



NTUST

國立臺灣科技大學  
資訊管理研究所碩士班  
碩士學位論文

學號：M11209202

---

產業數位創新平台發展制定歷程之研究：  
以雙元可供性實現為觀點

Understanding the Evolution of Industrial Digital  
Innovation Platforms: A Case Study Based on  
Affordance Theory and Organizational Ambidexterity

研 究 生：黃雅婷

指導教授：周子銓 博士

中華民國 一一四 年 七 月

# 摘要

學號：M11209202

論文名稱：產業數位創新平台發展制定歷程之研究：以雙元可供性實現為觀點

頁數：頁

院所組別：臺灣科技大學 管理學院 資訊管理研究所

畢業時間及提要別：一一三學年度第二學期碩士論文摘要

研究生：黃雅培

指導教授：周子銓博士

戰後至 1980 年代間，紡織業憑藉完整供應鏈與穩定技術，曾是台灣經濟與出口貿易重要支柱。然而，隨著全球產業由勞力與規模導向的製造邏輯，轉為創新驅動、品牌經營與數位技術為核心的競爭模式，加上中國、越南等低成本出口國崛起，以代工與規模生產為主的台灣紡織逐漸喪失優勢與市場競爭力。

本研究以 Frontier.cool 為研究對象，聚焦數位創新平台之開發歷程，探討企業如何調度資源回應市場需求、制定階段性之平台發展策略，並分析平台如何促進傳統產業與新興科技相互整合，達成紡織產業轉型目標。

本研究以制定理論為主體，結合可供性與組織雙元性作為分析視角，採用質性研究中個案研究方法，剖析企業於數位創新的循環過程，並聚焦創新行動中的探索可供性與雙元可供性實現，藉此揭示企業如何資源協調、策略整合與建構資源平衡機制，達成平台創新目標之持續演化與功能實現，最終透過數位創新視角評估平台具體結果。

平台制定歷程不僅是新興技術導入產業的應用過程，更是形塑供應鏈協作與數位創新產業生態系建構的關鍵路徑，平台將作為技術與策略的中介角色，逐步推動數位創新、促進產業價值共創，為環境永續目標提供具體貢獻。

關鍵字：數位創新、制定理論、可供性、組織雙元性、智慧紡織

# Abstract

From the post-war period through the 1980s, Taiwan's textile industry was a key driver of economic growth and exports, supported by an integrated supply chain and mature manufacturing capabilities. However, as global industry dynamics shifted from labor- and scale-based production to innovation-driven, brand-oriented, and digitally enabled competition, Taiwan's OEM-focused textile sector began to lose its cost advantages. The rise of low-cost producers such as China and Vietnam further intensified this decline in competitiveness.

This study examines Frontier.cool as a case of digital innovation in the textile industry, analyzing how the company responds to market needs through resource reallocation and phased platform development strategies. It also explores how the platform enables the integration of traditional manufacturing with emerging technologies to support industrial transformation.

Grounded in Enactment Theory and incorporating perspectives from Affordance Theory and Organizational Ambidexterity, this qualitative case study investigates the firm's innovation processes, with particular attention to exploratory affordance and Ambidexterity affordance actualization. The platform's development reflects not only technological implementation but also the reconfiguration of supply chain collaboration and ecosystem dynamics, contributing to both industrial renewal and environmental sustainability.

Keywords : Digital Innovation, Enactment Theory, Affordance, Organizational Ambidexterity, Smart Textiles

## 致謝

# 目錄

|  |    |
|--|----|
| 摘要.....                                      | 2  |
| Abstract.....                                | 3  |
| 致謝.....                                      | 4  |
| 第一章、緒論.....                                  | 11 |
| 1.1 研究背景與動機.....                             | 11 |
| 1.2 研究問題與目的.....                             | 14 |
| 1.3 研究範圍與流程.....                             | 15 |
| 1.4 論文架構.....                                | 18 |
| 第二章、文獻探討.....                                | 19 |
| 2.1 數位創新（Digital Innovation）.....            | 19 |
| 2.1.1 數位創新起源與基本定義.....                       | 19 |
| 2.1.2 數位創新與組織之關係.....                        | 24 |
| 2.2 制定（Enactment）.....                       | 26 |
| 2.2.1 制定起源與基本定義.....                         | 26 |
| 2.1.2 制定動態循環過程與應用.....                       | 28 |
| 2.3 可供性（Affordance）.....                     | 31 |
| 2.3.1 可供性起源與基本定義.....                        | 31 |
| 2.3.2 可供性實現（Affordance Actualization）.....   | 36 |
| 2.4 組織雙元性（Organizational Ambidexterity）..... | 39 |
| 2.4.1 組織雙元性起源與基本定義.....                      | 39 |
| 2.4.2 探索（Exploration）與利用（Exploitation）.....  | 40 |
| 第三章、研究方法與架構.....                             | 43 |
| 3.1 研究方法.....                                | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.1 質化研究.....                        | 44 |
| 3.1.2 個案研究.....                        | 45 |
| 3.2 研究架構.....                          | 47 |
| 3.3 研究觀察重點.....                        | 49 |
| 3.4 研究對象.....                          | 51 |
| 3.5 資料蒐集與分析.....                       | 52 |
| 3.5.1 資料蒐集.....                        | 52 |
| 3.5.2 資料分析.....                        | 54 |
| 第四章、個案描述.....                          | 56 |
| 4.1 台灣紡織產業歷史與現況.....                   | 56 |
| 4.2 全球紡織產業轉型現況.....                    | 61 |
| 4.3 個案公司簡介.....                        | 63 |
| 第五章、個案分析.....                          | 66 |
| 5.1 台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）..... | 66 |
| 5.1.1 能動性－問題.....                      | 66 |
| 5.1.2 能動性－意圖.....                      | 67 |
| 5.1.3 目的.....                          | 68 |
| 5.2 第一階段：開源與協作.....                    | 71 |
| 5.2.1 產業需求.....                        | 71 |
| 5.2.2 企業能力.....                        | 72 |
| 5.2.3 探索可供性.....                       | 73 |
| 5.2.4 深耕運用.....                        | 74 |
| 5.2.5 創新探索.....                        | 76 |
| 5.2.6 平衡機制.....                        | 77 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 5.2.7 數位創新結果.....   | 78  |
| 5.3 第二階段：資安與私有..... | 81  |
| 5.3.1 產業需求.....     | 81  |
| 5.3.2 企業能力.....     | 82  |
| 5.3.3 探索可供性.....    | 83  |
| 5.3.4 深耕運用.....     | 84  |
| 5.3.5 創新探索.....     | 86  |
| 5.3.6 平衡機制.....     | 87  |
| 5.3.7 數位創新結果.....   | 88  |
| 5.4 第三階段：銷售與推廣..... | 91  |
| 5.4.1 產業需求.....     | 91  |
| 5.4.2 企業能力.....     | 92  |
| 5.4.3 探索可供性.....    | 93  |
| 5.4.4 深耕運用.....     | 94  |
| 5.4.5 創新探索.....     | 96  |
| 5.4.6 平衡機制.....     | 97  |
| 5.4.7 數位創新結果.....   | 97  |
| 5.5 第四階段：多元新應用..... | 101 |
| 5.5.1 產業需求.....     | 101 |
| 5.5.2 企業能力.....     | 102 |
| 5.5.3 探索可供性.....    | 103 |
| 5.5.4 深耕運用.....     | 104 |
| 5.5.5 創新探索.....     | 106 |
| 5.5.6 平衡機制.....     | 107 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 5.5.7 數位創新結果.....    | 108 |
| 5.6 個案跨階段分析小節.....   | 112 |
| 第六章、研究結論與建議.....     | 113 |
| 6.1 結論與研究貢獻.....     | 113 |
| 6.2 研究限制與未來研究方向..... | 113 |
| 第七章、參考文獻.....        | 114 |





## 表目錄

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 表 2.1-1 數位技術關鍵特性彙整表 ..... | 22  |
| 表 2.1-2 數位創新七維度分析表 .....  | 24  |
| 表 3.1-1 個案研究類型 .....      | 46  |
| 表 3.3-1 研究觀察重點表 .....     | 49  |
| 表 3.3-2 研究觀察重點表 .....     | 50  |
| 表 3.4-1 個案訪談紀錄表 .....     | 51  |
| 表 3.5-1 資料蒐集架構表 .....     | 53  |
| 表 3.5-2 資料蒐集及分析流程表 .....  | 55  |
| 表 5.1-1 能動性分析表 .....      | 70  |
| 表 5.2-1 第一階段個案分析表 .....   | 80  |
| 表 5.3-1 第二階段個案分析表 .....   | 90  |
| 表 5.4-1 第三階段個案分析表 .....   | 100 |
| 表 5.5-1 第四階段個案分析表 .....   | 111 |

## 圖目錄

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 圖 1.3-1 研究流程圖 .....    | 17  |
| 圖 2.1-1 數位創新行動圖 .....  | 23  |
| 圖 2.2-1 環境與制定關係圖 ..... | 28  |
| 圖 2.2-2 制定循環圖 .....    | 30  |
| 圖 2.3-1 可供性分類圖 .....   | 34  |
| 圖 3.2-1 研究架構圖 .....    | 47  |
| 圖 5.2-1 第一階段平衡機制 ..... | 78  |
| 圖 5.3-1 第二階段平衡機制 ..... | 88  |
| 圖 5.4-1 第三階段平衡機制 ..... | 97  |
| 圖 5.5-1 第四階段平衡機制 ..... | 108 |



# 第一章、緒論

## 1.1 研究背景與動機

台灣紡織業曾在 1980 至 1990 年代達到出口巔峰，為國家帶來穩定的外匯收入與大量就業機會，並長期扮演全球布料供應重鎮的角色，是奠定台灣經濟發展與外銷基礎的重要支柱。近十年來，隨著中國和東南亞等低成本製造國的崛起、全球產業結構變遷，台灣紡織品出口規模呈現逐年下滑趨勢，紡織業出現轉型壓力與產業邊緣化的風險。

分析台灣近二十餘年來紡織品進出口表現，可看出產業出口規模的高峰期已然過去。根據財政部統計處資料第 11 類紡織業與第 12 類成衣及服飾品製造業的貿易金額統計，2001 至 2005 年間，年均出口總金額達到 103 億美元、貿易順差平均共 83.1 億美元，呈現紡織業在過去極具競爭優勢的出口導向特徵。

然而五年過去，2006 至 2010 年，整體紡織業的出口額開始出現下滑趨勢，成衣類輸出尤為明顯，加上進口總額不斷逐年攀升，導致五年平均貿易順差縮減至 69 億美元。進一步分析近年統計資料發現，2021 至 2024 年，台灣紡織及成衣年均總出口額降至 74.5 億美元，而整體貿易順差僅剩 38.3 億美元，僅剩二十年前高峰期的一半以下。

根據中華民國紡織業拓展會（TTF）產業分析報告，近年紡織業進出口概況受國內外經濟、國際情勢、各國政策與關稅、紡織產業勞動結構改變等因素影響，如 2020 年全球紡織產業接連面對 COVID-19 疫情，擾動供應鏈進出口流程，各國為防範疫情而封鎖邊境、陸海空物流中斷，造成紡織品跨境貿易與企業合作面臨停滯與執行阻礙，各大品牌商也因此而保守下單。

即便疫情趨緩、數位化風潮興起帶動產業短暫復甦，隨後又遭遇俄烏戰爭、全球通膨與美國關稅政策影響，同時原物料採購面臨價格上漲、品牌商為回應永

續需求而實施去庫存化策略，促使台灣紡織品出口成長力道疲弱。

此外，越南紡織產業近年的快速崛起也對台灣紡織業構成直接挑戰。越南為世界貿易組織（WTO）統計的全球紡織品前十大進出口國之一，越南憑藉年輕且充足的勞動力、相對低廉的生產成本以及多項自由貿易協定（FTA）所帶來的關稅優勢，吸引眾多成衣品牌與國際買家將供應鏈重心由中國與台灣轉向東南亞。柬埔寨、孟加拉、印尼與印度等新興國家也積極承接紡織訂單，依靠其關稅優勢吸引外資設廠，加上政策支持快速加速當地的紡織業發展，逐步強化各國紡織業的全球競爭力。

台灣紡織業亦面臨著嚴峻的「內憂」壓力。過去組織流程未能與時俱進、管理架構相對僵化，導致產業缺乏對創新技術與數位工具的吸收整合能力。此外，在台灣少子化與人口老化的背景下，青年勞動人口明顯流失，企業普遍面臨技術斷層與人力短缺的困境。

台灣紡織業長期以來扮演著國際品牌的代工角色，缺乏自主品牌與高附加價值的設計能力，與歐美、韓國、日本等主要以品牌經營與研發導向的發展路徑相比，台灣在全球價值鏈中的角色逐漸邊緣化，過去仰賴的低成本製造與快速交貨優勢，已無法支撐當前產業的永續發展。

環境保育、生態永續、ESG 企業責任的治理成為國際品牌對供應鏈的基本要求，紡織供應商若無法提供透明的資料追蹤與符合永續標準的流程設計，可能無法獲得品牌商訂單。這樣多方衝擊的情勢下，傳統紡織業意識到數位轉型已不再是選項，而是存續的必要路徑。

除企業自主發起的組織轉型與數位系統導入外，政府近年推動多項數位轉型專案，如經濟部於 2021 至 2023 年接續推出的「中小企業數位共好計畫」以及連續四年的「輔導微型企業數位轉型及永續發展計畫」，各轉型專案的推進與政府預算的提撥，同樣說明政府認為數位技術將是傳統產業提升生產效率、強化供應

鏈韌性、達成 ESG 目標的關鍵途徑。

在此背景下，企業也陸續推出協助產業轉型的產品與服務，台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）推出的 TextileCloud™數位布料平台，正是從布料貿易實務痛點出發，結合掃描技術與 AI 模型，打造可追溯、可共享的布料資料庫系統，協助組織快速決策與跨域、跨組織的協作機制。

因此，本研究將以台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）為個案，探討新創企業如何透過技術研發與平台策略，回應目前產業面臨的內外部變局與數位轉型挑戰，並從中探索紡織業在動盪環境中的數位轉型路徑與創新生態系建立的可能性。

## 1.2 研究問題與目的

在全球數位化浪潮與產業環境劇烈變動的背景下，紡織產業逐步面臨商業模式電子化、傳統生產流程改善及永續環保帶來的轉型壓力。尤其疫情加速催化數位工具與遠距協作需求，使得紡織業亦須加速數位創新腳步，以維持其國際競爭力與永續發展潛力。

本研究以台灣通用紡織科技股份有限公司（以下簡稱 Frontier.cool）為主要研究對象，分析 Frontier.cool 在外部環境與企業需求不斷變化的情況下，如何持續調整平台策略、整合技術資源，並透過可供性實踐與服務創新，協助紡織產業完成數位轉型，進而藉由數位科技建構創新產業生態系。

### 本研究之主要目的：

1. 探討數位創新平台發展歷程中，科技可供性制定與演化之軌跡。
2. 探討數位創新歷程中企業所展現之雙元性能力，如何探索、運用資源以及制訂資源整合之平衡機制。
3. 以數位創新為觀點，分析企業藉由平台功能與創新服務促進產業轉型與建立數位創新產業生態系之過程。

### 本研究之研究問題：

1. 企業如何持續認知和調整行動，制定數位平台之階段性創新經營策略？
2. 探討數位創新發展過程中，企業如何展現雙元性能力，實現可供性探索與可供性實踐之雙重行動？
3. 數位平台如何與產業與環境互動，並促進平台應用落地實踐，使產業數位轉型並建構數位創新產業生態系？

## 1.3 研究範圍與流程

本研究以新創企業 Frontier.cool 為個案研究主要對象，依據制定理論與數位創新理論為脈絡建構出研究架構，概略分為能動性驅動、認知制定、行動探索運用及數位創新結果四大分析層次，為後續個案研究資料蒐集與分析框架。

本研究具體流程如下：

- **確定研究對象與研究方向**

確定研究方向與研究對象，本研究擬以 Frontier.cool 為主要研究對象，探討新創企業如何藉由數位科技與平台服務，推動產業數位轉型與建立生態系。

- **確立研究議題**

探討新創企業如何感知環境或產業變化並調整組織策略，結合數位平台模組設計與技術導入、回應產業需求與轉型挑戰，並透過可供性與組織雙元性理論分析其平台策略與演化歷程。

- **蒐集相關文獻與探討**

根據研究觀察重點蒐集理論文獻與參考資料，並歸納成完整脈絡之理論框架。本研究將蒐集制定、可供性、雙元性能力、數位創新、平台策略等相關理論文獻，以理解欲研究之主題與過往研究背景與發展。

- **蒐集個案資料**

根據研究設計架構，採用半結構式的訪談方式，系統化蒐集企業相關資料，主要藉由至個案公司深度訪談取得第一手資料作為主要研究資料，並蒐集與企業有關二手資料，如官方網站、新聞報導、網路影片、研討會資料等，使研究結果完整涵蓋所有相關資料。

- **訂定研究架構與觀察重點**

根據文獻脈絡與實務觀察，以制定理論與數位創新為觀點，建構以能動性、認知、可供性行動、結果、再制定為循環的分析架構，探討企業如何制定組織發展策略、如何實現資源調度的雙元性能力。

- **資料彙整與分析**

本研究將蒐集 Frontier.cool 的訪談紀錄、公開說明文件、參展資料、新聞媒體報導等一手與二手資料，並根據理論框架對資料內容深度分析，探討企業在不同階段的策略意圖、資源整合、平台演進與市場互動情況，歸納出平台制定歷程與創新經營邏輯。

- **提出研究成果**

根據研究分析結果，提出個案對數位創新發展途徑、產業與環境變化之情境的相關啟示，並針對研究觀察重點回應前述研究問題、歸納出結論，提出建議與未來之可研究方向。



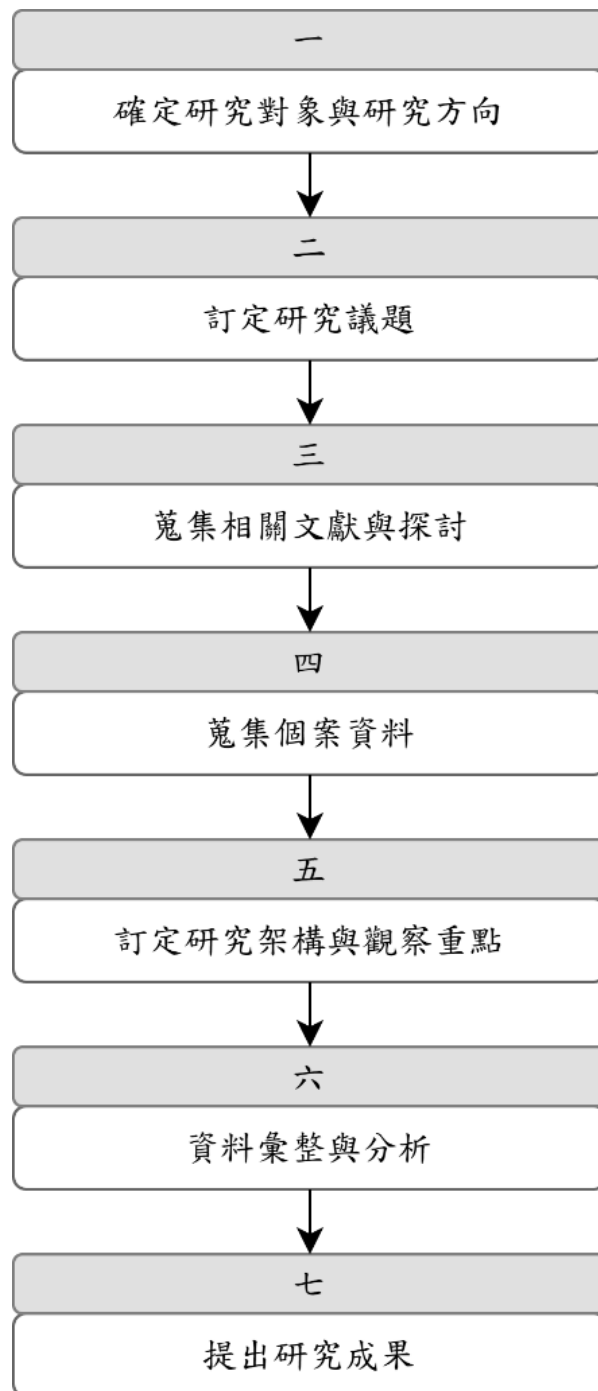


圖 1.3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 論文架構

本研究共分為七個章節，各章節內容如下：

### 第一章、緒論

介紹研究背景與動機，界定研究問題與目的、研究範圍流程及論文架構。

### 第二章、文獻探討

針對研究涉及之理論進行文獻回顧，內容涵蓋數位創新(Digital innovation)、制定(Enactment)、可供性(Affordance)、組織雙元性(Organizational Ambidexterity)等。

### 第三章、研究方法與研究設計

介紹本研究之研究方法，包括研究架構、研究觀察重點、研究對象、資料蒐集與分析方式。研究方法採用質性個案研究法，並以單一個案為主要方法。

### 第四章、個案描述

本章概述我國紡織業發展史與全球產業現況，並介紹研究個案之創立背景與發展歷程。

### 第五章、個案分析

本章根據前章節所提出之研究架構與理論，分析研究個案各階段之研究觀察重點，並以理論視角為核心，針對各階段中事件發展作進一步分析。

### 第六章、研究結論與建議

本章總結個案研究之分析結果，並彙總出研究結論與回應研究問題，針對平台型創新策略、產業轉型與後續研究方向提出建議與反思。

### 第七章、參考文獻

彙整研究中所引用之中英文學術與期刊論文，包含二手資料、網路資料、報章報導與產業報告等參考資料。

## 第二章、文獻探討

### 2.1 數位創新 (Digital Innovation)

#### 2.1.1 數位創新起源與基本定義

創新 (Innovation) 的興起可追溯至 1962 年，由傳播學家 Everett M. Rogers 於提出的創新擴散理論 (Innovation Diffusion Theory)，被傳播訊息內容之所以具有吸引力，往往源於其被接收者視為「新事物」的特性。創新可以是觀念、方法或事物，只要被個體認為新穎，無論實際存在多久，都可稱為創新 (Innovation)。隨著數位技術的迅速演進，數位創新已不再只是新產品的推出，更轉化為組織變革時具有優勢的新穎解方與關鍵力量(Rogers et al., 2014)。企業開始藉由數位科技回應環境挑戰、重構商業模式，藉此維持競爭優勢(Kohli & Melville, 2019)。

數位創新 (Digital Innovation) 結合數位技術 (Digital Technology) 和創新 (Innovation) (Shen et al., 2022)，泛指在創新過程中運用數位技術，創造出新產品、服務、流程、平台或商業模式(Hinings et al., 2018; Nambisan et al., 2017)，其核心不僅是專業技術的導入，更強調數位元素與設計、組織、價值等層面的整合與重組所產生之創新產物，部分學者認為數位創新本質就是資源重組與延伸之過程(Arthur, 2009; Svahn et al., 2017; Yoo et al., 2012)。

數位創新展現出與傳統創新全然不同的特徵樣態，部分學者以分散式創新 (Distributed Innovation) 與組合式創新 (Combinatorial Innovation) 作為代表，前者著重於創新活動的協作方式，反映數位創新主體與實踐過程日益去中心化；後者則聚焦於創新結果的建構邏輯，突顯出數位產物的模組化與可延展性。

#### ● 分散式創新 (Distributed Innovation)

分散式創新意指創新主體與活動不再集中於單一組織或部門，而是由多元且異質 (Heterogeneous) 參與者所構成的創新網絡(Lusch & Nambisan, 2015)。隨著

創新過程朝向去中心化與更少預定義 (Predefined) 發展，使其呈現多元資源來源與知識異質性的特徵(Nambisan et al., 2017)，提高了組織對資源整合與動態協調的困難度(Yoo et al., 2012)。

