認為消費者參與了流行的創造。本研究透過專家訪談得知將數位、循環、體驗經濟結合到商業模式，對時尚品牌來說是加分，也是時勢所趨。當然時尚品牌還是要「以人為本」洞悉消費者需求，讓

設計師以創造市場利基的商品為主。本研究整理專家建議結合數位、循環、體驗經濟的商業模式，專家也建議有助「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌「向上流行」的發展契機，其關鍵因素如表 7 所述：

表 7 沙布喇·安德烈「向上流行」發展契機之關鍵因素

關鍵因素	彙整受訪者建議
(一) 結合品牌的價值主張	<ol style="list-style-type: none"> 1. 導入數位、循環、體驗經濟的概念到商業模式，要結合品牌的價值主張，消費者才會認同和記得。 2. 品牌要向上流行，可以考慮除了有品牌顧問協助操盤，還有請藝術經紀人做歐美市場的規劃。
(二) 型塑有量體的原住民文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議沙布喇·安德烈一次講一個主題，與消費市場做深度溝通和記憶連結。 2. 時尚品牌要向外擴散或向上流行，還有商品等級、時間價值、技術價值、產地價值也要到位。
(三) 廣為人知的入門單品及聯名聲量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議要有 10% 佔比的單品，款式和價格要能夠普羅大眾，讓更多人幫忙做宣傳和建立知名度。 2. 持續與其他業者或品牌聯名合作，創造話題性和市場效益。
(四) VIP 全方位經營	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握三元經濟，堅定保有原住民元素之設計風格。 2. 培養認同三元經濟的 VIP 顧客，跨界設計成為全方位經營的品牌。

資料來源：本研究整理

七、小結

本研究透過個案研究、專家訪談、商業模式畫布圖，建議「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌的經營方向，專家並建議有助「向上流行」的發展契機，期許個案未來在國際舞台佔有一席之地（參見圖 6）。

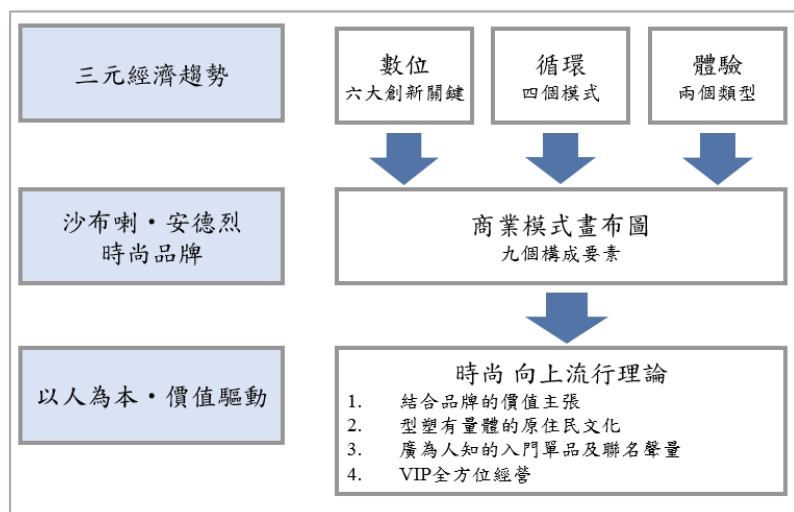


圖 6 三元經濟與時尚品牌「向上流行」之發展契機

資料來源：本研究整理

陸、研究結論與建議

臺灣的中小企業尤其是時尚品牌，設計師若是品牌和企業的核心靈魂人物，原創的設計和風格確實可以奠定國內市場的早期基礎。但品牌和企業經營若要立於不敗之地，甚至和國際市場接軌，商業模式就要因應全球經濟趨勢做思考和規劃。尤其是數位經濟、循環經濟、體驗經濟對消費者帶來的影響和改變不可不察，政府相關單位也在積極輔導中小企業結合三元經濟及導入商業模式，進而發掘或衍生不同商機。