此外，分散式創新的參與者組成具有高流動性與變異性，其行動會因應目標、能力、資源與動機的變化而隨時調整(Lusch & Nambisan, 2015)。因此，當分散式創新缺乏有效協調機制，過度的異質性與無邊界的創新可能導致混亂與管理失靈(Yoo et al., 2012)，促使組織必須發展知識整合機制與共通語言，才能在多元創新中維持策略一致性(Nambisan et al., 2017)。

### ● 組合式創新 (Combinatorial Innovation)

組合式創新則描述企業如何透過重組數位元件與模組，產出可持續演化的創新產品與服務(Yoo et al., 2012)。數位產品具有高度延展性，其功能可由使用者持續安裝、更新與改變設定，因而形成「永遠不完整」的數位產物，如智慧型手機需仰賴使用者安裝應用程式與設定個人化功能，整個生命週期皆處於持續變動狀態(Yoo et al., 2012)。組合式創新使創意將不再只是單純地傳播，而是在創新過程中發生變異和發展，這意味者數位化的複雜性增強，增加了系統錯誤與管理風險(Yoo et al., 2012)。

而組合式創新所揭示之延展性與動態演化特性，亦回應學者對於「創新過程」與「創新結果」界線日益模糊的觀察。雖然二者在理論上可被視為截然不同的階段，但在實務中往往難以明確劃分(Nambisan et al., 2017)，因為數位產品在推出或實施後，其應用範圍、功能與價值亦不斷更新，創新實踐因而呈現出動態延續的樣貌。在數位基礎設施 (Digital Infrastructures) 如網際網路、雲端儲存之下，技術與服務可重組與疊加產生新的應用(Nylén & Holmström, 2015)，如原僅提供聯網功能的網際網路結合感測器與平台系統等技術後，就能進一步發展為智慧運輸 (Intelligent Transportation System) 或物聯網系統 (IoT System)，創新歷程因

此呈現出「無明確起點與終點」的模糊樣態(Nambisan et al., 2017)。

前段說明了數位創新結果的持續變動，多位學者因而總結出數位創新結果之實際有效性須經時間與情境逐步檢驗，並在實作中顯現(Kohli & Melville, 2019; Orlikowski, 1996; Pentland & Feldman, 2008)。Nambisan 等人進而推論出創新歷程具路徑依賴性 (Path Dependence) 與路徑突破性 (Path Breaking)，既有技術可能與新問題相結合構成創新動能(Nambisan et al., 2017)，為回應創新的高度變化與不確定性，企業需要更全面的創新管理理論及策略，來完成組織協調與治理的具體實踐、標準化流程(Nambisan et al., 2017)。

數位創新因數位技術所帶來的數位物質性 (Digital Materiality) 得以實現與發揮。而數位物質性與物理物質性本質上存在差異：

- **物理物質性 (Physical Materiality)**

多指可見、可觸的人造物 (Artifact)，具物理物質性的物品用途多半固定、變動性低，並承載特定的社會與文化意涵。例如跑鞋用以保護雙足於行走或運動，難以轉換為其他用途（如保暖衣物或圍巾）(Yoo et al., 2012)。

- **數位物質性 (Digital Materiality)**

來自於人造物 (Artifact) 中所嵌入之軟體能力，可透過操控數位表徵 (Digital Representations) 展現出高度彈性與可重構性，例如跑鞋內嵌感測器與晶片，即可即時紀錄步伐、速度與活動數據，進而分析使用者的運動模式(Yoo et al., 2012)，此類資料分析與行為辨識功能，正是數位物質性所賦予的嶄新特性。數位創新不僅是設計新產品，更是藉由數位物質性重新賦予既有物件新的功能和意義，可突破物理限制將科技與人類的互動轉化成應用價值。

數位技術所具備之可塑性 (Malleability)、同質性 (Homogeneity) 與可轉移性 (Transferability) 等關鍵特性(Hinings et al., 2018; Nylén & Holmström, 2015; Shen

et al., 2022; Yoo et al., 2010)，使數位資源得以靈活重組整合並於不同場域間迅速擴散。企業可據此重構產品與服務、發展新商業模式，並透過數位科技讓企業在持續創新的過程中建構「新配置與新可能性」，激發動態管理能力與創新設計思維(Avital & Te'Eni, 2009; Nylén & Holmström, 2015; Svahn et al., 2017)，表 2.1-1 為不同學者提出數位技術之關鍵特性彙整表：

表 2.1-1 數位技術關鍵特性彙整表

| 特性名稱                      | 說明  | 來源文獻  |
|---------------------------|---|---|
| 可塑性<br>(Malleability)     | 數位內容具備彈性修改、重組、重新編碼 (Re-Programmability) 等特性，易於重新配置、以實現高彈性與快速迭代。 | Yoo et al., 2010；<br>Hinings et al., 2018；<br>Nylén & Holmström, 2015；<br>Nambisan et al., 2017 |
| 同質性<br>(Homogeneity)      | 以標準格式進行資料儲存、處理與傳輸，使不同系統間資料能無縫整合。                                | Yoo et al., 2010；<br>Hinings et al., 2018；<br>Shen et al., 2022                                 |
| 可轉移性<br>(Transferability) | 數位技術、標準化資料等內容能被輕易地延伸到不同場域與設備間使用，是融合數位和物理物質性的技術的核心。              | Hinings et al., 2018；<br>Nambisan et al., 2017  |
| 開放性<br>(Openness)         | 數位內容之模組、套件架構等可透過權限開放擴充，允許多方協作。                                  | Nambisan et al., 2017   |
| 關聯性<br>(Associativity)    | 可將不同資料與功能模組建立新關聯，創造跨域創新與整合可能。                                   | Shen et al., 2022；<br>Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2022)                                |

資料來源：本研究整理

為具體描繪與進一步解析數位創新的動態歷程，Kohli 與 Melville 提出數位

創新分析的七大維度如圖 2.1-1，包含四項核心行動：啟動（Initiate）、發展（Develop）、實施（Implement）、利用（Exploit），以及內部組織環境（Internal Organizational Environment）、外部競爭環境（External Competitive Environment）、結果（Outcomes）等維度。

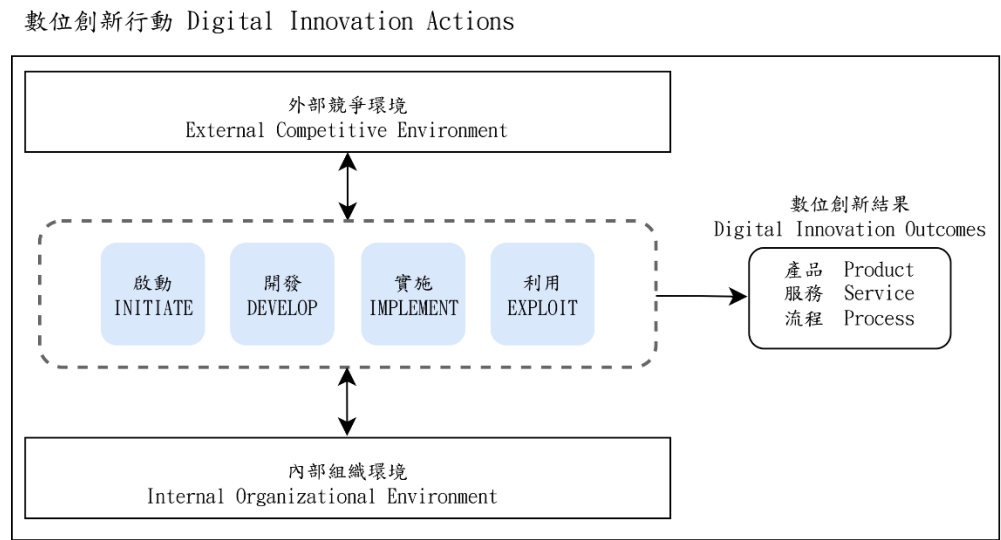


圖 2.1-1 數位創新行動圖

資料來源：Kohli 和 Melville（2019）

表 2.1-2 詳述了各行動對應內容，如啟動強調知識吸收與創新機會辨識；發展涵蓋系統設計與調整；實施說明技術與現有流程之整合；利用則關注資源延伸與價值實現。這四項行動並非依循固定順序、也不一定同時出現，實務上時常相互交錯與重疊，而數位創新亦與組織的內部策略、文化、知識基礎與外部環境如市場需求與競爭概況相互影響。此分析維度有助於企業掌握數位創新的實踐樣態，亦凸顯其與組織條件互相交織、持續演化的特性(Kohli & Melville, 2019)，可提供企業於數位創新時掌握環境與組織變化並制定合適的經營策略。

學者 Kohli 與 Melville 進一步分析過往文獻後指出數位創新領域的知識累積尚不均衡，發展（Develop）、實施（Implement）與外部競爭環境（External Competitive Environment）等維度得到較多關注，而其他四維度的研究則存在諸

多研究空白，說明了數位創新尚處於理論與實務發展不均衡的狀態。

表 2.1-2 數位創新七維度分析表

| 行動     | 說明                         |
|--------|----------------------------|
| 啟動     | 識別、吸收與應用來自內外知識，捕捉創新問題與機會。  |
| 發展     | 設計與開發技術與資訊系統，客製化或採用既有解決方案。 |
| 實施     | 安裝、維護技術，整合組織流程、進行培訓與制度建構。  |
| 利用     | 重用既有系統與資料，以創造新價值或新應用場景。    |
| 內部組織環境 | 商業策略、組織文化、知識、資源、既有制度與運作機制。 |
| 外部競爭環境 | 外部變因如市場變化、商業機會、產業趨勢與消費者行為。 |
| 結果     | 因數位創新而產生之預計或實際流程、產品或服務等結果。 |

資料來源：本研究整理自 Kohli 和 Melville（2019）

2.1.2 數位創新與組織之關係

數位創新日益成為企業提升競爭力的策略核心，但實踐過程中仍面臨諸多挑戰，企業積極投入資源以縮短數位落差（Digital Divide），但導入與價值實現方面的準備仍顯不足(Appio et al., 2021)。數位創新並非僅仰賴技術，仍須企業整合資本、人才與知識等多元能力才能發揮實質效益(Shen et al., 2022; Teece, 2018)。

● 知識學習與創新管理

多位學者認為，知識學習與知識管理是數位創新的核心驅動力。企業必須強化內部員工的數位技能，並鼓勵主動探索技術應用潛力。此外，跨部門協作與外部夥伴的知識共享也被視為是重要的創新動能，組織應整合多元知識來源，以強化創新彈性與組織應變能力(Kohli & Melville, 2019; Nylén & Holmström, 2015)。

● 組織文化與制度背景

數位創新與組織文化和制度背景相互交織，數位創新往往嵌入於組織的 IT



策略中，並受到商業策略、組織文化與運作模式的形塑，這些組織背景不僅影響創新方向，亦可能被創新實踐過程所重塑(Kohli & Melville, 2019)。Hinings 等人亦強調組織行為與制度環境密切交織，若不考慮制度背景的影響，就無法理解組織。數位創新往往挑戰既有組織制度，並牽動關於合法性與規範的新議題(Hinings et al., 2018)，為了讓數位創新能夠被大眾接受、技術得以實現、規範及制度能約束和協調參與者的行動，須設計具約束力卻不壓抑創新潛力的治理機制(Svahn et al., 2017; Wareham et al., 2014)。部分技術建構者亦將規範、價值與邏輯注入系統設計中(Gawer & Phillips, 2013; Orlikowski & Scott, 2008)，例如蘋果（Apple）即透過 App Store 建立 IOS 應用程式開發規範與審查機制，此類以技術為媒介的治理行動，讓企業在技術選擇、合作模式與治理策略之間進行動態協調。

數位創新不僅體現於技術導入或標準流程調整，更深層地反映組織於動態環境中整合資源、調整策略與重塑制度的能力，更跳脫單一事件框架，強調多構面、多階段的連續實踐過程。理解數位創新應回歸至組織、環境、制度等多維度交織的整體脈絡，本研究以數位創新理論為基礎，用以後續探討 Frontier.cool 所推出之數位平台發展歷程與組織實踐，進一步剖析數位技術如何在情境中產生創新效果。

## 2.2 制定 (Enactment)

### 2.2.1 制定起源與基本定義

Karl E. Weick (1969) 在經典著作《The Social Psychology of Organizing》中首次提出「制定 (Enactment)」的概念，旨在解釋組織如何在不確定的環境中，透過行動 (Action) 建構意義 (Sensemaking)。Weick 主張組織並非單純回應環境 (Environment) 的變化，而是在組織成員的行動過程中構成其所處的環境，亦即行動本身即構成環境的一部分。這顛覆了過去將環境視為獨立實體的概念，轉而強調環境是透過行動所逐漸形成的「被創造的現實」。

在面對事件時，人們常常在行動後才透過語言與回顧行為痕跡進行詮釋與認知，這是一種具有回顧特性 (Retrospective) 的認知歷程，而這種過程往往持續的交織著認知、情緒與想法，是一種持續演化的狀態(何瑞萍, 2014)。此種認知的形成不仰賴預設計劃，而是在回應與實作中逐漸顯現；同時，人類們的行動也不是依循固定程序，而是隨著情境變動產生合適的應對並持續調整行動(Orlikowski, 1996)。

根據 Donald T. Campbell 提出的社會文化演化模型「變異－選擇－保留」(Variation-Selection-Retention)」為基礎，Weick 將其中的「變異 (Variation)」替換為「制定 (Enactment)」，提出「制定－選擇－保留 (Enactment-Selection-Retention)」的三階段架構(Weick, 1979)。Weick 主張「制定」是行動者採取行動，創造出可被理解的環境與情境；「選擇」代表從眾多解釋中，選出最具一致性的解釋；「保留」則是將有用的解釋和經驗內化為組織記憶，進一步影響未來的判斷與行動(Weick, 1979)。

在制定歷程中，行動不僅是認知的實踐結果，更是產生理解與意義的方式。人們根據既有認知與信念進行調整、回應與創造等行動，而這些行動亦反過來影響人們對環境的理解與認知(何瑞萍, 2014)。特別是在面對不確定或突發情境時，

人們會透過試探性行動來釐清現況並獲得理解，說明行動本身即是認知的基礎和認知建構的起點(Weick, 1988)。

2015 年，Weick 更將此架構簡化為「說(Saying)為制定(Enacting)、看(Seeing)為選擇(Selecting)、想(Thinking)則為保留(Retaining)」(Weick, 2015)，他透過一句經典名言”*How can I know what I think until I see what I say?*”(Weick, 2015)，說明行動能夠彰顯與塑造內在認知。行動與認知間具有密切關聯，組織成員透過行動創造情境，再藉由觀察該情境的回饋產生選擇與判斷，進而將有效經驗保留、累積，成為後續行動的依據(Weick, 1979, 2015)。

Barley 與 Tolbert 延伸此觀點，認為制度不是既定的外部結構，而是行動者在實務互動中的重複實踐所創造和重現的結果(Barley & Tolbert, 1997)，換言之，組織中的制度規則與環境情境，其實都是透過人們在特定脈絡中不斷理解、實作與再現所形構出來的結果。Weick 的制定概念正好解釋了組織如何透過行動建構出可被理解的現實，並強調行動者本身即是現實建構的關鍵推手，並且在具體行動的同時，人們也正重新理解其所處環境(Weick, 1979, 1988, 2001, 2015)。

制定理論亦被應用於電子化政府領域的研究中。Chan 等人(2011)以資源制定(Resource Enactment)視角分析資訊系統導入的過程，發現每階段的環境會激發不同的焦點能力(Focal Capability)，且焦點能力的形成並非來自單一資源，而是多元資源整合的結果，即所謂的共生性制定行動(Symbiotic Enactment)(Chan et al., 2011)，只有在資源相互配合下，制定行動才能實際發生。本研究亦參考 Chan 等人所提出的「制定與環境互構」架構圖(圖 2.2-1)，以說明環境與制定之間的關係。

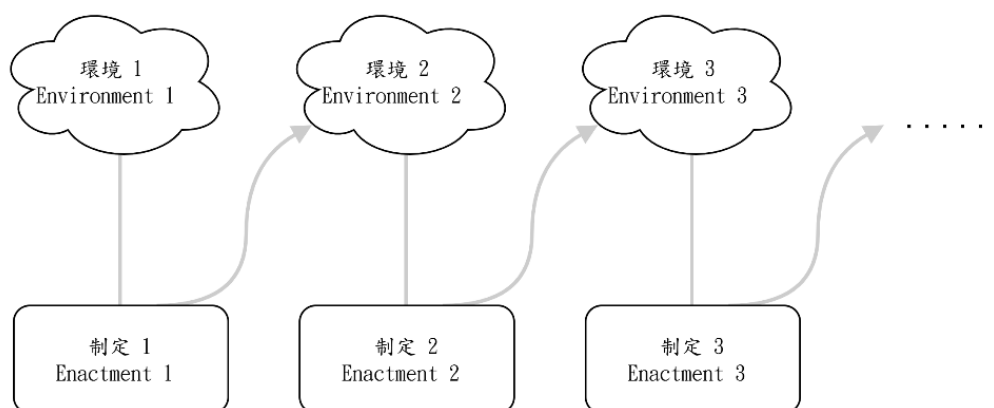


圖 2.2-1 環境與制定關係圖

資料來源：Chan 等人（2011）

## 2.1.2 制定動態循環過程與應用

本文採用制定理論，不只意旨 Weick 所提出宏觀與抽象的「行動建構意義」概念，而是進一步聚焦於制定歷程中的三個核心構成要素：認知（Cognition）、行動（Action）與環境建構（Constructed Environment）。此三者間並非線性關係，而是彼此環環相扣、相互連動的動態循環歷程，說明組織如何在行動過程中不斷調整自身認知、實踐行動，並重構其所處環境，進而開展下一輪的認知與行動過程。

制定為組織運作中的關鍵過程，行動者會根據所處情境做出反應，而這些反應又將改變環境情境(Weick, 1979, 2001)，這種變化並不出於理性的預設計畫，而是多重制度、文化與政治脈絡交織所形成的結果(Fountain, 2004)，也就是說，環境不是客觀存在，而是行動與結構之間互動後共同建構的產物(Reed, 1997)。

在 Orlikowski 的研究發現，組織成員與科技的每一次互動，都是在特定時間與脈絡下進行的，情境不存在完美複製的可能性，因此在每次使用科技的過程，都有可能制定出不同的結構(Orlikowski, 1996; Orlikowski, 2000)，此觀點突顯了制定並非靜態重複，而是在不同時間點與環境條件下不斷產生改變的歷程。

此外，後續學者也從不同層次延伸制定理論的應用。例如 Gioia 與 Chittipeddi 將此邏輯應用於組織改革的過程，他們認為改革關鍵點在於高階管理者如何建構與傳遞組織的未來願景，此過程中訂定願景的行動與組員對願景的認知二者並非獨立存在，而是彼此重複理解並產生影響的循環（Gioia & Chittipeddi, 1991）。

Giddens 則從宏觀結構面出發，討論社會結構如何透過實踐被產生與再製，他認為結構不是外在的靜態框架，而是透過行動者的實踐不斷創造與再製的結果，這代表結構的存在形式是行動者根據記憶、經驗與過往行動不斷重構而得（Giddens, 1984）。

Weick 與 Putnam 更在後續的研究補充道，內容被建構的方式是解釋與理解的關鍵，若只將焦點放在內容本身卻忽略產生構思的過程，有可能落入表層解釋；他們強調組織行為的核心關鍵是「內容如何被建構出來」的歷程，詮釋本身就是理解與創造的動力來源（Weick & Putnam, 2006）。

在創業領域中，林家五等人亦提出「創業家的釋意歷程」模型，說明創業家的行動並不直接導向明確目的，而是其基於身份認同、環境與情境詮釋、個人脈絡等要素所產生的認知，逐步轉化成的策略與行動。說明詮釋創業歷程並非靜態反應，而是在回應環境的過程中不斷轉換與深化，並藉由行動來實踐、修正認知，才形成新意義理解與行動方向(林家五 et al., 2004)。

綜合上述，制定是由認知、行動與環境三者所構成的動態系統，由於行動會創造出新的結構與限制，這些結構成為新情境與參考依據，進而創造出行動者所面對的部分環境，環境再建構後又重新觸發新的行動與認知過程，形成持續循環的制定歷程(Weick, 1988)。本研究據此提出以下分析架構（如圖 2.2-2），作為探討數位平台開發與策略調整過程中，企業如何透過資源配置與科技實踐回應外部挑戰的分析基礎。

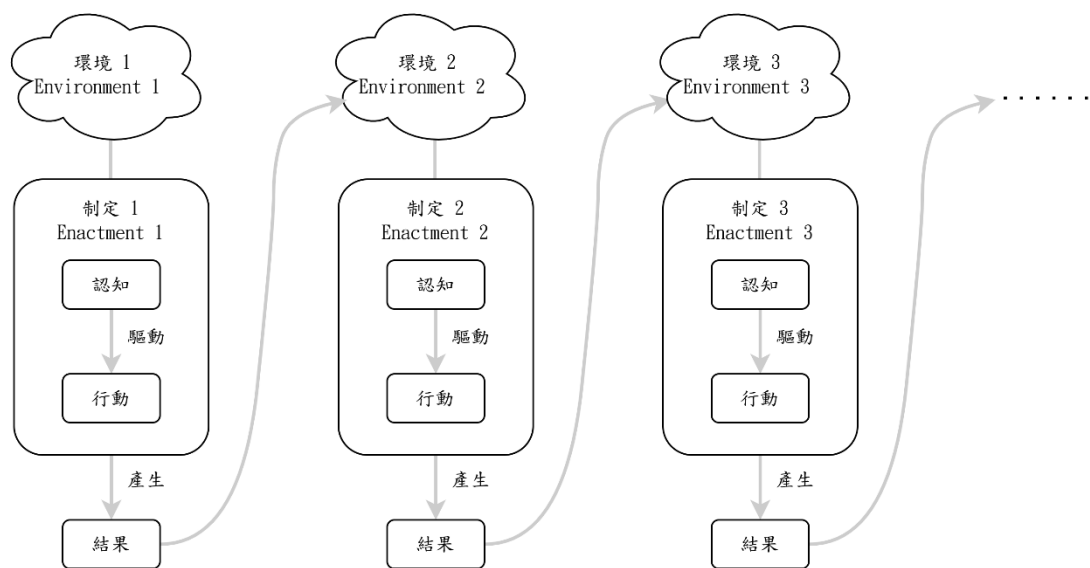


圖 2.2-2 制定循環圖

資料來源：本研究整理

## 2.3 可供性 (Affordance)

### 2.3.1 可供性起源與基本定義

可供性 (Affordance) 的概念最早由生態心理學家 James J. Gibson 於 1979 年提出，用以說明生物與其所處環境之間的互動關係。Gibson 最初將可供性定義為環境中對特定生物所提供某種行動機會，這些機會並非觀察者主觀賦予，而是實際存在於生物與環境之間，且具備可直接感知 (Directly Perceivable) 特性 (Gibson, 1979)。Gibson 認為可供性不是環境中固定的物理性質，也不是生物主觀的心理投射，因此並不能以主觀或客觀的二元對立作為區分 (Gibson, 2014)，可供性依附於特定生物與其環境之間的互動關係 (Gibson, 1979)，是一種直接存在、卻不必然可視或已知的行動機會 (Norman, 1999)，環境的潛在可供性和動物的生活方式是不可分割地結合在一起 (Gibson, 2014)。

可供性的存在不依賴於是否被感知，也不因生物當下是否有需求而改變，例如一杯飲用水無論是否被注意、生物是否感覺口渴，仍具備可飲用的可供性 (Gaver, 1991; Gibson, 1979)。環境中各要素皆可能成為可供性的來源，包含水、空氣、物質、表面、物體與其他動物等，可供性不僅可能提供覓食、棲息等正面行動機會，也可能帶來受傷或死亡的風險，因此可供性需要被感知 (Gibson, 2014)，為了做出即時且適當的反應，生物必須具備感知與辨識可供性的能力 (Gibson, 2014)。

儘管可供性源自生物與環境的互動結構，Gibson 也指出可供性並非恆定不變，而是可以被調整、設計甚至創造出新的可供性，例如在崎嶇地面鋪設道路而使其變得可行走 (Gibson, 2014)，人類對環境的改造，並不是創造出一個全新環境，而是打造出「被改造後的舊環境」 (Gibson, 2014)。Gaver 也指出，透過設計提升可供性不僅能改善操作的便利性，也有助於抑制錯誤操作，使互動更直覺、更易學習 (Gaver, 1991)。

為進一步釐清可供性，以下將從其核心特性與後續學者的觀點加以說明：

### ● 相對性與互補性（Relationality and Complementarity）

可供性具有相對性，意指其是否成立取決於生物本身的身體條件、感知能力與經驗基礎(Gaver, 1991; Gibson, 1979; Greeno, 1994)。同一物件對不同生物可能展現出不同的可供性，如椅子對成人而言具備可坐的可供性，但對於身高不足的孩童可能就不成立。同時，可供性也具備互補性，即環境所提供的條件需與生物的能力相互契合，才能構成實際行動的可能性(Gaver, 1991; Gibson, 2014)。例如鳥類因擁有細長的腳趾與輕巧體重，才能棲息於細枝；人類能開門把，是因為門把與手掌大小互補，相對性指的是「誰」能使用；互補性強調「如何」能使用。

### ● 物質性與行動機會（Materiality and Action Opportunities）

可供性的成立依賴於物質條件是否能支持行動、被行動者察覺與理解。不同學者對物質條件所構成的物質性（Materiality）亦有不同的詮釋。

Gibson 認為物質性來自於環境中可感知的物理特性，這些物理特性對可供性的提供具體結構基礎。例如，堅固的木板能使人站立或坐下，而鬆軟或不穩的材質則無法實現。Gaver 則將可供性進一步定義為「特殊屬性的組合」，並在原有物質性基礎上補充了「能力」（Abilities）的重要性，須同時具備三項條件：物質與行動者能力相容、可供性相關資訊能被感知、行動與文化脈絡相關(Gaver, 1991)。例如自動門若無提示音或標示，即使具備開啟功能也可能無法被使用者辨識。Green 同樣強調可供性與能力相互依存的關係，認為兩者相對而成、彼此無法獨立存在，能力需特定物質條件支持才能發揮功能(Greeno, 1994)。

除了自然物的物理條件外，Hutchby 提出「技術物質性」的概念，他認為可供性包含人造物（Artifact）中所建構的互動邏輯與操作限制(Hutchby, 2001)。以



電話為例，電話的設計跨越物理距離產生「遠距離親密感」；系統使用者介面的排版和按鈕設置，也會影響使用者的感知順序與操作方式，這些由技術建構出的操作邏輯與限制不具明顯形體，卻構成一種「技術物質性」，這些物質性同樣深刻影響可供性的感知與實現(Hutchby, 2001)。

因此，物質性不僅是物體的存在條件，更是可供性得以被察覺、理解與實踐的基礎，只有在物質結構與行動者能力、感知方式與文化語境彼此協調時，才可能轉化為實際的行動機會。

### ● 真實可供性與感知可供性 (Real Affordance and Perceived Affordance)

即使環境本身具備可供性，若行動者無法準確辨識其功能，仍可能造成誤判。回顧 Gibson 所主張可供性是可被生物直接感知 (Directly Perceivable) 的環境特性，無須透過符號處理、分類或推理即可察覺(Gibson, 1979)。然而，Gibson 對「直接感知」(Directly Perceivable) 的強調，在後續學者眼中顯得過於理想化或簡化。

Norman 研究指出，並非所有可供性都能被行動者準確辨識，因此提出「真實可供性」(Real Affordance) 與「感知可供性」(Perceived Affordance) (Norman, 1999)，前者是指物體實際具有的功能與操作潛力；後者則是使用者透過介面提示或經驗所感知到的操作可能性。以觸控螢幕為例，使用者對所有可觸及螢幕產生可觸碰的感知可供性 (Perceived Affordance)，但僅有具備觸控功能的螢幕才能經觸碰、產生回饋而構成真實可供性 (Real Affordance)。

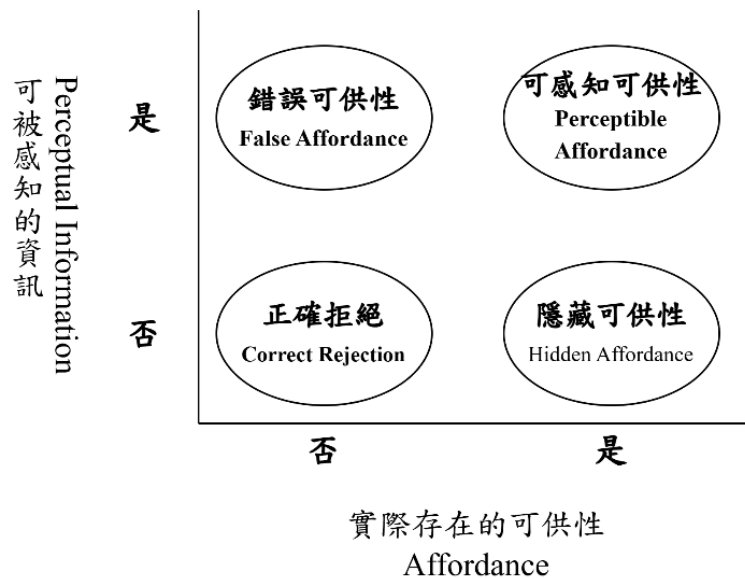


圖 2.3-1 可供性分類圖

資料來源：Gaver（1991）

圖 2.3-1 表示可供性（Affordance）與可感知資訊（Perceptual Information）間關係，並據此區分出四種情況：（一）可感知可供性（Perceptible Affordance）：可供性存在且可被感知，生物能正確察覺並加以操作。（二）隱藏可供性（Hidden Affordance）：有實際可供性，卻因缺乏足夠感知線索使生物無法察覺。（三）錯誤可供性（False Affordance）：無實際可供性，卻誤導生物以為可操作。（四）正確拒絕（Correct Rejection）：可供性不存在，生物亦無錯誤感知，達成正確排除。

即使系統並不支援某項功能，錯誤可供性仍可能誘導使用者產生行動意圖(Norman, 1999)，例如介面上的按鈕可能未連接任何功能，但只要其外觀呈現可點擊的樣態，仍可能吸引使用者嘗試互動。此外，可供性本身獨立於感知而存在，代表可供性即便未被察覺，仍具備潛在的行動可能(Gaver, 1991)。同時，錯誤感知的可供性仍因為具有學習與探索上的價值(Gaver, 1991; Norman, 1999)，所以「需要被感知」。

## ● 文化與慣例約束 (Cultural Constraint)

除了感知與互動層面的條件，Norman 與 Gaver 皆指出可供性的理解與運作受文化約束 (Cultural Constraint)、語境 (Context / Contextuality) 等影響。使用者對人造物 (Artifact) 的操作理解，常受到文化慣例與過去經驗、學習歷程等因素影響(Norman, 1999)，雖然文化因素不決定可供性是否存在，但文化強化某些可供性的顯著性，提升可供性發生的潛在機會(Gaver, 1991)。

接續前述舉例，倘若使用者只在游標出現特定形狀時才點擊介面上的圖示，就是經由社會化習得了操作規則而產生的行為(Norman, 1999)。因此，設計者在規劃介面時，必須理解文化慣例 (Convention)、回饋 (Feedback) 與感知可供性 (Perceived Affordance) (Norman, 1999)，三者在实际操作中需彼此協調，方能有效引導行為、提升可用性並降低誤用風險，若正確引入可供性的概念，便可直接於設計初期切入使用者感知與行動之間的關聯，使系統介面更學、易用(Gaver, 1991)。

## ● 探索性感知 (Exploratory Perception)

Gaver 延伸 Gibson 的理論，認為部分可供性的確可直接被人們感知與了解，但較複雜的可供性不一定能在初始觀察時立即被辨識，需透過實際互動、探索 (Exploratory) 才能顯現，此歷程被稱為探索性感知 (Exploratory Perception) (Gaver, 1991)。以旋轉門把為例，使用者可能要透過觸摸、下壓等動作，才能理解其可轉動與可開門的功能。Gaver 補充了 Gibson 原先主要強調生物以視覺來感知可供性的論點，補充說明可供性也可透過觸覺、聽覺等感官察覺，例如門鎖轉動的聲音可提示已被解鎖，即便無明確被視覺感知，使用者仍能確認其可開啟性。

在人造物 (Artifact) 設計實務中，探索可供性成為重要的設計考量。當物件的「可感知可供性」(Perceived Affordance) 與其預期功能一致時，使用者能輕易理解其操作方式；反之，若「錯誤可供性」(False Affordance) 暗示錯誤行動，則易導致操作失誤，此時便須透過提示與標示進行補充說明(Gaver, 1991)。此外，複雜物件的可供性常依其所揭示的行為訊息連續性進行組織，而這些可供性並非被動感知的結果，而是使用者透過動態探索過程逐步建構的認知成果(Gaver, 1991)。

可供性理論從 Gibson 的生態心理學出發，主張生物與環境間的互動關係構成了行動的可能性，並強調其相對性、互補性與可感知性等。隨著 Norman、Gaver 等學者對其進一步發展，可供性的概念從「存在」走向「知覺」與「互動探索」，不僅拓展了可供性的適用範圍，也為後續探討科技、認知與使用者行動之間的關係奠定理論基礎。

### 2.3.2 可供性實現 (Affordance Actualization)

為了深入理解技術如何在特定情境中被實際運用、影響個人行動並促成組織結構的變化，可供性實現 (Affordance Actualization) 的概念被提出，其強調行動者如何透過與技術互動，將情境中潛在可能性轉化為支持目標的具體行動(Strong et al., 2014; Volkoff & Strong, 2017)。

在此延伸脈絡下，部分學者將可供性 (Affordance) 重新定義為與具體成果實現有關的行動潛力，這種潛力建立在人造物（如資訊系統、工具、平台等）與具明確目標的使用者之間的關係上(Strong et al., 2014)，而可供性實現 (Affordance Actualization) 則是指行動者根據其目標，運用一項或多項技術潛能，透過實際操作產生具體可觀察的結果，進而推動及改善組織運作(Strong et al., 2014)。

可供性實現的歷程並非單一、線性的步驟，而是充滿調整與回饋的動態過程

(Strong et al., 2014)。使用者在實踐中可能嘗試不同的操作方式，其產生的行為結果也會反過來影響後續行動，由於部分可供性尚未被明確覺察，可供性實現整體過程往往伴隨學習、試誤、錯誤判斷與策略修正，結果會因使用者角色、能力、資源與組織條件的差異而有所不同(Strong et al., 2014)。

在此過程中，直接具體結果（Immediate Concrete Outcomes）為核心概念，意旨行動者實現可供性後所達成的明確結果，通常作為個人行動與組織目標之間的中介(Strong et al., 2014)，這些結果可能包括標準化流程、改善跨部門溝通、強化工作處理效率等，有助於實現組織整體效益。明確區分「可供性」、「可供性實現」與「行動結果」，對於釐清分析對象與因果關係是必要的(Strong et al., 2014; Volkoff & Strong, 2017)。

可供性實現具有多層級特性，涵蓋個人層級的操作行為與組織層級的集體結果(Strong et al., 2014)，這些多層次的實現過程是環環相扣的。個別使用者在特定情境下實現某項可供性，並產生各自的直接具體結果，若這些結果具備一致性、協調性與足夠的累積程度，即可逐步形塑出組織層級的整體結果。也就是說，組織的技術導入結果並非由高層設計流程而得，而是透過大量個人實踐（Actualization as an Individual Journey）的交織、聚合與互動所逐漸湧現，構成由下而上的組織實現歷程（Actualization as an Organizational Journey）。

為更精準掌握可供性實現的條件與路徑，Volkoff 與 Strong 等人整理出六項原則（Six Principles），作為應用可供性理論於資訊系統研究的操作準則：（1）可供性並非源自技術本身，而是建立於行動者與人造物之間的關係；（2）須嚴格區分可供性與可供性實現，不可混淆行動機會與實際行為；（3）分析焦點應放在行動過程，而非僅觀察結果狀態；（4）研究須選擇適當的分析力度（Level of Granularity），避免分析過程過度抽象或零碎；（5）應考慮可供性對應的多層級目標，包括個人、團隊與組織等多層面；（6）辨識與掌握可供性之間的依存與組合關係，有助於理解實現過程中可能出現的限制與干擾。這六項原則有助於釐清可

供性理論的應用界線，也強調可供性實現並非單純的功能使用，而是持續回應情境、調整行動並推動改變的動態實踐歷程(Volkoff & Strong, 2017)。

## 2.4 組織雙元性 (Organizational Ambidexterity)

### 2.4.1 組織雙元性起源與基本定義

在市場高度變動與技術快速演進的環境下，資源配置與策略選擇成為企業經營的關鍵課題，組織往往需在深化利用 (Exploitation) 現有產品與流程，與探索 (Exploration) 新技術與市場之間進行權衡，若過度傾向於探索，可能因短期內缺乏可見成效而造成經營壓力；若僅聚焦於既有資源的使用，又將喪失捕捉新機會與適應環境變化的反應能力(Levinthal & March, 1993; March, 1991)。

Duncan 於 1976 年率先提出「組織雙元性」(Organizational Ambidexterity) 概念，主張利用差異化的組織結構設計，以應對穩定與變動並存的任務需求。此後，「雙元性」(Ambidexterity) 被多位學者進一步闡釋與擴展，Tushman 和 O'Reilly 認為具雙元性的組織能同時進行漸進式與非連續性的創新與變革，而成果源於組織內部共存的多元結構、流程與文化(Tushman & O'Reilly III, 1996)，部分學者認為雙元性展現在組織能否同步進行探索與發展(He & Wong, 2004; Smith & Tushman, 2005)，雙元性組織應同時具備開發既有資源與發掘新機會的靈活經營彈性(Lubatkin et al., 2006)。

雙元性的核心在於組織能否感知並掌握機會，並透過探索與利用等雙元策略來創造價值。這樣的能力本質上是領導力問題，而不僅僅是組織結構設計問題(O'Reilly III & Tushman, 2011)。由於運用現有資源和探索創新技術同樣重要，靈活的雙元性策略不僅是可行的管理布局，更是企業達成提升競爭力的必要條件。雙元性也像一種協調能力，不僅使組織保持靈活、創新、積極主動的特性；且善於利用其既有資源價值來降低營運成本，以快速推出合適的商業模式或產品(Birkinshaw & Gibson, 2004)。

## 2.4.2 探索 (Exploration) 與利用 (Exploitation)

關於探索 (Exploration) 與利用 (Exploitation)，部分學者將其定義為：

### ● 探索 (Exploration)

探索涉及搜尋、變異、實驗、彈性與創新等行動，著重於新知識的產出與潛在機會的開發(March, 1991)，是組織獲得長期生存與成長動能的重要來源。探索活動的回報時間較長、結果不確定性高而具備脆弱特性 (Fragility)，且易與現有資源配置與流程產生衝突(March, 1991)。若組織過度重視探索，容易忽略現有能力的深化與發揮，導致探索成本短期無法轉化為可見成果(Cao et al., 2009)。此外，將過多資源投入未來的可能性，也可能犧牲當下業務的穩定性(Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly III, 1996)。

### ● 利用 (Exploitation)

利用則聚焦於改進、執行、生產、效率、選擇等行動，目的是透過既有資源、技術和能力的深化使用，以強化當前的績效表現與營運穩定性(March, 1991)。此類活動的成果通常較為可預期且回報時間短，有助於維持穩定績效。倘若企業過度依賴現有技術或資源優勢，未來可能因技術過時或組織僵化而喪失市場競爭力(Cao et al., 2009)，對短期成果的高度依賴，也可能讓企業忽略外部變化帶來的潛在風險與創新壓力(Birkinshaw & Gibson, 2004)。而習慣適應現況的特性，會導致組織過於傾向穩定，而逃避能提高績效的探索活動，僅關注當下的保守活動將導致組織僵化，這間接影響了內部相互學習交流的情況、限制組織未來的發展空間，因此過於拘泥於現況可能具有潛在的自我毀滅性(March, 1991)。

組織在追求雙元性時，常面臨探索與深化之間的資源配置張力，此張力可能使企業陷入過度探索或過度深化的惡性循環之中(March, 1991)，因此如何取得平衡已成為核心課題，雙元性的價值尤在環境動盪與技術更迭快速的條件下愈加凸顯(Siggelkow & Rivkin, 2005)。



由於探索與深化依賴不同的組織結構、流程與文化，故高階管理者應透過策略性資源配置予以調和，並引入適當的策略衡量機制(He & Wong, 2004)。妥善管理兩者間張力不僅有助於降低偏向單一策略所造成的風險，亦能強化整體績效(Cao et al., 2009)。若組織未能維持探索與深化的動態平衡，將面臨績效不穩定與組織僵化的風險(Levinthal & March, 1993; March, 1991)。

在兩者之間取得平衡，是組織存續與發展的關鍵任務。尤其在資源有限的條件下，更需謹慎權衡與調配；而對具備充足資源的企業而言，同時進行探索與深化策略不僅是可行的，亦是值得追求的目標(He & Wong, 2004)。部分研究指出，資源可得性是決定企業能否策略平衡的關鍵要素，倘若企業具備足夠的內部或外部資源，即有可能超越兩者之間的權衡局限(Cao et al., 2009)，然而，實務上許多企業在轉型過程中仍難以在既有業務與新事業之間取得平衡(O'Reilly III & Tushman, 2013)。

O'Reilly 與 Tushman 彙整出三種組織實踐雙元性的方式，分別為：循序式雙元性 (Sequential Ambidexterity)、結構式雙元性 (Structural Ambidexterity) 與情境式雙元性 (Contextual Ambidexterity)。

循序式雙元性 (Sequential Ambidexterity) 強調組織不刻意設立獨立於探索或深化的部門結構，而是依環境變化在不同時期交替實施探索與深化策略，此類型通常應用於大規模、轉型週期長的企業，透過「時間轉換 (Temporal Shifting)」實現雙元策略的重新配置(O'Reilly III & Tushman, 2013)。但實務上大規模轉換可能具高度破壞性，實務操作需要關注組織與環境的動態變化以保持整體穩定性(O'Reilly III & Tushman, 2013)。

結構式雙元性 (Structural Ambidexterity) 則在組織內設立獨立的探索與深化單位，並搭配對應的能力系統、流程與文化，以實現雙元任務的並行運作(O'Reilly III & Tushman, 2008)。除了結構分化，結構式雙元性更需整合企業資源與制定共

同願景以協調探索與深化部門之間的張力。結構式雙元性包含三項核心組成：具備一定自主權的探索與利用單位、有效的資源整合機制，以及具備靈活協調多元目標能力的領導者(O'Reilly III & Tushman, 2013)。

情境式雙元性（Contextual Ambidexterity）則主張雙元行為可在個體層次實現，透過建立張力（Stretch）、紀律（Discipline）與信任（Trust）等要素條件，使員工於日常任務中自主靈活調節探索與深化(Gibson & Birkinshaw, 2004)。著名的情境式雙元性案例為，Toyota NUMMI 工廠透過訓練、信任與領導建立的組織環境，成功讓員工於任務間調節行為，展現情境式雙元性在穩定情境下同時實現效率與彈性的可能(Adler et al., 1999)。情境式雙元性雖然不需對組織結構進行具體分化與設立個別單位，但在面對劇烈變動或破壞式創新的市場情境時，僅依賴情境式雙元性可能難以支撐必要的轉型規模(O'Reilly III & Tushman, 2013)。

## 第三章、研究方法與架構

本章節將內容細分五小節進行論述。第一節，說明採用之研究方法與原因。第二節結合前一章節文獻探討中介紹之理論與資料內容，彙整出本研究架構，深度探討理論框架下之研究議題。第三節則歸納與統整出本研究之觀察重點。第四節，描述與介紹個案之研究對象。第五節，對本研究個案資料之分析方法和蒐集資料之過程進行說明。

### 3.1 研究方法

研究方法之選擇受多種因素影響，例如欲解決之研究假說、不同的資料蒐集方式及欲探討的議題面向等，學術上將其概括為質化研究 (Qualitative Research) 和量化研究 (Quantitative Research)。

社會科學領域之量化研究多以問卷發放等方式蒐集數值型資料 (Numerical Data)，並以邏輯性與系統性的分析手法針對研究假說進行推論、驗證。量化研究之資料分析階段會對資料進行統計推論或迴歸分析，透過分層、拆解、描述等資料分析過程找出不同變數因果關係或相關性。這種透過大量結構化之樣本資料的蒐集與分析方法較為嚴謹、客觀，過去學者認為不對研究母體普查，而是透過抽取大量樣本的統計研究方式更能準確地辨別、掌握與分析研究資料中所隱含的資訊 (Brown, 1988)。

質化研究的概念與分析手法則與量化研究截然不同，其不止於探討表層意涵，更是對研究資料進行多元分析，質化研究樣本通常選擇以單一或少量、具備主題性或代表性之樣本作為研究資料，而非如量化研究般需要對大規模樣本進行分析研究 (Stake, 1995)，質化研究不似量化研究側重於大量樣本進行普遍化 (Generalization) 分析，而是透過訪談、直接或間接觀察、民族誌或個案研究等方式蒐集資料，並將不同資料來源的交叉分析 (Triangulation) 來清晰、完整的理解研究對象之內在觀點和行為動機，以揭示複雜事件中可能存在的文化現象、事

實、規則及知識等，這種方法被視為適合使用多樣性資料來探索動態社會變化中複雜現象的一種方式(Baxter & Jack, 2008)。

綜上所述，量化研究與質化研究各有其特定的適用情境與優勢，量化研究較適用於大規模的資料蒐集與推論；而質化研究則更為適合進行深入的探索性分析，以揭示現象背後複雜且多維的意涵與脈絡。後續將詳細描述質化研究之資料蒐集與分析手法及其研究意涵。

### 3.1.1 質化研究

質化研究 (Qualitative Research)，也稱定性研究、質性研究。質化研究之資料來源具多樣性，是社會科學領域中常用的研究方法之一，不同於量化研究聚焦於資料的統計性驗證，質化研究更著重於對研究現象的深度理解，以協助研究人員釐清整體事件或個案互動背後存在的脈絡與意義。

質化研究之資料來源具多樣性，包含但不限於個案研究 (Case Study)、歷史研究法 (Historic Research)、深度訪談 (In-depth Interview)、紮根理論 (Grounded Theory)、人物傳記 (Biography)、現象學 (Phenomenology) 等多種探索與分析方式(Ahmad et al., 2019)，特點是透過多型態資料如文本、口語、影像等進行資料收集與交叉分析(Strauss & Corbin, 1990)，探索研究對象之個人經驗與社會事件中規則及其所蘊藏的意義，來建構出與研究議題相關的完整輪廓(Denzin & Lincoln, 2011)。質化研究強調研究者在自然環境及社會情境中拆解研究對象之行為、觀點或動機，並試圖賦予這些現象對應的意義，以客觀、全面的詮釋手法來解釋抽象的文化或規律(Denzin & Lincoln, 2011)。

質化研究中資料處理是一種循環且反覆探索的過程，本質與拼圖拼湊或編織織物相似，且高度仰賴研究者反覆檢視與比較不同來源的資料，透過持續交互檢視與深度詮釋，不斷地將資料拆解、融合並重新賦予意涵。因此，資料分析通常並非以線性的方式進行，而是種循環的、持續的反思與探索，以逐步構築出完整