本研究首先藉由文獻探討確認研究動機與目的，研究方法選用質化研究的個案研究及深度訪談。透過整理歸納時尚品牌應用數位經濟的六大創新關鍵、循環經濟的可行模式、體驗經濟的四大類型，再建議個案掌握三元經濟的重要概念和方向。然後就個案本身的現有資源，提出合適的商業模式，並歸納有助個案發展「向上流行」之關鍵因素。

一、研究結論

經由前章節相關的探討與說明，本研究結論如下：

- (一) 時尚品牌對於數位經濟的應用，希望涵蓋會員經營、社群溝通、品牌形象、商務銷售共四個面向。品牌願意發展數位服務的原因有：收集消費者資料和行為習慣、更快速地被消費者找到、節省企業經營成本、在通路的呈現上有差異化。目前時尚品牌願意投入新型態數位服務的規模大小，取決於目的是要推廣品牌、增加曝光，或是業績導向。至於有效益的數位創新，商品結構計劃也要配合調整，建議時尚品牌可掌握六大創新關鍵（會員制、積木式、商務面、內容面、需求面、消費面），才有機會在競爭市場中快速勝出。
- (二) 時尚品牌已經注意到消費者對於循環經濟的關注和認同，也知道環境保護和地球永續是每個品牌應盡的企業責任。但考量成本、價格和市場接受度，再加上通路尚未全面啟動要求，品牌可先從市場較易接受的模式開始。例如 Carbon Trust 公司提出的七種模式、Accenture 公司提出的五種模式，可提供給時尚品牌做參考。而循環經濟要做的有效益，建議先透過與其他業者的合作和聯盟共創產業價值，或是經營副線（副品牌）增加品牌價值。
- (三) 時尚品牌透過體驗經濟在做縱向（單一業種深度）或橫向（多業種廣度）發展時，較易傳遞價值到消費者的心中。因為體驗活動可以抓住消費者的停留時間、留下消費者的記錄、埋下消費者與品牌連結的關係。而時尚品牌較常應用的體驗類型，包括娛樂性、教育性、美學性、逃離現實性。至於特別有效益的體驗方式，必須讓消費者的五官感受和品牌價值主張產生一致性，品牌又能清楚地被消費者識別出來。
- (四) 研究個案「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌要在最短的時間接觸最多的消費者，突破原本狹隘的市場面，建議可應用數位經濟的六大創新關鍵。沙布喇·安德烈有高辨識度的圖案設計，可跨界與紡織業或運動品牌合作，從單品或系列開始推出符合循環經濟的商品來培養市場。沙布喇·安德烈想成為原住民時尚的代表，在應用體驗經濟的類型時，要有可以滿足國內外消費者“朝聖”的經典款單品，以及與原住民文化、藝術和美學有關的感官連結。
- (五) 經訪談彙整建議沙布喇·安德烈的商業模式畫布圖，需將九個構成要素結合三元經濟的應用項目。包括：(1) 數位經濟的會員制、積木式、商務面、內容面、需求面、消費面六大創新關鍵；(2) 循環經濟的再生料替代原生料、資源再生與回復、修復及翻修、延長產品與資產壽命四個模式；(3) 體驗經濟的娛樂性和美學性兩個類型。

- (六) 時尚品牌必須「以人為本」洞悉消費者需求，讓設計師創造利基商品。經訪談得知結合數位、循環、體驗經濟的商業模式，有助「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌掌握「向上流行」的四個關鍵要素。包括：結合品牌的價值主張、型塑有量體的原住民文化、廣為人知的入門單品及聯名聲量、VIP 全方位經營。

二、管理意涵與建議

沙布喇·安德烈在開始執行修正商業模式前，需先瞭解國內外時尚品牌對數位、循環、體驗經濟的實務應用，從中掌握品牌向上流行的經營之道，才能成功地讓原住民時尚邁向下一個 5 年、下一個 10 年...直到永續。本研究依照研究結論，提出「沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE」原住民時尚品牌的管理意涵與建議如下：

- (一) 沙布喇·安德烈在導入數位、循環、體驗經濟到商業模式時，商品結構計劃要以金字塔型（參見圖 7）來區隔市場和堆疊業績，目的是不讓商品變成庫存。因為一個好的商品結構計畫，可以幫助品牌快速累積資金，有效擴大客層和提高品牌價值。建議第一層是入門系列基本款，目的是持續品牌形象；第二層是品牌主題系列，以原民神話為系列命名；第三層是原民圖騰+當季流行色，分波段上市；第四層是聯名合作（co-branding），以特殊企劃（話題性）創造聲量。