而深入的理解。

質化研究具備深度分析的靈活性與變動性(Gioia et al., 2013)，其採用的錯綜研究方式對於研究人員之學術分析能力要求較高，研究分析人員、資料來源與資料類型之間的交叉分析成為主要的探索策略(Knafl & Breitmayer, 1989)。此外，研究者的直觀判斷將成為質化研究的關鍵工具，過程依賴於人類社會中意義建構主體的直接經驗(Ahmad et al., 2019)，研究人員須從多重角度觀察和探究現象，掌握現象背後的機制和本質，透過歸納分析與詮釋產生新理論觀點。

質化研究適用於探索現象的內在動機、認知歷程或決策原因，特別關注於較複雜、高度依賴情境且難以量化的研究議題，例如用於分析或干預組織、社會、個人間之互動關係(Yin, 2009)，研究者需將這些複雜現象以更容易理解且全面的方式描述出來(Baxter & Jack, 2008)，以供後續學者參考及應用所需的知識。質化研究從研究對象的直接經驗出發，結合研究者的深度分析與客觀詮釋，形塑出對現象或特定個案更豐富與深入之理解。儘管質化研究結果通常難以如量化研究般直接進行推論，但可根據高敏感、靈活的探索方式分析研究資料中細枝末節和複雜背景脈絡，因而成為理論發展與實務洞見的重要基礎。

### 3.1.2 個案研究

個案研究(Case Study)是質化研究方法中的重要類型之一，學者透過對特定個案中現象進行深度、系統性的探討，以揭露個案背後的因果關係與隱含意義。個案研究是種實證性研究，可在真實情境中進行調查並了解現象，特別在現象與情境邊界模糊或混亂的情況下，個案研究可將現象的模糊樣態轉化為較清晰之結果(Yin, 2009)。個案研究的核心目的是透過詳細觀察與多樣化資料分析，揭露複雜事件與動態變化的規律及真理，新理論發展時可透過個案研究提出有力的依據與觀點(Eisenhardt, 1989)。

個案研究注重理論與實務的結合，藉由詳細分析研究個案使既有理論更加立體、延伸出新理論之洞見，在研究過程中依靠研究者客觀觀察與直觀分析，確保研究結果貼近現象、事實、真理。

根據不同性質之研究目的與研究問題，學者 Yin（2009）將個案研究區分為三種主要類型：探索型、描述型與解釋型，如表 3.1-1：

表 3.1-1 個案研究類型

| 研究類型                 | 說明  |
|----------------------|---|
| 探索型<br>(Exploratory) | 適合於初步探究、辨識未知與新興的研究領域或現象，並提出研究問題、研究假設或初步的理論框架。 |
| 描述型<br>(Descriptive) | 對現象詳盡且具體的全面描述，呈現出研究之現象背景、特徵與發展脈絡等。            |
| 解釋型<br>(Explanatory) | 透過深入的理論分析與檢驗假設，探討現象背後可能存在的因果關係，以建構特定的理論架構。    |

資料來源：本研究整理自 Yin（2009）

個案研究可分為單一個案（Single Case）與多重個案（Multiple Case），單一個案適合探討具高度獨特性或關鍵性的案例，透過深入的資料蒐集與分析，探索現象的深層內涵（Siggelkow, 2007），單一個案研究可針對既有理論進行驗證與修正，可探討尚未被充分研究的獨特現象。多重個案研究則比較不同個案之間異同，增加研究結論的普遍性（Generalization）（Eisenhardt, 1989）。

無論採用何種架構，個案研究皆對研究者提出較高的分析要求。Strauss 和 Corbin（1990）提出，資料分析過程依據紮根理論（Grounded Theory）的編碼方式進行，並對理論和現象持續的比較分析，方能逐步發現資料中蘊含的關鍵規律或主題。

## 3.2 研究架構

台灣紡織業長期作為外銷與加工重鎮，卻在近年面臨多重挑戰，包括出口貿易量驟降、國際競爭加劇、品牌附加價值不足與接踵而來的數位轉型壓力。特別是在全球 ESG 趨勢與新興科技加速應用的背景下，傳統製造流程、勞動力結構與商業模式均需調整與創新。本研究關注 Frontier.cool 如何因應上述挑戰，透過數位創新與技術應用，推動整體產業的價值再造與供應鏈溝通協作機制的升級，並建立能夠滿足永續價值的產業生態系。

為探討企業在此創新歷程中的策略與實踐方式，研究採用數位創新與制定理論作為核心視角，以可供性與組織雙元性作為觀點，分析企業在感知產業變化與機會的過程中，如何藉由靈巧應變的能力完成可供性探索與可供性實踐，並修正策略讓平台得以擴展，創造以數位科技為連結點的創新產業生態系。

根據文獻探討建構符合主題之研究架構，分析 Frontier.cool 在各階段「制定、需求認知、探索可供性、雙元可供性實現、數位創新結果、再制定」的循環過程。本研究彙整出的整體脈絡如圖 3.2-1 所示：

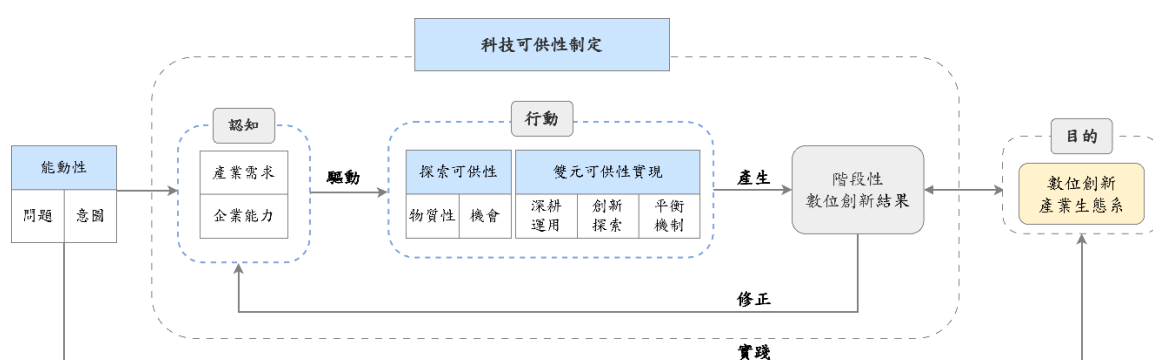


圖 3.2-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

**能動性 (Agency)** 描述企業面對競爭挑戰與經營壓力時，如何在不確定環境中主動建構問題並發展行動意圖。透過對痛點、機會或危機的感知來界定問題與設定目標，形塑後續策略與實踐行動的基礎。而**目的 (Purpose)** 則回應了能動性中的問題與意圖，意旨企業所描繪之經營願景與行動目的。

**認知 (Cognition)** 意旨企業於數位創新歷程中，所認知之產業需求與企業能力等條件。產業需求包含企業對產業之制度文化、價值觀與使用者需求等隱含因素的理解，而企業能力則反映自身資源結構、知識與技術基礎與組織策略等，關注於動態修正的創新策略的過程。

**探索可供性 (Affordance Exploration)** 關注企業與技術互動間可探索之潛在行動機會，針對技術的**物質性 (Materiality)** 與**潛藏機會 (Chance)** 進行評估，分析其可供性可滿足之產業需求。而較複雜的可供性需實際互動、反覆探索於探索性感知 (Exploratory Perception) 過程才能顯現(Gaver, 1991)，展現出可供性與使用者感知之間的動態互動與不確定性(Gaver, 1991; Norman, 1999)。

**雙元可供性實現 (Ambidextrous Affordance Actualization)** 是指企業在可供性實踐過程中展現之既有資源深耕與創新資源拓展之雙元能力，包含三項構面：**深耕運用 (Exploitation)** 關注既有資源、知識、流程的強化與延伸，**創新探索 (Exploration)** 則致力於挖掘與辨識可用技術、夥伴與新商業模式(March, 1991)，而**平衡機制**則協助企業調節深耕與探索間的張力，確保組織能在雙元策略下維持彈性與創新動力 (O'Reilly & Tushman, 2013; Teece, 2018)。

**數位創新結果 (Digital Innovation Outcomes)** 用以評估數位技術落地情況與創新具體行動之價值體現，包含創新產品、服務、流程或商業模式等(Hinings et al., 2018; Nambisan et al., 2017)，分析動態歷程中所展現持續演進的技術有效性與創新結果(Kohli & Melville, 2019; Orlikowski, 1996; Pentland & Feldman, 2008)。



### 3.3 研究觀察重點

本研究以 Frontier.cool 為主要研究對象，深入探討其於數位創新過程中，如何感知傳統產業的痛點與需求變化，並結合組織自身技術能力、數位平台功能與發展策略，逐步制定出回應產業需求的創新服務與組織營運模式。

觀察 Frontier.cool 如何在不同發展階段中，透過對問題認知、行動實踐、探索可供性與雙元可供性實現的組織能力，藉由數位創新平台使傳統產業完成轉型，並建構創新產業生態系。本研究將 Frontier.cool 數位創新過程分四階段進行分析，探討 Frontier.cool 在實現企業意圖與目的、平衡組織雙元性能力、持續演進與更新數位創新技術三者間的互構歷程。

本研究之研究觀察重點如表 3.3-1 所示：

表 3.3-1 研究觀察重點表

| 理論          |    | 觀察重點  |
|-------------|----|---|
| 能<br>動<br>性 | 問題 | 觀察企業於經濟效益、社會責任、環境永續等多重考量下，所覺察並界定欲解決之產業痛點或數位創新機會，據此發展對應策略。   |
|             | 意圖 | 觀察企業在數位創新過程中，所意識之明確動機與目標設定，探究企業動機與意圖如何影響後續之認知與策略行動。   |
| 目的          |    | 以數位創新為視角，探討創新結果實際應用於產業之情況，分析企業所建構之數位創新平台中產業生態系的運作型態，包含供應鏈協作方式、企業經營模式與新生產流程等變化，並評估數位創新結果對產業轉型與價值再造的貢獻。 |

資料來源：本研究整理

表 3.3-2 研究觀察重點表

| 理論   |    | 觀察重點   |  |
|------|----|--|--|
| 制定   | 認知 | 產業需求   | 企業能力   |
|      |    | 觀察外部環境、商業模式、制度文化、價值觀等隱含因素，對數位創新發展和產業轉型之機會與限制，理解使用者真實需求。                      | 觀察企業各階段資源、知識、技術與組織能力，探討企業如何調整、重組或突破資源限制，並根據自身能力訂定創新發展策略。 |
|      | 行動 | 探索可供性  |  |
|      |    | 物質性  | 機會   |
|      |    | 觀察科技中穩定可操作的技術特性，分析可供性中蘊含之物質特性，探索可供性與產業、使用者互動中之價值及滿足需求的機會，評估其對推動數位創新與產業轉型之潛力。 |  |
|      |    | 雙元可供性實現  |  |
|      |    | 深耕運用   | 創新探索   |
|      |    | 觀察企業既有資源、平台功能、技術與知識等能力，如何被調整、強化及延伸應用，滿足開發需求、提升數位創新潛力。                        | 觀察企業如何主動探索和導入潛在可利用之技術、知識與策略夥伴，藉由策略擴展資源與平台創新基礎。           |
|      |    | 平衡機制   |  |
|      |    | 觀察企業面對深耕運用與創新探索之雙元策略時，如何設計融合機制來調度、分配、整合資源，同時維持組織運作與持續創新動能。                   |  |
| 數位創新 | 結果 | 觀察使用者實際使用情況，如可供性是否成功實現、是否出現替代性徵用情況，評估創新服務與功能所帶來的影響與效益。                       |  |

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究對象

本研究採用單一個案之形式，以台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）為主要研究對象，並探討 Frontier.cool 如何以數位創新的形式協助紡織產業解決既有營運困境與應對轉型壓力，同時分析數位創新過程中，企業如何藉由雙元性組織能力巧妙整合組織內外部知識、技術、關係等資源，並將科技可供性中所蘊含潛在機會融入數位創新策略與具體實踐之中，協助建構創新產業生態系。

為進一步了解與探討前所提出之研究問題，本研究將深度分析個案公司之過往歷程與營運現況，研究採用半結構式深度訪談架構為主要一手資料之蒐集方式，受訪者為台灣通用紡織科技股份有限公司執行長李菁女士。訪談前取得受訪者同意後，進行錄音與筆記紀錄本次訪談內容，訪談後針對內容詳細整理成逐字稿並與文獻相互彙整，以利後續進行個案研究與資料分析。本研究個案訪談紀錄整理如下表 3.4-1：

表 3.4-1 個案訪談紀錄表

| 個案公司           | 受訪對象   | 訪談日期           |
|----------------|--------|----------------|
| 台灣通用紡織科技股份有限公司 | 李菁 執行長 | 2025 年 4 月 2 日 |

資料來源：本研究整理

## 3.5 資料蒐集與分析

### 3.5.1 資料蒐集

個案研究資料取得方式可能來自六種來源：文件（Documentation）、檔案紀錄（Archival Records）、訪談（Interview）、直接觀察（Direct Observations）、參與觀察（Participant Observations）與實體人造物（Physical Artifacts）(Yin, 2009)。其中，訪談是透過直接關注個案的方式，對研究對象進行全面且敏銳的洞察與資料蒐集，以提供可感知的因果推論及解釋(Yin, 2009)，而訪談情境設計與執行、研究人員之挑選與訓練、測量工具是否妥善使用，皆為影響研究結果之關鍵因素。

根據訪談問題的結構化程度，可區分為三種類型：結構式訪談（Structured Interviews）、半結構式訪談（Semi-structured Interviews）與非結構式訪談（Unstructured Interviews），分別說明如下：

#### 1. 結構式訪談（Structured Interview）

又稱標準化訪談、正式訪談。研究者須預先設計完整的訪談架構與研究問題，訪談過程需依照固定的問題順序進行。此訪談結構嚴謹、流程標準化，適合用於研究目標明確且需嚴格控制資料可靠性的情境。

#### 2. 半結構式訪談（Semi-structured Interview）

又稱半標準化訪談。研究者於訪談前設計出主要的訪談大綱或問題清單作為訪談指引，但實際訪談時允許受訪者自由回應且不拘泥於問題順序。訪談過程中可根據受訪者的回答進行靈活調整，協助研究員深入挖掘受訪者的個人觀點和經驗感受，特別適用於探討複雜或動態的現象或事件。

#### 3. 非結構式訪談（Unstructured Interview）

又稱非標準化訪談、開放式訪談。研究者事先不設定明確的訪談問題，而是根據研究主題在現場靈活引導對話。訪談過程以研究主題為核心，隨著現場受訪者的回答調整訪談內容。

為使研究結果能更貼近個案公司之真實現象，同時確保受訪者能盡情闡述以回應訪談，本研究採用半結構式訪談法對個案進行一手資料蒐集，並蒐集報章雜誌、網路之公開資訊、專訪影音、國內外研討會紀錄等二手資料，來完善研究資料之豐富度與研究結果可信度。本研究之資料蒐集內容整理如表 3.5-1：

**表 3.5-1 資料蒐集架構表**

| 資料來源 | 個案公司  | 訪談相關資料統計                               |
|------|---|--|
| 訪談   | 台灣通用紡織科技股份有限公司  | 受訪者：1 位<br>訪談時數：77 分鐘<br>訪談字數：20,955 字 |
| 二手資料 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 實際觀察個案公司之工作場域</li> <li>● 個案公司之官方網站</li> <li>● 書報雜誌、新聞報導</li> <li>● 政府公開之計畫案資料</li> <li>● 網路資源（網路新聞、專題訪談、研討會記錄等資源）</li> </ul> |  |

資料來源：本研究整理

### 3.5.2 資料分析

本研究依循 Glaser & Strauss(1976)所提出之之紮根理論(Grounded Theory)進行資料分析。Glaser & Strauss 認為判斷理論是否具有實用價值，應從其來源著手。而紮根理論的核心在於理論源自資料，並透過對資料特徵與具體實例的詮釋加以建構。學者認為基於資料的理論通常不會被更多的資料完全推翻，也難以被另一種理論取代，因此類理論與資料之間具有高度的連結性與互動性，彼此交織、相互影響(Glaser & Strauss, 2017)。此外，紮根理論中的多數假設與概念，不僅源自於原始的數據資料，更是在研究過程中，透過系統性地對資料進行有邏輯的判斷、分析與統整所建構而成(Glaser & Strauss, 2017)。

學者 Strauss 與 Corbi 於 1990 年將紮根理論中的編碼步驟分為三階段：

#### 1. 開放編碼 (Open Coding)

開放編碼是一種解釋性的過程，藉由將資料拆解後分類，以重新檢視並糾正可能錯誤的判斷，其目的在於透過重塑對現象標準的思考方式，為分析者提供新的洞察力。研究者在此階段可以將不同的事件、特徵、行動等賦予概念性標籤，方便比較、歸納不同層級或類別之資料標籤異同(Corbin & Strauss, 1990)。

#### 2. 主軸編碼 (Axial Coding)

主軸編碼是將類別標籤進一步歸納和分組，並分析標籤之間關聯與彙整出研究主軸，目的是找出如條件 (Conditions)、脈絡 (Context)、策略 (Strategy) 及後果 (Consequences) (Corbin & Strauss, 1990)等。

#### 3. 選擇性編碼 (Selective Coding)

選擇性編碼是將所有類別統整到核心類別，並詳述尚需解釋的部分，通常於研究後期進行。藉由對類別標籤收斂、歸納來彙整出具解釋性之研究結果。

綜合上述學者之研究觀點，本研究採用半結構式訪談法對個案進行一手資料

蒐集，並結合報章雜誌、網路之公開資訊、專訪影音、國內外研討會紀錄等二手資料，來完善研究資料之豐富度與研究結果可信度。

透過紮根理論中系統化式的編碼過程，將複雜與多元研究資料中的現象、規律、特性、策略等勾勒出清晰的形式，以回應前述所提及之研究問題，如組織如何持續認知與調整行動，動態且靈活確認產業需求與制定經營策略，以實現數位創新目的與產業轉型願景，並探討過程中企業所展現之雙元性能力，最終分析數位創新結果對企業、產業和環境之影響。研究過程反覆確認比對、統整分析不同來源之研究資料，確保研究結論的可靠性與完整性，進而實現本研究之研究目標。本研究之資料蒐集與分析流程整理如表 3.5-2：

表 3.5-2 資料蒐集及分析流程表

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 訪談前 | 1. 確認合適之研究個案對象           |
|     | 2. 蒐集相關次級資料與文獻探討         |
|     | 3. 根據個案之現象初步界定研究主題與整體架構  |
|     | 4. 確認受訪者意願，商議訪談時間與地點     |
|     | 5. 擬訂訪談綱要與核心問題           |
| 訪談中 | 6. 取得訪談錄音與筆記紀錄之同意        |
|     | 7. 正式進行訪談與現場紀錄           |
| 訪談後 | 8. 整理錄音檔案與逐字稿，以確認訪談內容    |
|     | 9. 針對訪談資料與文獻內容進行統整、分析與釐清 |
|     | 10. 研究資料之歸納分析，最後提出研究成果   |

資料來源：本研究整理

## 第四章、個案描述

本章節分為三個部分，第一節概述台灣紡織產業當前的發展困境與轉型挑戰。第二節說明全球紡織產業在永續轉型上的壓力與行動方針。第三節則針對本研究之主要研究對象台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）進行個案公司介紹。

### 4.1 台灣紡織產業歷史與現況

台灣紡織工業自 1950 年代起，即為推動台灣經濟發展的重要產業之一。歷經政策扶植與技術累積，逐步建立涵蓋上游原料供應、中游紗線布料加工、下游成衣製造的完整產業鏈。回顧產業歷史脈絡，可大致劃分為三個發展階段：

#### ● 1950-1960 年代，進口替代與代紡代織政策

戰後 1950 年代初期，台灣紡織產業面臨資金與原物料匱乏，而中國政權更替後，大量紡織設備與技術遷移來台，國內棉紗紡織品需求也快速增長，政府遂實施進口替代政策與代紡代織制度。此體制由政府提供美援棉花與棉紗，以委託代工形式分配給廠商加工，再統一收購成品銷售，藉此穩定價格並解決資金困境。同步限制新廠設立，使原有中上游業者（如紗廠、織布廠）得以壟斷利潤、累積資本，而政策介入與即時支持，有效促進了台灣中上游紡織業穩健發展，奠定日後完整產業體系的基礎。

在明確進口管制政策推動之下，國內紡織業於短短三年間即實現自給自足的目標，但因匯率與貿易政策尚未開放，國內產能過剩問題浮現，促使政府亦是須將產業引至出口導向。

#### ● 1960-1980 年代，出口擴張與人造纖維發展

1958 年，台灣實施外匯與貿易制度改革，推動單一匯率與出口退稅，紡織產業率先受惠成為高度出口的重點產業。同時，政府為積極扶植人造纖維產業而建



構起石化原料供應體系，使紡織業中上游原料（如聚酯、尼龍）得以穩定供應。實現紡織產業從原料、紗線、織布到成衣的垂直整合結構，使 1970 年代台灣為全球主要的紡織品出口國之一。

● 1980 年代至今，高附加價值轉型與全球競爭挑戰

1980 年代，紡織業面對工資上漲與環保壓力，使勞力密集的成衣產業陸續外移至東南亞以及中國，傳統代工模式難以為繼，產業遂轉向機能性與高端布料發展。紡織業上游開始聚焦環保纖維與材料創新，中游則發展智慧紗線與機能布料，下游便強化設計、品牌行銷，並導入智慧製造與虛擬試衣等永續創新工具，政府與業者持續推動產業轉型以強化產業價值與韌性。

回顧過往台灣紡織業的成功關鍵，主要在於政策調整具彈性、產業上下游協同緊密及高度在地化的供應結構，使產業即使面對國際情境變動與區域競爭，仍維持一定市場競爭力。可如今產業外移已逾三十年，早期技術人才面臨高齡化問題，產業缺工嚴重、薪資成本上升及內需市場規模有限等生存壓力，多數廠商或被迫遷移或逐漸退出市場，僅存者亦陷入邊緣化困境。

根據財政部貿易資料統計（表 4.1-1），目前紡織與成衣產業雖維持出口大於進口之貿易順差，但順差額已從 2001 至 2005 年的年均 83 億美元，逐年下降至 2021 至 2024 年的年均 38 億美元。而台灣紡織出口競爭力下降，可能與全球供應鏈轉移、新興國家興起、國內產業升級進程尚未銜接等多重因素有關。

表 4.1-1 台灣紡織貿易額統計表

| 單位：千美元        | 年均出口額-11 紡織業與 12 成衣業 | 年均進口額-11 紡織業與 12 成衣業 | 年均貿易順差    |
|---------------|----------------------|----------------------|-----------|
| 2001 – 2005 年 | 10,301,285           | 1,992,983            | 8,308,302 |
| 2006 – 2010 年 | 9,048,953            | 2,142,855            | 6,906,097 |
| 2011 – 2015 年 | 10,078,400           | 2,932,130            | 7,146,270 |

|               |           |           |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| 2016 – 2020 年 | 8,584,561 | 3,154,045 | 5,430,516 |
| 2021 – 2024 年 | 7,453,116 | 3,624,489 | 3,828,627 |

資料來源：本研究整理自財政部貿易資料庫

2023 年，世界貿易組織（WTO）統計（表 4.1-2）指出，全球前十大紡織品出口國合計出口總額達 2,830 億美元，占全球總出口比例的 88.7%，展現出產業高度集中於少數經濟體之趨勢。統計表顯示中國長年穩居全球出口額第一，出口總額高達 1,340 億美元、占比 42.1%，遠超第二名歐盟出口額的 700 億美元（占比 22.0%）。此外，他國紡織業近年也持續崛起，越南與印度自 2000 年至 2023 年出口占比皆持續上升，越南於 2023 年出口額為 110 億美元，此成長趨勢亦展現其全球供應鏈中的快速布局與產能擴張。相較之下，台灣 2023 年出口僅 60 億美元，占全球比重僅 1.9%，而 2023 年的出口額增減率呈現-27%，是十大出口國中衰退幅度最大者，顯示台灣在全球紡織產業中逐漸弱化的情況。