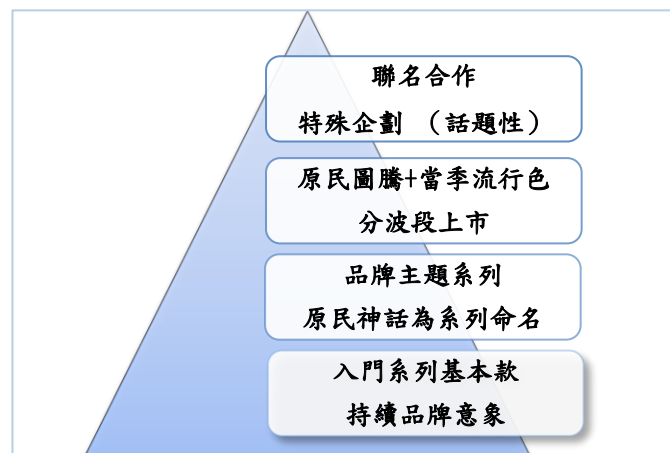


圖 7 沙布喇·安德烈發展金字塔型之商品結構計劃

資料來源：本研究整理

- (二) 沙布喇·安德烈持續拓展國內外通路與品牌知名度時，除了兼顧設計力和市場面，還需持續與消費者溝通六個重點。因為現在訊息流通快速，消費者除了尋找符合自己價值理念和生活品味的品牌，也開始關注友善環境愛護地球的時尚品牌，期待透過親身參與和品牌更直接和有意義的互動。沙布喇·安德烈的品牌溝通重點（參見圖 8），第一個是高識別度的圖騰符號，一眼就認出沙布喇·安德烈的設計。第二個是商品分等級，包含主品牌和循環副品牌。第三個是時間價值，沙布喇·安德烈的時裝沒有季節性，款款經典，可以珍藏。第四個是技術價值，有來自部落工坊的繡紋手藝和原住民工藝。第五個是產地價值，布/副料和製造皆在臺灣，串聯優質的產業鏈。第六個是故事價值，設計師的個人故事和原住民的口傳故事，都是滋養沙布喇·安德烈成為代表原住民時尚品牌的重要養分。



圖 8 沙布喇·安德烈的品牌溝通重點

資料來源：本研究整理

三、研究限制與後續研究建議

本研究礙於商業機密，不便取得個案沙布喇·安德烈公司內部的財務報表，無法對商業模式畫布圖的收益流、成本結構多做分析與建議。此外，研究生也未加入沙布喇·安德烈的經營團隊，無法實際參與觀察，具體瞭解該品牌的運作方式與經營問題。

筆者建議未來研究的方向如下，以彌補本研究之部份不足：

- (一) 將數位經濟、循環經濟、體驗經濟分開探討，做單一領域的深度研究。
- (二) 進行多品牌或不同產業的個案研究，擴大研究範圍，增加不同分析面向的專家訪談和實務建議。
- (三) 本研究建議後續研究者，可針對時尚品牌的商業模式，進行深度的探討與研究。
- (四) 本研究是以品牌的觀點來探討，建議後續研究者可以從消費者的觀點，做進一步探討研究，提出消費者對三元經濟的需求洞察。
- (五) 本研究建議後續研究者可採量化研究方法，探討分析三元經濟與商業模式之相關性，再與本研究之結果做比較。
- (六) 原住民時尚品牌未來的研究，亦可加入品牌形象、品牌忠誠度、品牌識別等相關文獻探討。

柒、參考文獻

中文

- 尤傳莉譯，Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 著，2012。《獲利世代 *Business Model Generation*》，台北：早安財經文化。
- 石靈慧，2008。《品牌魔咒-打造奢華品牌的 *Branding* 工程 全新修訂版》，台北：信實文化行銷。
- 行政院環境保護署，2019。循環經濟...驅動台灣未來，*零廢棄循環經濟*。取自 <https://smmdb.epa.gov.tw/circulation/news>