表 4.1-2 2023 年全球前十大紡織品出口國

| 2023 年全球前十大紡織品出口國 Top 10 exporters and importers of textiles, 2023 |      |               |      |      |      |             |      |      |      |
|--|------|---------------|------|------|------|-------------|------|------|------|
| 單位：十億美元  |      |               |      |      |      |             |      |      |      |
| 出口總額   |      | 佔全球紡織出口額比例(%) |      |      |      | 年度平均增減率(%)  |      |      |      |
| 年分<br>出口國  | 2023 | 2000          | 2005 | 2010 | 2023 | 2010-<br>23 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 中國   | 134  | 10.3          | 20.2 | 30.4 | 42.1 | 4           | -6   | 2    | -9   |
| 歐盟   | 70   | 33.4          | 32.5 | 25.3 | 22.0 | 1           | 14   | -2   | -3   |
| Extra-EU exports   | 25   | 11.5          | 11.3 | 9.0  | 7.8  | 1           | 16   | 1    | -1   |
| 印度   | 18   | 3.6           | 4.1  | 5.1  | 5.6  | 3           | 48   | -13  | -7   |
| 土耳其  | 13   | 2.4           | 3.5  | 3.5  | 4.2  | 3           | 30   | -4   | -9   |
| 美國   | 12   | 7.0           | 6.1  | 4.8  | 3.9  | 0           | 15   | 5    | -10  |
| 越南   | 11   | 0.2           | 0.4  | 1.2  | 3.5  | 10          | 18   | -5   | 0    |

|      |     |      |      |      |      |    |    |    |     |
|------|-----|------|------|------|------|----|----|----|-----|
| 韓國   | 7   | 8.1  | 5.1  | 4.3  | 2.2  | -3 | 12 | -4 | -16 |
| 台灣   | 6   | 7.6  | 4.8  | 3.8  | 1.9  | -4 | 21 | -3 | -27 |
| 日本   | 6   | 4.5  | 3.4  | 2.8  | 1.8  | -2 | 11 | -4 | -5  |
| 巴基斯坦 | 5   | 2.9  | 3.5  | 3.1  | 1.7  | -3 | 29 | 1  | -42 |
| 前 10 | 283 | 80.0 | 83.5 | 84.5 | 88.7 | -  | -  | -  | -   |

資料來源：世界貿易組織（WTO）

此外，環保永續已成為全球產業發展的核心目標，紡織業作為高能耗與高排放的產業，亦成為轉型的首要對象。聯合國提出「2050 年全球淨零排放」願景、歐盟亦推動「數位產品護照」(Digital Product Passport) 與「永續產品生態設計規範 (ESPR)」，要求產品需揭露原料成分、碳足跡與可回收性資訊，對紡織出口形成技術與制度門檻。台灣環保署亦於 2021 年發布的「台灣 2050 淨零排放路徑」，指出涵蓋紡織、石化、鋼鐵、電子、水泥、造紙等六大重點產業需從「製程改善、能源轉換、循環經濟」等方向著手，製程改善對應如汰換設備、導入智慧節能管理工具，並往減碳的生產技術發展；而能源轉換則強調擴大使用天然氣使用占比，並提高綠色、無碳能源如太陽能、風力發電之使用率；循環經濟是指優先選擇與提高循環再生之原料之使用佔比，以上三種策略與行動為紡織業提出具體的減碳與永續方向。

台灣紡織業以中小企業為主，面臨著資源有限、高轉型成本、技術人才短缺與斷層等挑戰，導致產業轉型與永續進度明顯滯後。另不同於歐美等國發展自主品牌、主張產品設計的高附加價值策略，台灣紡織長期以代工為主，缺乏品牌經營與產品設計經驗，致使台灣難以掌握國際市場主導權，且產業既有文化多強調供貨穩定與生產效率，此種供給導向模式雖可支撐穩定輸出，卻容易忽略終端使用者的實際需求與市場趨勢，造成產銷落差與資源浪費。

供應鏈協作方面，過去產業流程中高度依賴實體樣布進行接單與展示，不僅資訊傳遞效率低落、促使高營運成本，亦難以支撐快速變動市場節奏。此外，全

球經濟近年受到高通膨、關稅政策及原物料價格波動等宏觀因素影響，加上俄烏戰爭、中美貿易對抗與區域衝突頻繁，使得供應鏈穩定性與國際貿易前景充滿變數。加上紡織出口國如越南的快速興起，如越南憑藉多項自由貿易協定（FTA）與低成本勞動力快速擴大出口規模，印度、孟加拉與土耳其等國之紡織產能亦持續且穩定增長，逐步取代部分中國與台灣的低階訂單。

綜合上述觀察，本研究提出目前台灣紡織產業正面臨四大關鍵挑戰：

- （一）全球對永續製造與數位轉型的共同推動
- （二）其他紡織出口國的快速崛起與市場重組
- （三）高通膨與地緣政治所帶來的不確定性風險
- （四）產業內部長期存在的文化慣性與供應鏈資訊不透明問題

因此，台灣紡織業已站在永續與數位轉型的十字路口，唯有加速轉型方能應對多重的產業營運挑戰。

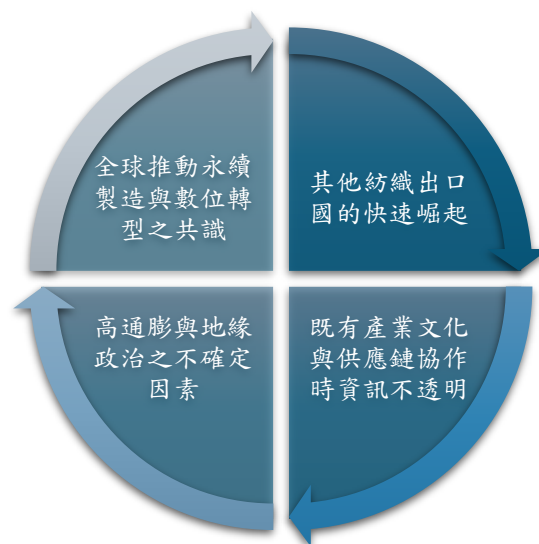


圖 4.1-1 台灣紡織轉型現況與挑戰

資料來源：本研究整理

## 4.2 全球紡織產業轉型現況

紡織產業串連起全球織品生產者、時尚品牌、成衣零售商與終端消費者，為具龐大的經濟與社會價值之重要產業。此一線性導向的快速生產、高庫存的產業文化亦導致資源過度消耗與環境汙染的問題，使得紡織業在永續與循環經濟的浪潮下，面臨著前所未有之轉型壓力。

根據聯合國環境規劃署(United Nations Environment Programme, UNEP)2023年的「永續與循環紡織全球藍圖」指出，全球紡織產業每年耗用超過 215 兆公升的水資源、占全球海洋微塑膠汙染比重達 9%，造成約 2~8%全球溫室氣體排放，突顯出過度生產與過度消費所引發的資源浪費與管理困境。雖然全球紡織產業在經濟發展與多元價值創造中扮演著關鍵角色，卻也對氣候變遷、生物多樣性喪失與環境汙染等「三重地球危機」構成重大威脅。因此，UNEP 於此藍圖中提出三項具體優先行動方向，作為全球紡織推動永續轉型的策略核心，如圖 4.2-1 所示：

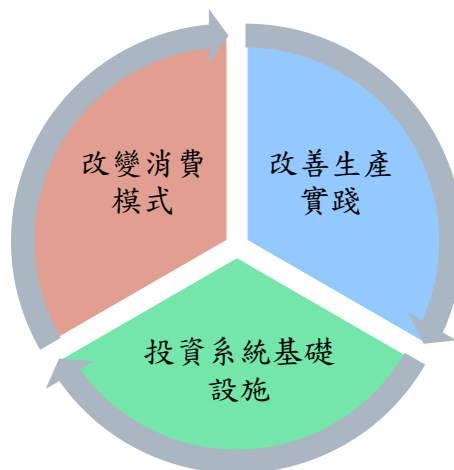


圖 4.2-1 永續與循環藍圖之具體行動

資料來源：聯合國環境規劃署（UNEP）

- 改變消費模式（Changing Consumption Patterns）

透過租賃、二手交易、維修服務等，推廣創新商業模式與消費者教育，以延長產品使用壽命，並推廣數位產品護照落地應用，提升資訊透明度與創造永續性消費。

- 改善生產實踐（Improving Production Practices）

推廣製造過程中的節能節水、替代有害化學品、強化廢棄物處理與勞動權益保障，鼓勵品牌與製造商選擇可回收與再生材料。

- 投資系統基礎設施（Investing in Infrastructure）

建構完整回收與分類體系、資料共享平台與供應鏈追蹤機制，並制定循環設計與回收相關政策與標準。

除了上述永續壓力外，全球紡織產業在實踐循環經濟與永續轉型時，亦面臨多層次結構性的挑戰。UNEP 報告亦指出，目前品牌商與零售商的永續貢獻多停留在產品層級，例如使用有機棉、導入環保材質等，缺乏對整體營運流程與紡織供應鏈協作制度的根本性改革。

此外，多數企業的永續承諾高度依賴自我揭露（Self-disclosure）或外部認證機構之稽核，欠缺統一與可信的監測標準，使資訊透明與責任追蹤無法真正落實。而創新業者與回收業者的挑戰則來自資金取得困難、缺乏政策支持與標準規範、技術精進門檻高，回收材料於市場流通時因分類標準尚未統一，造成低回收效率，也使得產品循環再製的模式難以擴大應用。

產業創新與轉型若無法透過政策與技術手段有效整合產業鏈中不同利害關係人，將難以推動規模化的循環創新，更加凸顯紡織產業導入數位技術以整合供應鏈資訊、提高資訊可追溯性與促進跨角色合作的必要性。

## 4.3 個案公司簡介

台灣通用紡織科技股份有限公司（Frontier.cool）創立於 2020 年，是一家專注於推動紡織產業數位轉型的雲端軟體服務公司。公司主要以 SaaS 模式提供完整的數位解決方案，涵蓋實體布片數位掃描技術、雲端布料管理、3D 設計整合應用，以及橫跨布料供應端與時尚品牌端的協作與溝通平台。Frontier.cool 的核心願景是透過科技創新連結全球紡織供應鏈與品牌端，實現智慧製造與永續轉型的產業升級。

Frontier.cool 旗下之核心產品 TextileCloud™ 雲端布料管理平台，透過 AI 與機器學習演算法，可將實體布料轉換為具物理特性的數位布片檔案，並儲存於雲端資料庫中，供 2D 與 3D 成衣設計應用，減少過去產業仰賴實體樣布往返寄送與重複打樣所造成的時間與資源浪費。特別在 2020 年疫情爆發期間，全球物流受阻、供應鏈斷裂的情況下，更凸顯布料數位化與遠距設計協作的必要性，促使產業加速導入數位技術。

Frontier.cool 亦積極回應產業長期以「供給導向」為主的營運模式問題，「供給導向」模式常在市場需求尚未明確就量產布料與服裝製作，導致高庫存與資源浪費。Frontier.cool 倡議以「需求導向」取代而代之，並透過平台中 AI 與資料分析功能，協助品牌在設計初期預測市場趨勢、加速決策流程；設計師則能透過整合的平台工具來跨域協作，快速產出概念圖、激發創意；而製造端便可在確定銷售訂單後才啟動生產，使整體流程由「設計—製造—銷售」轉變為「設計—銷售—製造」，避免過度生產與高庫存的經營風險，邁向產業「零庫存」的永續營運模式。

TextileCloud™ 平台功能涵蓋雲端素材管理系統、遠端多角色協作工具、即時庫存與訂單追蹤系統，而數位布片素材亦可應用於 3D 設計系統中，加快產品設計週期與市場應變能力，使紡織業者能即時掌握產品進度以快速回應短單與急單，

提升生產彈性、降低溝通成本和資源耗損，落實 ESG 的環境與效率責任。

Frontier.cool 藉由數位創新平台為中介節點，解決以往供應鏈之間資訊落差與溝通斷層的問題，並積極與全球產業夥伴合作，如台灣紡拓會、台灣紡織數位升級發展協會（AADT）、越南紡織協會、印度 TAI、印尼 RTL 等組織，深化平台國際化程度與產業滲透力；技術方面則並與德國布片硬體掃描商 VIZOO、瑞士 3D 數位掃描業者 So Real Digitak Twins、台灣工業技術研究院等單位合作。目前公司已與台灣超過 65% 紡織供應商、全球近 400 家的紡織業者合作，也吸引國家發展基金等創投資金挹注，為台灣具代表性的數位紡織創新企業。

Frontier.cool 所建構之數位平台，致力於兩大核心目標：一為促進環境永續、降低過度生產所造成的資源浪費；二則串聯全球紡織供應鏈，建構能快速協作與即時反應的數位平台。團隊持續亦積極導入各項先進技術、碳權計算、銷售工具等新興平台模組與技術，將使用場景拓展至虛實整合、碳排監控、生成式素材設計與元宇宙時尚等領域，打造彈性、永續且高度創新的全球紡織數位生態系。



表 4.3-1 Frontier.cool 企業發展沿革

| 年分   | 企業發展沿革   |
|------|--|
| 2014 | ● 原於中國經營紡織貿易商，於中國政治動盪後選擇回台發展。  |
| 2017 | ● 執行長 <u>趙均埔</u> 先生提出創立紡織數位協作平台的願景，遂開啟團隊的紡織創新之路，公司亦將資源全心投入於平台開發。   |
| 2018 | ● 研發出第 4 代布片掃描技術，取名為「Frontier.cool」。   |
| 2019 | ● 受 JCPenney 推薦，於全球紡織論壇 PI Apparel 2019 向國際發表數位布片掃描技術。   |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020 年 4 月 20 日，Frontier.cool 公司正式成立。</li> <li>● 與 3D 服裝設計公司 Virtuality Fashion 簽署合作協議。</li> </ul>              |
| 2021 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成為台灣超過 65%供應商的合作伙伴。</li> <li>● 參與 2021 選擇美國投資高峰會，獲全球 E-Commerce 電子商務新創 Pitch 前三名。</li> </ul>                    |
| 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Frontier.cool 獲選 ITMF 全球年度新創公司。</li> <li>● 與德國布片硬體掃描商 VIZOO、瑞士 3D 數位掃描業者 So Real Digitak Twins 公司合作。</li> </ul> |
| 2023 | ● 與台灣紡織數位升級發展協會（AADT）簽署合約。   |
| 2024 | ● 與 3D 服裝設計公司 CLO Virtual Fashion 正式展開策略合作。  |

資料來源：本研究整理

## 第五章、個案分析

### 5.1 台灣通用紡織科技股份有限公司 (Frontier.cool)

#### 5.1.1 能動性－問題

- 傳統低效且長期未更新的生產流程瓶頸

三位創辦人從美國大學畢業後，因家族從事紡織業而順勢進入這個龐大且複雜的產業鏈，同時懷抱著以專業回饋產業來創造價值的理想抱負。在實際接觸產業運作後，他們觀察到雖然布料生產的技藝與工藝，例如材質處理、觸感表現、花紋設計等技術持續進步，但整體的商業模式幾乎未曾革新，仍停留在舊有運作邏輯之中。

傳統生產流程中，供應商收到品牌訂單後，需仰賴實體樣布反覆寄送，以確認布料的材質細節與花色規格。從布料挑選、樣布寄送、來回溝通到最終審核，每一階段都高度依賴人工操作與實體樣布的傳遞，導致生產效率大幅受限於物流與時間，買賣雙方不得不耗費大量時間與成本，等待繁瑣溝通程序完成以推進後續布料生產製作。此外，若出現寄送的樣布不符合客戶預期，工廠還需重新製作並再次開機打樣，不僅造成設備與人力浪費，同樣拖延製造進度。

如此過時又缺乏效率的流程，已無法支撐現代品牌對「快速反應」與「永續目標」的高度要求，因此紡織產業被視為低效率、轉型遲緩的「夕陽產業」，團隊發現，這並非單一作業流程不良所導致的困境，而是整體產業結構長期未被翻新的結果。

*「那時候，我們回到紡織業去發現，這個行業在 200 年間，基本上這個商業模式都沒有改變，也許生產的製程是有進步的，技藝、工藝是很先進的，但是一直因為他們這個紡織業，是一個我們說類似壟斷的行業。」*

*（李菁 執行長，2025 訪談資料）*

- 紡織產業原物料、樣布、成衣等高庫存問題

而紡織產業長期仰賴高庫存與預測性生產的經營模式，產生了嚴重的資源浪費問題。因為產業製程時間較長的特性，品牌商通常需於一年甚至一年半之前便開始規劃下一季商品，為了避免原物料短缺出現貨架上沒有成衣可以賣的情況，品牌商往往選擇預先大量下單以確保供貨穩定。這種過度依賴預測的生產邏輯，使得供應鏈從布料到成衣製造皆出現過量生產，品牌商在資訊不完全的情況下做出預測與決策，使產業面臨高經營風險與環境壓力。

*「所以紡織業其實有個很大的問題是『我永遠都在預測明年會流行什麼，所以我又要訂一個高庫存，因為我害怕說我到時候貨架上沒有東西。』所以紡織業的高庫存量是這個原因，因為製程時間長。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）*

### 5.1.2 能動性—意圖

- 透過數位創新來改變現況，回應資源浪費與環境衝擊

觀察產業現況後，團隊意識到產業文化與運營模式造成的過度生產不僅影響經營效率，更對地球造成沉重負擔，特別是原物料、生產用水與能源浪費。

創辦人萌生了以數位科技來改變現況的強烈意圖，希望透過科技來解決資源浪費的問題，思索著如何讓設計端與採購端在尚未進行實體樣布製作之前，就能夠透過數位方式預覽與審核布料資訊，從而大幅降低因樣布反覆修改所產生的成本與資源浪費。

*「其實生產庫存是一個很不合理的事情，對於紡織工廠來說，他們開一台機台，要用的水、用的電、要耗費的資源是很多的。那你如果就只是為了滿足消費者的不確定需求就多訂，就讓工廠浪費了很多很多的資源去*

做這些庫存，這對這個整個地球來說是一個很大的污染，那我們那時候是這樣想。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 提升訂單溝通效率，打破產業僵化的契機

除了庫存問題外，紡織產業中品牌與供應鏈之間在訂單溝通上的斷點，是導致紡織產業效率低落的一大關鍵因素。特別是在樣布確認過程中，品牌端與供應商之間必須以實體樣布反覆寄送來確認質感與色差，導致決策周期冗長，倘若訂單為跨國的遠距訂單，來回地確認時程更需耗時三至六個月，且過程中經常出現樣布與預期不符的情形，進一步增加成本與工廠負擔。

面對這樣的供應鏈溝通瓶頸，創辦團隊認為應導入方便、快速的溝通機制，便想到可透過布料數位化與雲端平台管理，讓布料買賣雙方在網路上就能完成布料確認與回饋，不僅縮短生產週期，也提升整體產業鏈的協作效率。

「我們發現品牌跟供應鏈在溝通的時候缺乏一個有效的方式。我是亞洲的供應鏈，我永遠都是在寄實體的樣布去給品牌的設計師去看、去 review，那這個過程也是花三到六個月。第一個寄實體的樣布需要錢，第二個生產樣布也需要開機台…那時候沒有什麼永續阿、要做 sustainable 這個概念，那時候就覺得很不合理、很沒有效率，我們就想要改變。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.1.3 目的

- 打造零庫存願景，從布料數位化開始的創新改革

公司宏觀的企業願景——打造紡織產業零庫存的理想模式。於是創辦人開始探索與構思，該如何實現「即時生產」的商業模式？哪些技術能打破樣布運輸與傳統作業的限制，加速整體產業的運作效率？若布料與成衣能透過數位技術預先呈現與模擬試穿，讓消費者在產品尚未生產前即能瀏覽、選購，企業則可依據實

際訂單啟動生產。如此便能將紡織業從傳統供給導向轉變為需求導向，有效解決高庫存、產能過剩與資源浪費等長期產業痛點。

為實踐此願景，創辦人將「布料數位化」作為推動創新流程與商業模式改革的初步策略。這樣的轉型正體現了企業如何透過技術與機會能力補強既有的產業運作邏輯，並展現企業家警覺性、能主動察覺產品與市場之間的落差，進而構想創新解法(Sambamurthy et al., 2003)。

「成立的時候希望能夠做一個平台，可以讓紡織業做到『即時生產』，未來如果紡織業不用做任何的樣品、不用做 prototyping，用 3D 數位的方式去模擬衣服或是材料的實體，可以讓消費者先看到，蒐集好訂單我們再做生產，這樣就是零庫存或非常少的庫存。以這個未來的願景來看，第一步就是要做『布料的數位化』。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

#### ● 創新商業模式，生產前先讓顧客看到布料，加速生產並避免資源浪費

之所以選擇從布料數位化著手，是因布料在整件成衣組成占比高達 80%，不僅是最重要的構成元素，更是決定整個訂單是否能推進的關鍵節點，若沒有布料的確認，後續設計、生產乃至行銷皆無法展開，等同空談。Frontier.cool 從最源頭的「實體布片掃描技術」開始研發，透過數位科技的導入，重新調整傳統訂單流程，並針對紡織業長期面臨生產週期冗長、樣布浪費、實體運輸繁複與高庫存積壓等問題尋求數位化解決方案。

希望藉由數位科技，讓布料在生產啟動前預覽與確認材料細節，縮短溝通流程、提升決策效率，塑造零浪費、高度協作、智慧化的數位紡織產業新生態系，翻轉產業現況並為永續發展提供實質助力。

「那我們第一個想的是，怎麼樣讓我們不用生產、不用寄到客戶那邊，就能先給他們看到材料，為什麼從材料切入呢？因為材料是一件衣服的 80%組成成分，材料是一件衣服生產的瓶頸…怎麼樣讓材料先完成？我剛

剛所說的，生產之前就給客戶看到，是我們想要解決的第一個最大的痛點。」

（李菁 執行長，2025 訪談資料）

表 5.1-1 能動性分析表

| 理論  |    | 觀察重點   |
|-----|----|--|
| 能動性 | 問題 | 傳統作業仰賴人工揀選與實體樣布寄送，效率低落且易出錯。<br>訂單流程存在溝通瓶頸，供應鏈協作困難。<br>產業高庫存商業模式產生過多成衣損耗，導致環境負擔。<br>ESG 與永續壓力，帶來產業轉型需求。 |
|     | 意圖 | 透過創新科技協助紡織產業數位轉型。<br>推出布片掃描技術與數位創新平台。<br>提升整體生產效率、降低資源浪費。<br>實踐產業永續與 ESG 目標。                           |
| 目的  |    | 協助傳統產業導入創新科技，提升應變能力。<br>透過數位創新平台功能，回應產業需求並解決困境。<br>建立數位紡織產業生態系，推動設計創新與供應鏈協作。                           |

資料來源：本研究整理

## 5.2 第一階段：開源與協作

### 5.2.1 產業需求

- 布料搜尋與管理的人工瓶頸，人員依賴造成知識無法轉移的管理困境

傳統流程中，布料貿易商和供應商進行業務交流時，須向客戶展示實體布料產品，而布料的搜尋與管理多數仰賴人工作業，不僅耗時、易出錯，更缺乏標準化流程。

一旦人員流動（如資深員工離職），交接困難的問題也會隨之而來，只有部分員工熟悉布片的擺放位置與倉儲內容，可即使資訊已經記錄於樣本冊中，翻閱過程仍相當緩慢，更何況各家樣品間往往收藏大量來自全球不同品牌的樣布，若仍以人工方式逐一翻閱，不僅效率低落，也難以快速回應市場需求。