- 全球消費者洞察報告，2019。資誠聯合會計師事務所。取自 <https://www.pwc.tw/zh/publications/global-insights/2019-consumer-insights.html>
- 吳芝儀、李奉儒譯，Patton, Michael Quinn 著，1995。《質的評鑑與研究》，台北：桂冠出版社。
- 林怡萱，2018。洞燭先機 2019 時尚業態趨勢預測，*紡拓會流行快訊數位雜誌 Fashion Express*。取自 <https://www.fashionexpress.org.tw/business/paper/5111314710>
- 周樹林、王義智等合著，2017。《企業需要的創新地圖 2：新生意，從數位經濟做起》，台北市：資策會產業情報研究所 (MIC)。
- 高勝忠，2018。沙布喇·安德烈 SABRA ANDRE 品牌營運計畫書，台北市。
- 夏業良、魯煒譯，Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 著，2013。《體驗經濟時代 10 週年修訂版》，台北市：經濟新潮社。
- 翁嘉德，2017。數位經濟的過去、現在與未來，*資策會產業情報研究所 (MIC)*。取自 https://mic.iii.org.tw/Industryobservation_MIC02views.aspx?sno=248
- 郭芝榕，2015。施振榮：未來產業必然走向以人為本的體驗經濟，*數位時代*。取自 <https://www.bnext.com.tw/article/35956/BN-2015-04-13-195238-44>
- 曾于軒，2013。經濟發展新階段－體驗經濟，*中國生產力中心*。取自 <https://mymkc.com/article/content/21658>
- 黃育徵，2017。《循環經濟》，台北市：天下雜誌。
- 黃毓瑩，2017。健康科技創新商業模式，*商業發展研究院*。取自 <https://www.cdri.org.tw/xcdoc/cont?xsmsid=0H270572678476094046&sid=0H304369480928936985>
- 楊瑪利、林讓均，2016。《荷蘭拚先鋒 帶領全球走向「循環經濟」》，台北市：遠見雜誌，2016 年 10 月號。
- 經濟部商業司，2001。《服飾店經營管理實務》，台北市：中國生產力中心。
- 經濟部工業局，2017。取自 <https://www.icpo.org.tw/NewsView02.aspx?NewsID=b8321bf6-e30e-450c-8c14-26e87e32980f>
- 臺灣工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心，2009。《流行時尚產業推動計畫規劃草案》，台北市：經濟部產業發展諮詢委員會。
- 臺灣文化創意產業發展年報，2018。文化部。取自 <https://cci.culture.tw/cht/index.php?code=list&ids=20>
- 歐宜佩、陳信宏，2018。近期數位轉型發展趨勢之觀察，*中華經濟研究院*。取自 www.cier.edu.tw/site/cier/public/data/178-094-099-國際經濟-歐宜佩陳信宏.pdf
- 羅時芳，2018。循環經濟商業模式有幾種？歐盟專家告訴你如何看，*綠學院*。取自 <https://www.csronereporting.com/news/show/5323>

英文

- Aleyn, Smith-Gillespie, 2017. Business model innovation: making the leap in sustainable value creation, Carbon Trust, retrieved from <https://www.carbontrust.com/news/2017/10/business-model-innovation/>.
- American Marketing Association, 1960. Definition of Terms, Chicago: *American Marketing Association*, pp. 910.
- Blumer, Herbert, 1969a. Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection, *The Sociological Quarterly*, 10 (3), 275-291.

- Boulding, Kenneth E., 1966. The economics of the coming spaceship earth, *Environmental Quality Issues in a Growing Economy*.
- Bukht, Rumana & Heeks, Richard, 2017. Conceptualising and Measuring the Digital Economy, Manchester, retrieved from <https://www.gdi.manchester.ac.uk/research/publications/di/di-wp68>.
- Pine II, B. Joseph and James H. Gilmore, 1998. Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76 (4), 97-105.
- Tapscott, Don ,1994. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill.
- Yin, Robert K., 1994. *Case Study Research, When to use each strategies (2nd Edition)*, SAGE Publications, 4-9.