*「紡織廠都是用實體樣卡本，全部都是手寫然後貼一塊布在旁邊，他們的樣品間很大喔！有的是有三層樓，全世界都有收錄。但是要找布很困難，得翻 catalog 都是實體的，可能會有個年紀大的阿姨在那邊，你就問他：『阿姨，有沒有這個？』」（李菁 執行長，2025 訪談資料）」*

- 傳統製程生產週期長，高庫存量等問題，如何加速生產？

而現行產業運作模式中，品牌與供應商之間對訂單細節的來回確認，往往仰賴實體樣布的運輸與審核流程，導致整體生產週期冗長，品牌商通常習慣高估貨量需求而多訂，進一步促成「高庫存、長交期」的傳統模式難以突破。

*「生產一批布料我可能就要三到六個月，再花三到六個月生產成衣，那中間生產的時候還要根據每個市場預期不同，然後我要去安排訂貨的量是大量的？還是小量的？」（李菁 執行長，2025 訪談資料）」*



## 5.2.2 企業能力

### ● 經營策略：從痛點出發，傳統貿易商的數位轉向

畢業後，創辦人接手位於江蘇無錫的家族布料貿易商——美祺國際，遂正式投入紡織產業。具備機械工程背景的他，在實際參與布料業務流程後，深刻體會到產業在布料管理與展示方面存在效率瓶頸。當時雖接連導入三套 ERP 系統，卻仍無法解決實務問題，於是創辦人決定親自投入系統開發，他親自訪談部門同仁、釐清問題核心，並與兩位來自宏碁的技術夥伴合作，著手開發數位掃描技術與管理系統。

在深入理解產業問題與確認團隊具備足夠技術能力後，創辦人於 2017 年正式提出創業願景。這也成為團隊啟動紡織業數位創新的轉折點，從貿易流程痛點出發，走向產業升級的全新路徑。

### ● 資源整合與分配：轉化實務經驗與設備作為技術開發基礎

當時市面上雖然已有幾種數位化的作法，例如由品牌商自行設立實驗室，或是將布料寄送至第三方單機構代為掃描與建檔。

然而在紡織產業文化中，布料就是「最高商業機密」，許多獨特花紋、多功能材質與創新設計的布片產品被認為是最重要的企業資產，因此廠商擔心布料資訊外流，不願將新開發的布樣交給第三方機構進行數位化作業，這也使得部分品牌雖然已開始推動布料數位化，可實際成功完成建檔的布片比例仍不到 5%。因此，公司創立之時，創辦人就確定經營策略，要做「簡單、方便、可大規模落地」的數位技術，期待打造出不需技術門檻、人人都能操作的布料數位化流程來協助產業轉型，實現「100%可執行」的解決方案。



「另外品牌商也和我們反映過，就算他們已經使用了這些第三方的數位化服務，但他真正完成數位化的布片也只有 5%。」（李菁 執行長，2022 淨零碳排之路-研討會資料）

初期開發資源多來自家族多年經營的貿易商與產業經驗，包含既有團隊人才、布料庫存與掃描設備，Frontier.cool 並就地取材的運用辦公室事務機進行初步掃描測試，結合多年累積的紡織實務經驗轉化為平台設計依據，同時發揮商業與技術雙重能力，快速將理解的產業痛點應用於平台開發，完成掃描技術與初代平台。

「我們 3 個創辦人都在美國讀大學，其中 1 位就是我先生是讀機械工程，那我跟另 1 位是經濟管理。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.2.3 探索可供性

- 數位掃描與雲端儲存技術，解決人工管理困難的問題，實現規模化、自動化的雲端資料庫管理

在傳統布料採購流程中，選布、管布等作業大多仰賴人工記憶與經驗，而人眼辨識卻會受到視覺疲勞與記憶的影響。

最初使用拍照方式紀錄布片資訊，但一塊塊拍實在太慢、效率極低。團隊持續思考更高效的方法，終於在 2016 年底正式轉向掃描技術，利用事務機的平板掃描快速產生 2D 圖像，再結合 AI 影像辨識與標籤分類模組，讓布料的材質、紋理與顏色等資訊能夠精準保留並自動分類。

布片掃描技術的關鍵價值在於數位科技帶來的「標準化」特性——不論誰操作，結果皆一致，不僅成功消除因人而異產生的辨識誤差，也取代庶務性的繁瑣作業，透過雲端平台儲存實現大規模的布片管理，使作業流程不再受限於特定人員的記憶，而變得更加穩定、可靠。

後續導入的 AI 技術，更提升數位布片中物理數據的準確性，使圖檔效果更

貼近實際布料，大幅提升資訊可用性與穩定性。考慮到需要將數位布片檔案應用於 3D 數位設計軟體或其他系統之中，統一將格式儲存成紡織產業通用的 U3M/U3MA/glTF 等標準格式。

「紡織業業務就拿一塊布料，那就是客戶的需求，業務會說：『阿姨你看，這塊布有沒有？我們樣品間有沒有？』然後那個阿姨就都在他腦袋裡，他真的知道，可是當阿姨退休之後，這個東西就都在 catalog 上面，然後業務都要翻，這是很難去管理…為什麼喜歡 AI？因為 AI 是 *scalable* 的、可規模化的，那我如果說追求一個準確度，尤其是在物理數據的準確。」  
(李菁 執行長，2025 訪談資料)

數位化的布片資訊會被統一上傳至雲端平台，不同角色與部門可隨時取得一致的資訊，為了讓布片檔案不只是「存取」，而能被真正「使用」，平台也設計了 Workspace、Mood Board 與 Thread Board 等多樣協作模組，創造出品牌商、供應鏈、設計師等多方即時互動與跨部門布料設計、成衣等商品製作的情境式平台體驗。

## 5.2.4 深耕運用

### ● 以產業底蘊為基礎，精準掌握需求脈絡

創辦人家族長年從事紡織貿易，對布料的展示、管理以及供應鏈溝通流程皆相當熟悉，深入理解紡織供應鏈從布料開發、設計、生產到銷售的各個環節，包含供應商、品牌商、設計師三方的關係管理，以及布廠、紗廠、染整廠等各類工廠之間的協作模式與實務細節。

這些經驗讓團隊能精準掌握紡織產業上下游在日常作業中所面臨的痛點，也理解在數位轉型過程中會遇到的現場阻力，例如：創辦人深知多數工廠並不排斥數位化，而是需要「簡單、直覺、容易上手」的操作流程，否則現場人員會因流程複雜而產生抗拒。這樣的產業理解，讓團隊在設計數位技術與平台時能夠貼近

實務現場，也為未來導入提供具體可行的路徑。

同時，家族經營背景也為團隊累積了推動產業轉型所需的人脈網絡、市場經驗與應用場景，使研發過程得以從真實痛點出發，開發出實用且具備擴展性的數位解決方案。

「我們的共同創辦人有 3 個，我們是大學的同學，畢業之後呢，我們 3 位就去了中國大陸，那是我們的家族企業在中國從事紡織業。一開始做這個布料貿易跟布料生產的，這個是我們為什麼會踏入這個行業的故事。」  
(李菁 執行長，2025 訪談資料)

#### ● 從既有資源出發，開發掃描技術

在掃描技術的初期實驗階段，團隊靈活運用各種現有資源，嘗試以手機拍攝方式記錄布片，為克服距離與光源不穩所造成的影像偏差，曾自行設計可固定距離與角度的拍攝腳架。最終經過多次實驗，團隊發現事務機的平板掃描 (Flatbed Scanner) 具備穩定光源與固定掃描距離的特性，能有效確保掃描圖像品質與一致性。

更重要的是，幾乎所有工廠與辦公室都已配備事務機，企業無需額外投資昂貴設備，讓掃描工作既實用又具成本效益，成為最適合推動布片數位化的技術選擇。透過事務機掃描布片產出 2D 圖檔，再結合 OCR 辨識技術，團隊成功讓布料的紋理、花紋等材質特徵得以數位化呈現，初版掃描技術被開發出來。

「我們曾用手機拍照，可是手機有距離遠近，那你 pattern 的大小會因為有花紋、圖案在上面，近距離拍跟遠距離拍的圖案大小不同、角度亦不同，所以 capture 下來就不準。後來就設計了一個架子，手機放在上面，布放在下面…後來就想到我們不是每個辦公室、不管哪個工廠都有印表機，印表機上都會有一個 scanner，Flatbed Scanner 是一個穩定光源、穩定距離，是相對穩定的一個來源。」(李菁 執行長，2025 訪談資料)

## 5.2.5 創新探索

- 引入 MIT 團隊技術強化布料掃描精度（2019）

團隊深知掃描技術需持續升級，才能精準還原各類布片的多樣規格與複雜特徵。為了提升掃描技術的精準度，團隊於 2019 年與 MIT 團隊合作，導入其 Cycle GAN 技術，對初代掃描技術產生的圖檔結果結合 AI 模型進行調整，去預測、辨識織品的纖維走向，產出六種布料紋理貼圖結果，**此技術的引進也使團隊突破原先的開發瓶頸，成功完成初代平台產品—TextileCloud™。**

而六種布料紋理貼圖包含：定義布料顏色與外觀的「基礎貼圖」；模擬布料立體感、皺褶或紋理等表面細節的「法線貼圖」；呈現布料表面粗糙與細緻質感的「粗糙度貼圖」；透過移動布料表面來改變布料 3D 效果與凹凸程度的「置換貼圖」；負責材質中網眼（Mesh）的顯示區域，決定哪部分應顯示或隱藏的「透明貼圖」；以及模擬光線與金屬表面交互作用的「金屬貼圖」等。

*「我們把這個印表機的資訊，加上布料的材料資訊去跟六個圖層去比對，用 machine learning 的方式去預測一個材料的 scanning，直到六個圖層出來。所以到 2019 年，我們跟 MIT 團隊有技術合作，然後 2019 年初步的產品打造出來。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）*

- 於 PI Apparel 2019 國際論壇發表技術，獲得多方關注和認可（2019）

同年夏天，在 JCPenney 香港辦公室的引薦下，團隊首度於全球先進紡織論壇 PI Apparel 2019 發表掃描技術與 TextileCloud™ 平台產品，這項創新技術獲得會場高度驚嘆與關注，也促使團隊正式將產品進行商業轉型，並於 2020 年成立公司。此舉不僅開啟品牌對外推廣的第一步，更將平台和技術推向國際市場。

*「2019 年夏天，我們做了第一次發表，將技術告訴全世界，當時大家都很驚豔，那時 AI 還沒有像現在這樣，大家就覺得這個技術、概念就很*

棒，所以後來就決定把這個產品跟技術把它 *spin off* 出來，成立一間公司，我們公司就在 2020 年 4 月成立。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.2.6 平衡機制

- 技術驗證與回饋調整：將掃描技術用於工廠試驗，不僅累積布片基礎與標準化流程，萌生數位布片欲創新應用之想法。（2018）

在數位創新實踐中，企業往往需在「穩定既有營運」與「導入新興技術」之間取得動態平衡。企業藉由實際導入新技術與重複測試、透過蒐集實務回饋來重訂策略的「策略校準（Alignment）」循環過程。「策略校準」即是以實證經驗為基礎，進而調整決策與資源配置，企業應促進 IT 與業務單位之間合作，雙方共同參與策略發展，並排序業務專案與技術開發的優先順序(Luftman, 1999)，平衡推進業務與資訊資源的雙向發展。

為了測試掃描技術的呈現效果，Frontier.cool 開始將掃描技術應用於合作的紡織廠，並持續蒐集工廠實際操作回饋，據此反覆修正標準化的作業流程。最終不僅技術操作日趨穩定，也在供應端累積逾 10,000 片數位布片檔案。團隊在不斷的重複實驗中開始思索，目前只是將實體布片掃描成數位化的形式儲存起來，這些現有的大規模布片資料，是否能進一步發揮更多可能？

「當時還在做貿易商的時候就請我們的工廠先嘗試這樣的方式，發現很好…那我就在想這個數位布片有了，當時還是用 ocr 辨識就把自動把它辨識出來，但是 *pattern* 沒有更好的運用，就只是 *image caption* 就放在那邊。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

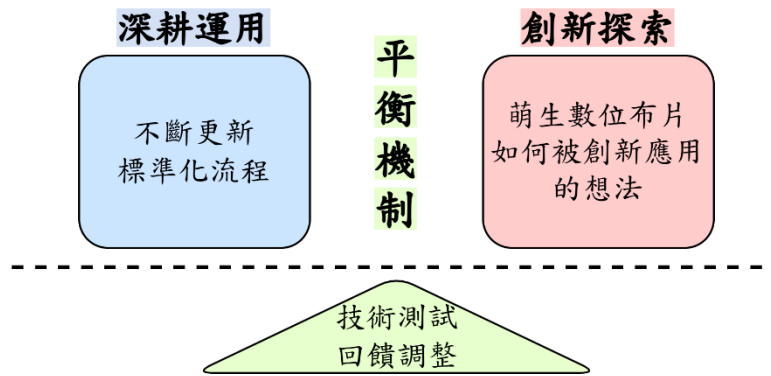


圖 5.2-1 第一階段平衡機制

資料來源：本研究整理

### 5.2.7 數位創新結果

- 打造紡織產業數位協作平台，滿足布料開發、設計、展示與交易等需求

團隊在 TextileCloud™ 平台初期的構想中，設定使用者涵蓋整個供應鏈，包含供應商、品牌商與設計師等，希望打造一個可滿足布料開發、設計、展示與交易等多重需求的開放平台，並支援 3D 設計與遠端協作，讓創作者能共同完成商品與藝術作品。

如供應商可透過掃描技術將產品上架至平台，搭配資料夾管理 (Workspace) 與對話看板 (Thread Board) 等模組，讓供應鏈雙方能即時展示、選布與溝通，提升選品效率與資訊透明度。如同「紡織業的 Facebook」，每位供應商可自由上傳布料，而買家也能在線上探索紡織商品並與供應商直接互動，打破傳統溝應鏈的溝通困境。

「我們一開始是想成為一個公開的平台，有點像 facebook，就是紡織業的 facebook，然後每個廠商都自己上傳了嘛，那上傳之後你就可以找買家，你就可以去找客戶。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 跨越時間與地域限制，加速產品設計流程，節省時間、金錢成本



透過布料數位化與 TextileCloud™雲端平台服務，設計師不需再仰賴樣布的實體寄送，也不需在樣品間中翻找布料。**串聯起各國的紡織團隊**，如亞洲開發團隊只需上傳數位素材，歐洲設計師就能在數日內完成產品設計，大幅縮短從布料開發到商品設計的整體週期，將原本需半年以上的開發流程壓縮至一週內完成，有效節省溝通與製作成本。

「他們使用了我們的平台之後，不只對外讓品牌可以使用，對內做管理的時候也可以透過數位化而有所成效，他們跨地區在中國、東南亞都有廠，就是因為使用了平台，減少了金錢跟時間的寄送成本，而讓成果增加了15倍。」（張亦賢 數位轉型顧問，2022 經濟部工業局紡織業雲端輕量策略轉型講座資料）

#### ● 平台出現使用者「瀏覽但不採購」的徵用現象

雖然平台設計初衷是促成供應商與品牌之間的直接交易與合作，但實際運作中，品牌端設計師多半僅用平台來瀏覽與記錄布料資訊，並未直接透過平台下單，而是轉向自有供應商詢問同款布料，導致**交易行為仍以「私下完成」為主**，讓平台未能有效促進雙方的新連結，促使**團隊開始重新思考平台功能與商業模式的調整方向**。

「品牌的 designer 通常不會去選新的 supplier 的布料，他只是把資料記下來然後偷偷去問自己的供應鏈有沒有這塊布料，所以後來 run 了兩年發現這個模式好像兩邊都沒有幫到。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

表 5.2-1 第一階段個案分析表

| 理論   |    | 觀察重點  |  |
|------|----|---|--|
| 制定   | 認知 | 產業需求  | 企業能力   |
|      |    | 傳統營運模式受實體樣布運輸影響、生產週期長。<br>高庫存、資源浪費問題。<br>人工作業隱患。                              | 經營策略：痛點出發，傳統貿易商的數位轉向。<br>資源整合與分配：技術與過去產業經驗整合，開發數位創新協作平台。 |
|      | 行動 | 探索可供性   |  |
|      |    | 物質性   | 機會   |
|      |    | 數位掃描與雲端儲存技術，解決人工管理困難的問題，實現規模化、自動化的雲端資料庫管理。                                    |  |
|      |    | 雙元可供性實現   |  |
|      |    | 深耕運用  | 創新探索   |
|      |    | 以產業底蘊為基礎，精準掌握需求脈絡。  | 引入 MIT 團隊技術，強化布料掃描精度。(2019)                              |
|      |    | 從既有資源出發，開發掃描技術。   | 於 PI Apparel 2019 國際論壇發表，獲得關注和認可。(2019)                  |
|      |    | 平衡機制  |  |
|      |    | 技術驗證與回饋調整：將掃描技術用於工廠試驗，不僅累積布片基礎與標準化流程，萌生數位布片欲創新應用之想法。(2018)                    |  |
| 數位創新 | 結果 | 打造紡織產業數位協作平台，滿足布料開發、設計、展示與交易。<br>跨越時間與地域限制，加速產品設計流程。<br>平台出現使用者「瀏覽但不採購」的徵用現象。 |  |

資料來源：本研究整理



## 5.3 第二階段：資安與私有

### 5.3.1 產業需求

- 疫情使全球運輸受使樣布無法出口，強勢推動轉型需求

起初，Frontier.cool 團隊在推動 TextileCloud™平台與數位布片技術時，遭遇了不小的阻力。許多傳統供應商習慣於過去熟悉的作業流程，對「數位化」並不感興趣。他們普遍認為，布料展示就是要看實體樣布、親手摸到材質才算數，且過往靠著業務親自拜訪，除了能即時回應客戶需求、建立信任感，也確實創造了可觀的業績與銷售量。這樣的模式行之有年，甚至不少企業已由第三代接班，延續上一代的經營方式也都能穩定獲利，自然更不會覺得有「改變的必要」。

「一開始遇到很大的阻力，就是他們不認為數位化很重要。就是尤其在 2020 年還沒有疫情的時候，大家覺得欸？我反正實體的，我可能已經 run 了 80 年，可能現場可能都是第三代，我都 run 了 80 年都沒什麼事，而且賺那麼多錢，覺得沒什麼必要。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

直到 2020 年底，COVID-19 全球爆發，突如其來的疫情徹底打亂了原本仰賴實體互動的供應鏈運作模式。各國封鎖邊境、航班與物流中斷，實體樣布無法寄出，使得傳統的展示與溝通方式瞬間失效。

正是這場全球性危機，意外成為推動數位轉型的關鍵契機。過去始終排斥改變的供應商意識到：「再不改變，就無法繼續運作」，紛紛開始尋找起能夠替代傳統流程的解決方案，而公司原本被質疑為華而不實的布片掃描新技術，也首次被產業前輩認真看見。疫情讓許多客戶願意踏出第一步，開始學著使用平台、讓第一批布片被數位化，原本「被質疑的科技」變成「解決當下問題的必要工具」。

「尤其在 covid 那陣子不能出國、也沒辦法 shipping，那到底怎麼跟客戶去溝通材料？就靠數位工具。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 產業需要私有雲管理數位布片，自主管控資料安全

觀察過去 TextileCloud™ 平台功能被徵用的情形，團隊發現開源協作的平台模式並不能滿足所有使用者的實際需求。平台參與者的互動雖然看似活躍，供應商與客戶也有業務溝通與瀏覽行為，但實際交易與合作卻多半在私下進行，平台成了虛有其表的展示空間，難以真正發揮促成交易的功能。

進一步分析使用者回饋與平台互動行為後發現，紡織產業中部份供應商的布料是依照品牌的專屬需求開發，例如專為 adidas 或 Nike 等品牌商訂製的布料，這些專屬布料不具備對外開放展示或供其他第三方選用的條件。也因此探索到品牌商對於資料的保密性與權限控管需求，公開平台的模組架構無法對應高敏感性的商業合作。

「公開市場的 business model 好像在紡織業不太適合，因為也許有小型設計師，可是真的在 B2B 的生意裡面，Nike 只會找他專屬的供應商，假設我是 Nike 的供應商，我 Nike 的東西不能賣 adidas。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.3.2 企業能力

- 經營策略：平台從共用轉向自主控制，從供應鏈出發串連起紡織生態

為了回應紡織產業對布料資料的保密性與自主管理的需求與期待，團隊開發了「布料權限控管」與「私有化資料庫」等機制，將 TextileCloud™ 平台從公開為主的經營模式轉向兼容私有與共用的彈性架構，達到資料流通、同時保障敏感資訊安全的特性。

在當時，市面上也有提供同樣為紡織業提供類似服務的雲端平台，但 TextileCloud™ 平台的核心優勢在於團隊選擇從供應鏈切入，而不是像其他競爭者一樣由品牌端發起，團隊認為要真正促進紡織產業的數位轉型，關鍵不在品牌端

的採購效率，而是提升產業上游端供應商們整體的接受度與使用普及化，因此團隊選擇率先開發布片掃描技術，並將資源集中投入於建立「能被供應鏈真正使用」數位平台。

這樣的策略不只是解決單點問題，更加回應了紡織產業從布料開發、生產到產品銷售之間「環環相扣」的實際生態需求，強化了 Frontier.cool 團隊試圖以數位創新技術串連起整條供應鏈，建立一套可持續發展的數位轉型方案的行動。

- 資源整合與分配：基於初代平台基礎與使用者回饋，建構出私有平台架構

團隊基於初代平台的開發經驗，活用先前所累積平台技術基礎，更進一步整合資源，不僅成立專屬 AI 技術團隊，承接起先前與 MIT 合作獲取的 AI 技術，進入自主研發掃描技術的階段；另外也進一步分析平台使用者意見回饋、產業關係與洞察市場，逐漸發展出私有平台的相關模組，顯示了團隊能因應不同使用者需求彈性擴展平台技術。

「但是我們後來發現，這個需求好像跟我們想像的不一樣，就是 adidas 只是想要他自己，所以大平台就變成了私有平台的概念，我們就幫 adidas 像的廠商去做 sourcing、只在他供應鏈裡面去做 adidas 的機制，這樣子客製私有模組。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.3.3 探索可供性

- 權限控管模組，提升數位素材儲存安全性

紡織產業的布料資料屬於高度敏感的商业資產，為了回應企業對資料保密與數位素材自主管理的需求，開始著手研發權限控管相關模組。

平台基於數位技術可轉移（Transferability）與重塑（Malleability）的特性，使工程師團隊於現有的平台上新增可自定檔案權限的設定功能，讓使用者可以建立私人數位資料庫，將布料檔案權限進行分類，以嵌入代碼（Embed Code）和連

結分享資料夾，保證機密布片能被安全監管、只分享給經授權的協作團隊及客戶。

如此一來，透過權限控管模組，數位素材得以依照需求儲存與應用，兼顧隱私保護性、安全性，也提升數位資料管理的穩定性。

「我們後來發現市場最需要的其實是私有雲的感覺，就是我上傳的布片只有我能夠擁有，我決定要開放給誰、就開放給誰，產品就往這個方向去發展。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

#### ● API 串接與 3D 設計整合所創造的環保行動可能性

為了使雲端平台與數位素材更具系統兼容性與提升多元應用彈性，平台提供開放式 API 串接功能，支援多種主流程語言如 C#、Java、Python、PHP 等。企業可將 TextileCloud™ 平台整合至 ERP、PLM、CRM 等既有系統，實現布料資訊的自動上傳、分類、版本控管與查詢更新，降低人為錯誤與作業成本，提高資訊準確率與決策效率。

此外，平台的數位布片亦可支援與 Browzwear、CLO 等 3D 設計工具串接，設計師可直接套用數位素材進行虛擬打樣，省去大量實體樣品製作、加快設計溝通與服裝產品開發流程，數位技術與系統整合，不但提升跨部門協作效率，也實現產業低成本、低耗材的轉型目標。

### 5.3.4 深耕運用

#### ● 建立 AI 團隊，培養組織自主研發能力（2021）

與 MIT 合作期間，Frontier.cool 雖然藉由外部技術支援，迅速完成許多原先難以實現的技術驗證與掃描實驗，但創辦人意識到若要長期經營、推動平台邁向國際市場，便不能永遠仰賴外部資源，必須建立起自身的 AI 研發能力。

因此，Frontier.cool 於 2021 年起成立內部 AI 團隊，將原有工程師重新編組，並廣泛招募不同背景與專業能力的技術人才，承接 MIT 提供的演算法基礎與

Source Code，致力於提升各類布料在掃描過程中的圖像辨識與分類技術。

管理層深知，若團隊要具備全球競爭力，**核心能力必須橫跨語言、文化與技術領域，因此特別重視內部技術人才的養成與跨域整合**，並積極**促進內部知識轉移與國際化合作能力**，此策略亦對應了**組織應整合多元知識來源，以強化營運彈性與組織應變能力作為創新動能**(Kohli & Melville, 2019; Nylén & Holmström, 2015)。

成立了 AI 團隊以後，Frontier.cool 不僅能自主修正與擴展布料辨識的 AI 模型，也能因應實務問題進行演算法調整。例如，**對於 CycleGAN 模型在部分布料辨識不精準的問題，團隊改用其他演算法進行補強，逐步建立起自主技術邏輯與解決能力**。

「我們其實跟 MIT 合作大概就是到 2021 年左右。之後我們就開始自己培訓自己的 AI team，然後去把當時他們的這些 source code 還有算法承接下來…我們把一些不適合 CycleGAN 的布料用其它的演算法去完成，這是我們在成立之後做的一些轉變，一開始借助外面的，後來還是必須要繼續自己組一個 team 去完成。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 持續強化掃描與演算法，針對織品垂墜感、拉伸等物理數據等進行開發

目前布料圖層的數位辨識精準度已達 95~99%，但團隊並未止步，仍持續投入研發資源，以強化對布料「垂墜感」、「拉伸性」等物理特性的數位呈現能力。這些特徵對於設計師將數位素材應用於 3D 設計軟體的實務過程有高度影響，也是提升數位布片真實感與實用性的關鍵，團隊希望未來能藉由持續試驗與演算法精進，實現更穩定、細緻且貼近實體質感的布料數位化成果。

「現在還在往前做，就是圖層已經到 95%到 99%的準確度了，但是我們布料的垂墜感、還有拉伸，這些物理數據還在還在慢慢優化中。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）



### 5.3.5 創新探索

- 與 3D 設計與雲端服務商 AWS 合作，拓展數位布片應用場景（2021）

除了持續精進內部的數位掃描技術，Frontier.cool 也積極拓展外部資源與合作關係。

2021 年，團隊與瑞士 3D 數位掃描業者掃描 So Real Digitak Twins、3D 設計軟體商如 Browzwear、CLO 公司等合作，將數位布片技術應用延伸至時尚產業的 3D 打樣與虛擬展示，使數位布片可直接應用於 VStitcher、Lotta 等虛擬試穿與設計流程，提升布料在設計端的互動性與實用價值。

此外，TextileCloud 平台中部分運算處理建構於 Amazon Web Services( AWS ) 雲端服務之上，透過導入 AWS 的高效雲端運算資源，TextileCloud 的 AI 辨識模型與圖像處理效能大幅提升，顯著縮短了布料數位化的處理時間，使平台能夠協助更多廠商加速完成大量布片的數位化作業。

Frontier.cool 借助全球頂尖的雲端服務供應商的關係網絡強化國際市場的佈局，成為推動紡織產業數位升級的重要驅動者，並透過平台向全球超過 20 萬家紡織業者發聲。在與 AWS 多年良好合作基礎下，Frontier.cool 於 2021 年成為 AWS 亞太區戰略合作夥伴，團隊亦曾受到 AWS 總工程師肯定，AWS 認為 TextileCloud 具備獨特的技術創新性，且目前紡織業數位化的量體規模也相當可觀，可謂擁有極好的發展前景。

「我們之前開發的系統，辨識一塊布料要 15 分鐘，現在利用 AWS (Amazon Web Service) 的雲端平台提供的辨識引擎運算能力，辨識時間大幅縮短為 40 秒。」（趙均埔 創辦人，2021 ctwant 訪談資料）

- 舉辦高峰會、參與國際競賽 SelectUSA Investment Summit（2021）

Frontier.cool 於 2021 年聯合台灣紡織數位升級發展協會（AADT）共同舉辦

首屆數位紡織高峰會，期望透過紡織高峰會可促進同業與跨業交流，喚起傳統紡織業者對數位轉型議題的重視。

同年，Frontier.cool 參與美國 SelectUSA Investment Summit (選擇美國投資高峰會)，並於榮獲全球「E-Commerce 電子商務」新創獎項前三名殊榮。透過一系列國內外產業論壇與競賽活動，團隊不僅掌握全球最新紡織數位應用趨勢，並於跨國交流持續探索更多資源、經驗與人脈網絡的可能性。

### 5.3.6 平衡機制

- 免費試用與顧問服務：累積數位布片資產、推動產業轉型 (2021)

為兼顧既有平台經營與未來市場擴展，Frontier.cool 發展出一套靈活的平衡機制，透過「試用策略」與「顧問輔導服務」雙管齊下，不僅有效提升使用者參與度，也持續累積數位布片資產，擴大平台的商業與協作價值。

除了持續投入資源於技術研發、參與國際競賽以拓展視野與人脈網絡，創辦人同樣看重平台參與潛在客戶的培養。團隊運用既有的大量數位布片資源，設計出「免費試用」方案，讓品牌商能無償使用平台素材進行 3D 設計。而這樣的策略也成功吸引平台的第一批使用者，並持續以使用者體驗來回饋平台設計，形塑出良性循環的創新生態。

團隊於 2021 年推出標準化的數位轉型 SOP 與「數位顧問輔導服務」，運用過往的轉型輔導經驗，同時媒合產、官、學、研的各界資源，協助企業進行數位轉型計畫、完成內部教育訓練與系統導入等工作，Frontier.cool 針對不同企業量身打造的客製化輔導模式，在短短一個月內協助客戶完成數位轉型。

此雙向策略的雙重施力，讓 Frontier.cool 不僅成功擴大平台參與規模與布片數量，也在過程中積累產業交流經驗與數位轉型知識，成為後續策略更新與平台調整的重要資源。

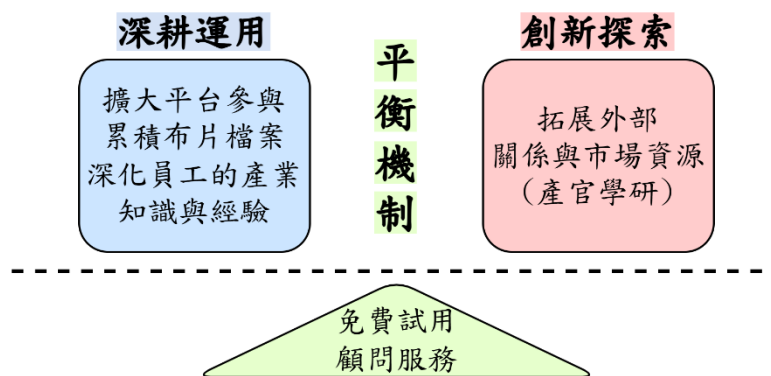


圖 5.3-1 第二階段平衡機制

資料來源：本研究整理

「本來累積了 10000 塊的材料嘛，我們拿去跟品牌說要不要來看這裡很多材料，要不要使用？那品牌商就一定會說好，因為我們先免費提供給他…第一批大平台的客戶是這樣來的。」(李菁 執行長，2025 訪談資料)

### 5.3.7 數位創新結果

- 權限管理機制，提升資料安全與產業協作彈性

透過 Frontier.cool 全新開發的權限管理模組，成功回應企業在數位資產控管上的多元需求。使用者可依據專案類型、組織職責或合作對象，自主建立專屬的數位布片資料庫、設定存取權限，透過嵌入代碼 (Embed Code) 或專屬連結的分享方式，即使在多方協作與業務往來過程中，仍可有效防範未經授權的資料存取，結合資料版本控管與異動紀錄來提升資料可追溯性，方便企業管理龐大的數位資產，說明數位創新科技保障資訊存取的安全性，實現保護數位資產之目的。

考量到國際品牌如 adidas 對數位資產保護與資料主權的高度重視，Frontier.cool 採取「技術協作夥伴」而非「資料主控者」的角色定位，專注於提供安全穩定的系統支援，協助企業搭建私有化資料架構，使品牌能在安心無虞的前提下進行資料管理。



權限控管機制不僅加強資料資安，更強化產業間跨企業合作的靈活性。品牌、設計師與供應商可在同一平台中各自選擇公開產品或私密分享給特定對象，有效建構出一套同時具「隔離性」與「協作性」的資料交換機制，對於涉及機密技術、專利布料或尚未上市設計的高敏感性產業而言具高實務價值。

「尤其是就是 adidas 這種比較數位類型的公司，會很在意自己的數位資產，所以我們像是 take a partner 的概念，幫他們建置好技術，等於說把殼給他們，最後資料是他們去掌控，我們就沒有資料的運用權。」  
(李菁 執行長，2025 訪談資料)

- 系統整合加速決策流程，從組織內部資訊流通到智慧生產效率

TextileCloud™平台的 Open API 技術，有效促進企業內部資訊系統之間的整合與溝通。API 不僅串接各項異質系統的資料結構與作業流程，更進一步建立起企業內部的數位協作機制。透過自動、即時的資料交換來加速資料處理的效率，將組織內部線性溝通轉向多角色即時互動的運作模式，使不同部門如設計、業務、生產等同仁透過平台即時存取與共享最新資料，提升溝通效率與決策準確性。也因此，企業得以在不增加人力成本的前提下，達成橫向資訊整合與縱向流程管理，逐步邁向智慧化的生產與決策管理。

TextileCloud™讓企業先完成「內對內」的智慧化與流程整合，提升了內部的作業效率與資料治理能力，也為未來與外部夥伴串接打下穩定基礎。

表 5.3-1 第二階段個案分析表

| 理論   |      | 觀察重點   |  |
|------|------|--|--|
| 數位創新 | 認知   | 產業需求   | 企業能力   |
|      |      | <p>疫情使全球運輸受使樣布無法出口，強勢推動轉型需求。</p> <p>產業需要私有雲管理數位布片，自主管控資料安全。</p>          | <p>經營策略：平台從共用轉向自主控制，從供應鏈出發串連起紡織生態。</p> <p>資源整合與分配：基於初代平台基礎與使用者回饋，建構出私有平台架構。</p>                      |
|      | 制定行動 | 探索可供性  |  |
|      |      | 物質性  | 機會   |
|      |      | <p>權限控管模組，提升數位素材儲存安全性。</p> <p>API 串接與 3D 設計整合的環保行動可能性。</p>               |  |
|      |      | 雙元可供性實現  |  |
|      |      | 深耕運用   | 創新探索   |
|      |      | <p>建立 AI 團隊，培養組織自主研發能力。(2021)</p> <p>持續強化掃描與演算法，針對織品垂墜感、拉伸等物理數據進行開發。</p> | <p>與 3D 設計與雲端服務商 AWS 合作，拓展數位布片應用場景。(2021)</p> <p>舉辦高峰會、參與國際競賽 SelectUSA Investment Summit。(2021)</p> |
|      |      | 平衡機制   |  |
|      |      | 免費試用與顧問服務：累積數位布片資產、推動產業轉型 (2021)   |  |
|      | 結果   | <p>系統整合加速決策流程，從組織內部資訊流通到智慧生產效率。</p> <p>權限管理機制，提升資料安全與產業協作彈性。</p>         |  |

資料來源：本研究整理

## 5.4 第三階段：銷售與推廣

### 5.4.1 產業需求

- 一貫廠的數位化轉型需求，從製造延伸至銷售推廣

在平台運營過程中，Frontier.cool 始終關注公司與產業互動和連結，這些互動不僅有助於強化人脈網絡、建立信任基礎，更是平台持續開發功能模組、理解環境變化與掌握產業趨勢的重要來源。

紡織產業為典型的民生工業，產業內部結構涵蓋多樣工序與專業分工，依據生產流程的不同，可區分為紗線業、織物業、不織布業、染整業等不同工廠類型。其中，部分企業僅負責單一工序（如染整代工廠），但也存在具備「從頭做到尾」的一貫廠，一貫廠作業涵蓋原物料加工處理、織品設計與開發到產品銷售的完整製程，不同工廠的差異不僅反映在製程技術上，更呈現在數位轉型的需求之中。

Frontier.cool 在與業者持續對話與觀察中發現，具備品牌經營或出口導向的一貫廠，對於平台所能提供的「銷售支援功能」展現出明確且迫切的需求。他們不僅希望將布料資訊系統化上傳與分類，更期待能將數位布片作為行銷與接單的媒介，用以拓展國際買主與通路關係。

「如果是代工廠，他只做一個工段，可能就沒有迫切的數位化需求，真的。…可是如果是一貫廠，比如說我是一貫廠的布廠，就是從織、染到成品都是在我家，所以有賣布需求、要出口要去做全世界品牌，一定要數位化。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 從「賣出去」的角度思考，供應商推動產品數位化的核心是銷售

觀察平台各使用者的需求差異時，Frontier.cool 發現品牌商與供應商轉型邏輯大不相同。

品牌商多關注數位資產的保護與自主控制能力，希望提升布片管理效率並保障資訊安全與設計專有性；而供應商則更重視如何讓產品被看見與如何更有效率地賣出去。對供應商而言，數位化的核心價值在於提升銷售效率與成本效益，而非單純的資料保護。

透過數位布片技術，產品的細節、質感與紋理皆能以高品質的數位化形式完整呈現在平台上，使得原本仰賴實體樣本寄送與人工作業的流程大幅簡化，有效降低時間與溝通成本，達成更具成本效益（Cost-efficient）的銷售模式。當客戶能夠在平台中瀏覽供應商全系列的产品，並透過熟悉、直覺的搜尋方式（如以圖搜圖或關鍵字搜尋）快速比對商品時，整體決策流程也將更加順暢，有助於大幅提升成交效率與合作意願。

「你去想供應商的角度，他還是希望能越多的 digitize、接觸更多客人…所以對供應商來說，他永遠是需要這位工具去 increase sales, Cost efficiently。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

## 5.4.2 企業能力

### ● 經營策略：捕捉產業需求，區分使用者屬性開發差異化產品線

Frontier.cool 於平台在開發初期即設定明確的目標市場，優先鎖定出口導向、規模較大且具備數位轉型意識的企業，特別鎖定台灣的上市櫃公司，約 20 至 30 家企業成為平台的第一批客戶。面對紡織產業對銷售支援與市場推廣需求，Frontier.cool 迅速調整經營策略，展開新一輪的功能強化與平台轉型，著手研發行銷與銷售相關模組，回應供應商對產品接單、銷售、業務推廣、客戶互動等等具體需求，團隊也於此階段正式將平台使用者明確區分為供應商、品牌商等不同角色，透過了解角色特性與需求差異，制定差異化的平台推廣策略。

「針對這幾個對象特定的特性，尤其是品牌商跟供應商需求不同，我們就開了不同的產品線給他們。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 資源整合與分配：不開發全新產品，而是選擇彈性延伸既有系統（2023）

Frontier.cool 並未選擇推翻原有系統、重啟產品設計，而是採取「在既有基礎上擴增模組」的方式進行資源整合與功能延伸，使平台從原本將資源聚焦在布料數位化管理與品牌商的協作方式，逐漸轉型為兼具展示、推廣與交易功能的**全方位商務平台**。具體而言，新增如 AI SaleSync™與 FabriSelect™等功能模組，讓供應商可於實體展會中應用，實現精準銷售推薦的效果。而銷售模組的新增過程也充分展現出 Frontier.cool 在探索未知領域（如銷售應用）中的彈性經營與策略判斷能力。

「大概是在 2023 年，我們大概 try 了兩年發現廠商還是只在乎『有沒有把布賣出去？有沒有個好工具賣？』給他的業務去用，所以我們就，對，轉換。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.4.3 探索可供性

- 展會中的即時互動，AI 技術提升現場接觸與轉換效率

因此，團隊開始思考數位科技在 B2B 銷售場景中的應用可能性。在傳統模式下，除了仰賴傳統業務拜訪、供應商與品牌簽訂商務關係之外，國際展會更是接觸新客戶、擴展市場的關鍵途徑。

紡織業者經常參加國際展覽，例如紐約 PI Apparel（Product Innovation Apparel）、德國法蘭克福國際紡織品及柔性材料縫製加工展覽會（Texprocess）、韓國首爾國際紡織展覽會（PIS）及台灣的台北紡織展（TITAS）等，展會除了展示布料新品，也成為數位創新產品、3D 設計與模擬技術、永續供應鏈等國際趨勢發表與交流的重要場域。

針對過往參展需攜帶大量實體樣品的負擔，Frontier.cool 探索到可開發結合 AI 技術的新銷售模組，以協助供應商提升現場互動效率與後續訂單追蹤。讓業務僅需於展會現場展示每款布料對應的 QR Code，客戶當下掃描後可即時獲取數位布片資訊並收藏進個人清單，省去手寫紀錄與與樣品攜帶的困擾。

「因為早期我們的營運模式都是業務拉著兩箱樣品在全球世界各地跑，飛來飛去參加各大展場。」（曾文宏 年興紡織業務部業務經理，2021 Frontier.cool 訪談資料）

- 串連線上線下，從展會接觸到顧客導向的行銷推廣策略

此技術的核心價值在於不僅改善展會現場互動，也成功串連線上與線下的整體銷售流程。當客戶完成掃描後，系統會自動彙整其收藏品項與報價單，並於展會結束後即時寄送電子郵件至客戶信箱，不僅展現出供應商積極、專業的品牌形象，更強化服務連貫性，進而促成買賣雙方長期的合作關係。

企業亦可將互動資料整合至內部系統，包含洽詢紀錄、點擊頻率與顧客基本資訊，並透過 AI 技術進行資料特徵分析與顧客分群，其分析結果可應用於顧客關係管理（CRM）與潛在需求預測，實現個人化布料推薦，也為產品設計、行銷與業務策略提供決策參考。

「客戶回到辦公室就收到 email，知道說我剛剛看到的布通過平台無時差協作，搶先別人一步，讓客戶知道這家供應商有記得我、他知道我要甚麼東西。」（張亦賢 數位轉型顧問，2022 經濟部工業局紡織業雲端輕量策略轉型講座資料）

## 5.4.4 深耕運用

- 區隔使用者需求，從開放平台邁向多元的客製化雲端架構（2023）

為了滿足平台使用者多樣需求化，Frontier.cool 開始調整平台架構與服務模



式，從最初以公開共享為導向的開放型平台，逐步轉型為根據使用者角色提供差異化功能的複合式、客製化平台架構。像是品牌商在意資訊的私密性與自主控制權，團隊針對其需求開發出可獨立管理資料的權限模組，平台也將角色定位轉為技術維運與架構支援者，協助其穩定運行並確保資料安全。

「以前是大平台嘛，就是大的 *sourcing* 平台、全部都是 *open* 的。後面就慢慢變成品牌的私有雲，客製給他一個殼，資訊由他去完成，我們只幫他去作維運。那供應商的話，我們是用賣類似銷售工具，幫你做完數位化之後你可以用數位化資產去做銷售，這幾個模式就慢慢演化出來。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

#### ● 深化銷售模組應用，B2B 的平台價值深化（2023）

第三階段的平台發展則聚焦於供應商的實務需求，特別在如何協助產品銷售與發揮資訊價值兩個面向。

為此，Frontier.cool 運用資料庫中的數位布片資源，將其延伸應用於展會場景，結合專為銷售需求開發的展會銷售推廣模組 FabriSelect™，以系統中的數位布片檔案透過 QR Code 與實體活動串聯起來，促成線上線下的資訊流通。

而 AI SaleSync™ 模組，則強化了平台中客戶資料與後台系統資料的深度分析，形成布料銷售的「材料導向 CRM」系統，兩項延伸的功能模組結合實體互動與數位資料追蹤，顯著提升供應商在 B2B 情境中的銷售與管理能力。

「對於供應商來說，發現其實他更需要的是銷售工具，所以我們怎麼幫他更快、更有效率的賣出去？然後收集客戶的資訊，所以就演變出了 *fabric select* 這種在展會上用的工具，跟客人 *meeting* 的類似像 CRM，但是我們是『專注在材料上的 CRM』。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

## 5.4.5 創新探索

### ● 工研院 NLP 技術，強化語意搜尋與使用者體驗（2022）

在紡織產業中，設計師與供應商對布料的描述方式常存在語言落差。設計師偏好使用風格化詞彙（如「挺度佳」、「刷舊感」），而供應商則採用技術術語（如「棉彈斜紋布」、「高磅數丹寧」）。此差異使得跨角色溝通與資料檢索經常出現落差，降低布料與成衣搜尋效率。

為解決此問題，2022 年 Frontier.cool 與台灣工業技術研究院合作，導入自然語言處理（NLP）技術，升級平台搜尋引擎的 Prompt 系統，將平台視為設計端與供應端之間的溝通橋樑，並提升搜尋引擎對各類描述的理解與對應能力。

而升級過後的系統具體可針對布片內容自動標註布片種類與功能性特徵。例如，使用者上傳牛仔布時，系統不僅能辨識其類型，亦會標記「耐磨」、「厚實」等特性標籤，協助快速找尋合適布料，進一步提升搜尋精準度與使用體驗。

### ● 異業結盟開發紡織晶片，升級布片運算效能（2022）

同年，Frontier.cool 與新創硬體公司一元素科技合作，攜手開發專為布片數位化設計的「紡織晶片」，該晶片整合 Arm 架構處理器與 FPGA（可程式化邏輯閘陣列）運算架構，提升布片掃描、影像分析與特徵擷取的處理速度。

這項創新技術使平台得以處理更大量且更高精度的布片圖像資料，有效解決傳統軟體架構在大規模資料處理上的效能瓶頸，並為布料數位化建構更穩固的技術基礎。透過專用硬體的導入，Frontier.cool 不僅取得外部技術資源，同時強化平台在全球紡織數位基礎建設中的領先地位。



### 5.4.6 平衡機制

- 公私協力：引進自然語言處理技術，企業無痛轉型補助方案（2022）

Frontier.cool 參與 2022 年經濟部工業局「數位雲服務主題式研發補助計畫」與「雲市集工業館數位點數補助計畫」，獲得政府的技術支持來推動平台功能升級與使用者擴展。透過如此的公私協力機制，引進自然語言處理（NLP）相關技術，協助設計師與紡織業者在平台搜尋與選料過程中的專業語彙溝通落差，進而提升供應商接單效率。

除了技術提升，Frontier.cool 亦積極強化與政府社會資本網絡，團隊利用此計畫協助企業申請補助、媒合資源，降低中小型廠商導入數位系統的門檻與成本壓力，實現企業的「無痛轉型」，而此合作關係亦幫助 Frontier.cool 新增約 20 家以上企業用戶，同時也持續深化平台功能應用，創造政府與企業對數位轉型生態一致願景，推動台灣紡織業邁向整合創新的生態系。

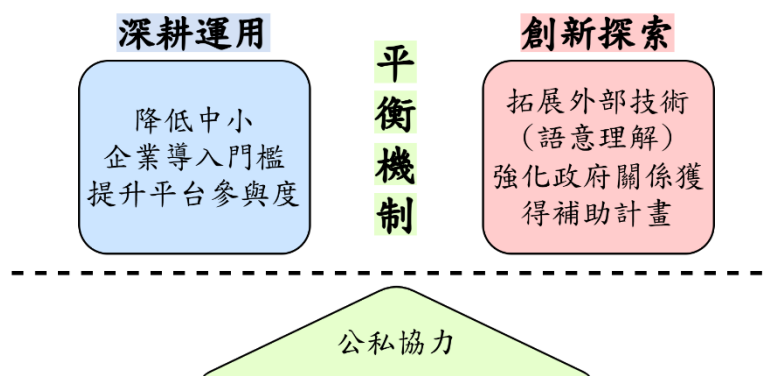


圖 5.4-1 第三階段平衡機制

資料來源：本研究整理

### 5.4.7 數位創新結果

- 精簡流程，讓銷售與展示回到「溝通本質」

在傳統銷售流程中，業務人員為滿足不同客戶需求常需準備多套樣品，增加

製作與運輸成本。導入系統後，企業開始改變樣品展示邏輯，透過數位化布片資料庫在實體展會中數位化展示產品，減少樣品的重複製作。

樣品從多套精簡為一至兩套後，業務人員得以將時間與心力投注在高附加價值的工作上，例如：針對客戶需求進行產品組合規劃、整理客戶回饋、調整溝通策略或強化展會後的關係經營與追單成效。如此一來，不僅提升整體工作品質，也有助於拉升實際銷售表現，讓數位化真正為銷售與推廣帶來可衡量的成果。

「最大的效益是，樣品製作的部分就減少了很多，以前四個到五個業務出去跑不同客人的時候，光產品可能就要做四到五套，甚至更多。透過數位化，我可以精簡成一至兩套，分別秀給不同客戶參考。」(曾文宏 年興紡織業務部業務經理，2021 Frontier.cool 訪談資料)

- 資訊累積成資產，讓關係經營走得更長遠、提升銷售精準度

在傳統業務互動中，客戶離開展會攤位後，雙方溝通常常就此中斷。但導入系統後，即使客戶離開展會、甚至從未參加展會，仍可透過線上系統持續查看感興趣的布料、瀏覽產品細節，甚至完成預採購。業務人員也能根據後續的瀏覽紀錄與詢問紀錄，進行追蹤聯繫與再互動，大幅提升後續成交的可能性。

透過銷售模組設計，讓企業不只強化「當下展示」，更能透過 FabriSelect™ 與 AI SaleSync™ 模組，累積展會互動、產品偏好與報價紀錄等資料。企業可將資訊可進一步分析，轉化為後續行銷溝通與產品推薦策略，將一次性的銷售會面，延伸為可持續經營的顧客關係。

「客人給的時間大概只有三十分鐘，那三十分鐘內業務要呈現最好的東西，但客人不一定能完全吸收，可是在三十分鐘之後，客人還可以上網路去把他覺得有興趣的東西再拉回來看。」(曾文宏 年興紡織業務部業務經理，2021 Frontier.cool 訪談資料)

- 提升營運效率，實踐永續價值

無論是簡化內部營運流程或外部銷售協助，都透過數位工具有效減少實體資源如展示樣品、印刷資料與物流成本的浪費。如 Sourcing Library 讓設計師與採購人員能直接在線上預覽與選布、FabriSelect™讓業務現場改用 QR 掃描與數位化紀錄，都有效的減少樣布與樣品製作、工廠重複生產布料產生的資源浪費。讓企業改善營運流程的同時，落實永續轉型的實質行動。

表 5.4-1 第三階段個案分析表

| 理論   |    | 觀察重點  |  |
|------|----|---|--|
| 制定   | 認知 | 產業需求  | 企業能力   |
|      |    | 一貫廠的數位化轉型需求，從製造延伸至銷售推廣。<br>從「賣出去」的角度思考，供應商推動數位化的核心是銷售。                | 經營策略：捕捉產業需求，區分使用者屬性開發差異化產品線。<br>資源整合與分配：不開發新產品，而是彈性延伸系統（2023）。 |
|      | 行動 | 探索可供性   |  |
|      |    | 物質性   | 機會   |
|      |    | 展會中的即時互動，AI 技術提升現場接觸與轉換效率。<br>串連線上線下，從展會接觸到顧客導向行銷推廣策略。                |  |
|      |    | 雙元可供性實現   |  |
|      |    | 深耕運用  | 創新探索   |
|      |    | 區隔使用者需求，從開放平台邁向多元客製化雲端架構。（2023）<br>深化銷售模組應用，B2B 的平台價值深化。（2023）        | 工研院生成式 AI 技術，強化語意搜尋與使用者體驗。（2022）<br>異業結盟開發紡織晶片，升級布片運算效能。（2022） |
|      |    | 平衡機制  |  |
|      |    | 公私協力：引進自然語言處理技術，企業無痛轉型補助方案（2022）                                      |  |
| 數位創新 | 結果 | 精簡流程，讓銷售與展示回到「溝通本質」。<br>資訊累積成資產，讓關係經營走得更長遠、提升銷售精準度。<br>提升營運效率，實踐永續價值。 |  |

資料來源：本研究整理

## 5.5 第四階段：多元新應用

### 5.5.1 產業需求

- 國際趨勢與法規推動的永續目標

隨著全球氣候變遷帶來的影響日益加劇，環境保護責任成為企業不得忽視的議題，各項永續標準與國際法規也相繼推進，如碳邊境調整機制（CBAM）、供應鏈碳揭露與 ESG 資訊揭露等規範，已然成為企業進入國際市場的基本門檻。

Nike、Adidas、GAP 等品牌陸續宣示 2050 年前達成淨零碳排，並積極導入 SBTi（科學基礎減量目標倡議）等國際碳管理架構，要求供應商全面盤查產品從原料、生產到廢棄的產品生產週期溫室氣體排放，並依據 ISO 14064 與 ISO 14067 標準完成碳足跡計算，作為合作前提。

*「對，就是有一些不同的需求就出現了，譬如說碳足跡的部分，因為布料的這個資料上，品牌現在大家都在講 2030 年要降 50%。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）*

- 碳足跡控管與生產前的控制成本

對品牌商而言，布料產品所產生的碳排放佔整體供應鏈碳足跡（Scope 3）的比重極高，特別是在服飾與鞋類產業中，採購階段便可能占據超過 80% 的碳排來源。因此，如何在生產前掌握原料來源與碳排放量成為關鍵任務。

然而，多數供應商缺乏獨立進行碳盤查、資料整合與碳足跡計算的能力。面臨品牌商對環保規範、法規遵循與消費者期待的多重壓力，平台需發展能協助供應商自動蒐集、生產端資料整合與產品碳足跡盤查的工具與流程，進一步強化整體供應鏈的永續應變能力。

「其實成衣跟鞋子這類採購產品上的 Footprint，這個 Carbon emission 是 Footprint 最高的。在他的所有的如果把 scope3 算進去，採購的成衣和鞋子占他的這個所有的 Carbon emission 的 80%，所以它最大的排碳量在採購的產品裡面。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

## 5.5.2 企業能力

- 經營策略：網站大改版，調整與客戶溝通的語言、回應永續等新興需求

Frontier.cool 的靈活策略不僅體現在技術開發上，更延伸至市場溝通與商業語言的轉換。早期平台官網主要強調自家技術能力與 AI 模組效能，然而團隊在實務經驗中觀察到，使用者更關注實際效益與操作轉換率，因此進行網站內容與視覺結構的大幅改版，讓溝通語言從技術導向轉向以「效率提升」、「銷售成果」等貼近實際場景的價值呈現。

團隊不僅藉由改變與客戶的溝通語言來展現靈活的推廣策略調整能力，也於數位創新平台的開發過程中持續回應產業需求。當企業面對國際法規如 ISO 14067 或 SBTi 對產品碳足跡管理的要求時，Frontier.cool 同步將永續資訊納入平台展示與產品檔案中，透過新增碳排數據模組，強化數位布片資訊在永續溝通上的即時性與透明度，這不僅使供應商能夠建立符合國際規範的產品資料，也進一步提升採購效率，促成雙方交易。

「最大的原因，是我們發現如何跟客戶溝通。網站其實就是我們做 marketing，讓客戶能夠一目了然的知道我們打到甚麼痛點。過去我們在推這個 TextileCloud™ 比較著重『技術有多好』，但現在更實際去面對客戶真正需求。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 資源整合與分配：串接外部專業資源，打造擴展型平台生態

面對 ESG 趨勢與品牌對碳資訊揭露的要求升高，Frontier.cool 選擇不自行開

發碳盤查功能，而是扮演整合平台的角色，**團隊與具備碳盤查技術的外部機構合作，將其計算完成的碳足跡資料納入自家平台架構中**，不僅補足組織內部技術與資料上的限制，**更能以最低成本強化平台的永續相關服務。**

此一策略使供應商得以在既有的數位布片管理系統中，輕鬆建構符合 ISO 14067 標準的產品層級碳足跡資訊，無需額外建置或導入繁瑣系統。

### 5.5.3 探索可供性

- **生成式 AI 技術，驅動虛實整合的織品設計（2024）**

在不斷的技術探索中，Frontier.cool 辨識到生成式 AI 的潛力，AI 可直接從文字指令創作出圖像與素材的特性，若應用於紡織設計領域，便能實現從虛擬布料設計到實體打樣的虛實整合流程。設計師僅需輸入風格與材質描述，即可產生全新的數位素材，開啟創新開發路徑，降低樣品製作與試錯資源的浪費。

數位科技也跳脫輔助工具的框架，成為回應永續挑戰的解決方案，透過提升虛擬設計可行性，減少對實體資源的依賴，使創新與環保目標能同步實現。

*「生成式 AI 就是可以根據你的 prompt，你告訴 AI 需要什麼樣的材料，我們就幫你虛擬製作一塊，無中生有一塊數位材料出來，那是去年（2024）我們剛完成的一個專案，這個也是有提供給成衣廠去使用的。」*  
*（李菁 執行長，2025 訪談資料）*

- **數位布片成為永續治理與供應鏈管理工具**

數位布片的標準化與資料結構設計，使其具備延伸成為「產品數位護照」的潛力。只要整合布料的產地、製程、碳足跡等數據，協助品牌滿足 ISO 14067 與 SBTi 等國際準則，實現產品生命週期碳排資訊的揭露要求，未來亦可快速回應歐盟產品數位護照政策需求。



「平台其實加入任何資料都可以，只要是布料相關的 Data、生產數據、碳足跡…任何的材料通過的認證等等，其實都應該要在上面一目了然。」

（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 探索潛在可供性：科技賦能個人創作、情感表達實現

Frontier.cool 在科技可供性的探索中，持續思考數位科技如何開啟新的創作與互動形式。創辦人表示，他們設想未來的時尚不只是品牌主導的量產模式，而是人人都能參與的創作過程。透過生成式 AI、3D 設計系統與平台協作技術，設計師或消費者可以輸入需求，由 AI 產生布料設計草圖，再透過 TextileCloud™ 平台自動與供應商配對，讓品牌或供應端回應此需求，實現個人化的產品開發，不僅強化創作者的表達創作，也讓供應鏈具備 B2C 彈性連動的可能性。

而未來，當這些數位素材被延伸應用到虛擬時尚與元宇宙場景中，人們在虛擬空間中表達個性與情感時，數位布片也能成為視覺風格與審美價值的媒介，回應未來「自我實現」的文化趨勢。

「AI 會幫你配對供應商，當自動生產有了機器人之後，robotics 可能在很 localize 的地方生產…未來大家可能一週工作兩天，那剩下的 5 天要做什麼？可能會做很多事情在表達自我的情感、表達自我的審美。」

（李菁 執行長，2025 訪談資料）

## 5.5.4 深耕運用

- 成立數位紡織服務中心，現有設備與掃描技術用於新業務（2023）

2023 年，Frontier.cool 成立「數位紡織服務中心」，將原本專注於雲端數位布片平台的企業，延伸為實體服務據點，回應品牌與供應商在數位轉型初期所面臨的實作瓶頸，該中心能依據 adidas 等國際品牌的高標準規格，完成布料的圖層掃描與物理數據建檔，並通過 adidas 官方認證，成為其全球布料數位化合作夥伴。



「品牌需要廠商去掃描布料，可是廠商不會做，所以品牌就需要找合作夥伴去幫廠商完成，adidas 就找我們。我們根據 Standard 合作…供應商把布寄給我們，我們幫他做到。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

對於許多仍未具備數位轉換能力的紡織企業而言，此服務中心的出現具有關鍵意義。供應商可直接寄送布料至 Frontier.cool，由其專業團隊依據品牌要求完成掃描、建檔與上傳，省去自行學習設備操作與建立標準流程的困難。由於各品牌對數位布片的圖像精度、布料垂墜與褶皺呈現方式皆有不同要求，Frontier.cool 透過自有設備與人力拓展公司服務，協助供應商跨越這些複雜標準，提升與品牌端接軌的能力。

「廠商很痛苦，要面對這麼多品牌，不可能每個標準都學起來，那廠商就會找服務商。因為我們有機器所以幫大家做，但這不是我們主要業務。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

#### ● 迭代深耕永續服務，「顧問輔導+系統串接」回應永續需求

為使平台在永續領域能為產業做出更多貢獻，Frontier.cool 近年積極發展碳足跡相關功能，試圖將「數位布片」從單一資料單元轉化為可承載環境資訊的數位載體。

早在 2021 年期間，Frontier.cool 即與德國新創公司 Made2Flow 合作，導入以全球平均數據為基礎的布料碳排資料。然導入後發現，設計師與品牌端反映這些預估資料缺乏即時性與精準度，無法作為設計初期的決策依據。

「在 2021、2022 年吧，有先跟德國的一家新創企業 Made2Flow，做碳足跡預測。但是不準，預測就是用全球平均值，根據你的材料組合去算一個平均預測值，那拿給設計師之後，設計師說『可是我需要的是真實資訊』。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

為顧及此，團隊隨即調整策略，與其他碳足跡計算服務業者合作，建立「顧問輔導+系統串接」的雙軌模式。透過顧問輔導供應商進行實際碳排盤查，再透過平台推出的 Eco-Impactor®模組，將布料的碳排放量、用水、用電、土地使用等 ESG 指標資料整合至 TextileCloud™的布片欄位中。新增了真實碳足跡資訊後，不僅使數位布片資料更完整透明化，設計師與採購者亦可於平台上考量布料對環境衝擊，從產品設計與選材初期即納入永續指標考量。

「後來我們就跟台灣計算碳足跡服務公司合作，告訴他如果有客戶需要碳足跡，就請你們去輔導。輔導之後這個足跡的數據要放在我們的平台上，品牌設計師在選的時候就能選比較低碳的材料。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

### 5.5.5 創新探索

- 獲國發基金投資、參與永續論壇，建立國內創新支持基礎（2023）

對於外部潛在資源的應用與關係網絡的建構，Frontier.cool 藉由參與國際展覽、競賽、投資計畫等積極打造平台成長所需的合作基礎。

2023 年，Frontier.cool 獲得國發基金的種子輪投資、參與「第二屆去中心永續發展論壇」，不僅代表政府部門對其數位紡織平台潛力的肯定，也取得外部資金與政府支持，團隊透過論壇分享與交流，與 ESG、AI 等不同領域的新創公司與學研單位建立初步連結。此行動不僅強化其品牌形象與公眾能見度，也更加掌握產業政策導向與科技新知。

- Web Summit、Bharat Tex 印度全球展會，接軌國際市場（2024、2025）

2024 年，Frontier.cool 與新創國際發展計畫 G Camp 合作，赴歐洲葡萄牙參與全球科技新創盛會 Web Summit，不僅展示其 TextileCloud™平台與數位掃描技術外，也接觸到歐洲各地的潛在投資人、品牌商與創新團隊。

2025 年，Frontier.cool 參與 Bharat Tex 2025 印度全球紡織展，該展會聚集超過 3,500 家企業與 100,000 名參觀者，是亞洲區重要的 B2B 紡織合作管道，使公司獲得與 Texperts 等國際企業接洽的機會，也強化自身作為布料數位化解決方案提供者的品牌定位。

這一系列與外部單位建立連結的策略，不僅提升 Frontier.cool 在新創與紡織產業的能見度，更有助於其在技術導入、市場推廣與資源調度方面擴展能量，形成技術與市場兩端兼顧的創新策略。

### 5.5.6 平衡機制

在平台技術深化與產業價值擴展的同時，Frontier.cool 並未選擇單一方向行進，而是透過明確的策略聯盟，達成「深耕運用」與「創新探索」的雙軸行動。

- 與紡織數位升級發展協會（AADT）簽署合約，加速國內外推廣（2023）

2023 年，團隊與台灣紡織數位升級發展協會（AADT）正式簽署合約，作為推動國內廠商全面數位化的關鍵契機。透過此策略合作，雙方致力於讓台灣布料數位化技術與更多全球時尚品牌與供應鏈工廠建立連結，同時提升台灣本地紡織廠商轉型的數位化比例。顯示出 Frontier.cool 一方面鞏固數位平台作為產業創新中所扮演之數位基礎設施的角色，一方面也積極運用外部關係與資源，創造國內外雙向成長動能。

- 深化既有關係，策略合作 CLO Virtual Fashion 拓展設計邊界（2024）

此外，Frontier.cool 與全球領先的 3D 服裝科技公司 CLO Virtual Fashion 長期保持良好合作關係，數位布片早已融入於 CLO 所開發的 VStitcher、Lotta 等設計工具，用於虛擬打樣與樣衣模擬等應用。雙方更在 2024 年，進一步將合作關係升級為策略夥伴，不僅延續原有技術對接的基礎，更共同探索更深層次的應用場景與創新模式，例如即時渲染、布料物理特性模擬等。

2025 年，Frontier.cool 與 AADT 再度合作，推動「meta-fabric 數位布料資料圖庫」計畫，專為服裝設計、3D 動畫、創意設計等教育端與創作產業提供素材來源。透過此開放共享機制，平台不僅提升布片的再利用率，也吸引更多平台使用者參與，拓展平台的使用範圍與使用者多樣性，強化內外部資源的整合與互動能力。

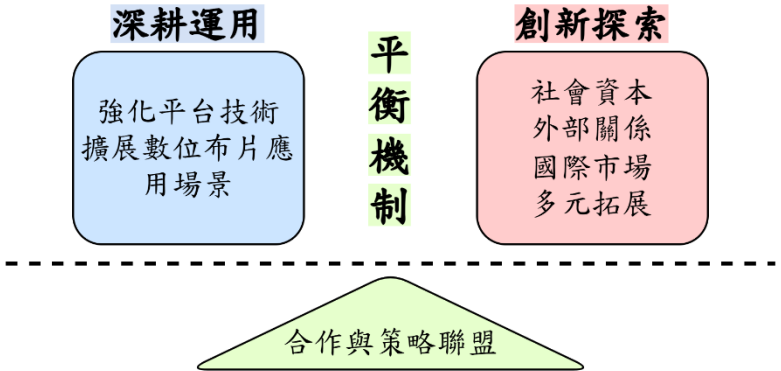


圖 5.5-1 第四階段平衡機制

資料來源：本研究整理

### 5.5.7 數位創新結果

#### ● 從嘗試導入到組織轉型的內部擴展（2024）

產業與數位平台 TextileCloud™的關係，隨著時間推進逐漸深化與轉變。許多廠商一開始對數位平台感到不確定，從抗拒、觀望到試著使用，慢慢習慣後，意識到科技在實務操作中的實質助益。

以某供應商為例，最初僅購買 20 組帳號進行小規模試用，半年後因業務與設計部門普遍反映使用便利，企業隨即將帳號數擴增至 50 組，並同步增加雲端布片儲存空間。原本預估每年僅需上傳約 100 片布料，實際導入後則主動提升至數倍規模，呈現出從「嘗試使用」到「全面導入」的明顯轉型。

透過這個案例也充分說明，數位科技不僅是支援性的作業工具，更是促進組

織內部資訊共享、生產流程改善與銷售速度提升的核心關鍵。企業管理層也能從實際的運作成效中看見明確的效益，包括銷售效率提升、內部溝通順暢與資料流即時性強化。隨著平台全面整合進日常營運，數位科技也逐步發揮引導組織運作數位轉型的重要因素。

「去年(2024)有一家廠商他以前是用大概 20 個 Account，然後他在半年內就加了 3 倍，他後來多買變成 50 個 Account，空間也買很多，他以前預計自己可能一年數位化只要 100 片，結果他發現整個模式對他來說生意、整個 Team 溝通和他在做 sales 的效率是很好的，所以他又在擴大他的布料空間。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

- 以碳排資訊為核心，串連企業內部治理、供應鏈行動到品牌端的永續決策

當永續成為全球品牌與消費者關注的核心價值，Frontier.cool 不再只是工具提供者，而是成為引導供應鏈實踐永續治理的關鍵推手。平台藉由永續資訊的呈現，讓永續行動從供應鏈製造就開始出發，協助紡織產業鏈建構可實行、可追蹤的碳管理路徑，讓「永續」不再停留於理念，而能成為決策依據與營運準則。

從供應商端開始，Frontier.cool 協助其依照碳足跡大小進行布料分類，建立「環保布料資料夾」，讓業務在與品牌互動時能精準推薦低碳材質。這不僅讓永續在實務上變得更加具體，也幫助供應商看見自家產品在環境議題上的定位與價值，進一步分析如何從原料選擇、製程改善、加工方式或包裝流程來降低織品可能產生的碳排放量與資源消耗，真正的「從供應鏈端完成企業對環境永續的社會責任」。

「對品牌商來說，什麼是 *sustainable future*? 作為供應鏈，我們其實在產品製程上的減碳真的盡了非常大的心力。但對於品牌商來說，他們真的想要的 *sustainable future* 不只是在製程上減碳，而是整個供應鏈

的商業、生產模式的整體改變。」（李菁 執行長，2022 淨零碳排之路- 研討會資料）

若供應商能主動提供碳排分析報告，品牌自然也更傾向與資訊透明可溯源、商品更環保的供應商合作，讓供應商對永續付出的努力轉化為商業價值與建立顧客信任。而品牌端藉由平台所整合的布料碳排放、用水、用電等能源消耗資料，就能從採購階段開始實施環保策略。特別是在服飾與鞋類產業中，布料原料本身就可能占整體產品碳足跡的 80%，使得原料階段的控管成為碳管理的關鍵。品牌可針對年度永續政策與治理目標編列碳排預算，減少設計開發與產品製作過程對自然環境造成的衝擊。

「碳足跡是未來的關鍵的數據，因為品牌在設計的時候，如果他能採用比較低碳的、有完整數據的產品，就可控制碳排來達到減碳目標。」（李菁 執行長，2025 訪談資料）

TextileCloud™讓品牌在設計初期即能掌握每片布料的碳足跡、水耗、土地使用等關鍵 ESG 指標，無須再耗時蒐集資料或等待供應商提供碳排報告。這項設計大幅縮短開發週期，使團隊能在素材篩選階段就納入永續條件進行產品規劃，不僅同步滿足環保法規、碳稅等政策準備，也讓設計與永續得以併行、不需重工修改。

透過平台將碳排資訊透明揭露，跨部門可在在資訊透明共享之下快速決策與溝通協作、提升開發效率。讓永續控管從供應鏈採購端開始，並將效益延伸至產品開發、報價與上市等各階段，提升品牌在永續轉型與市場反應上的競爭優勢。最終，減碳行動不再只是道德層面的訴求，而真正內嵌於企業的資源分配與決策體系中，從產品設計、供應商選擇、成本控管到營運治理，形成貫穿全流程的永續行動路徑。



表 5.5-1 第四階段個案分析表

| 理論   |    | 觀察重點  |   |
|------|----|---|---|
| 制定   | 認知 | 產業需求  | 企業能力  |
|      |    | 國際趨勢與法規推動永續目標。<br>碳足跡控管與生產前控制成本。  | 經營策略：網站大改版，調整與客戶溝通的語言、回應永續等新興需求。<br><br>資源整合與分配：串接外部專業資源，打造擴展型平台生態                    |
|      | 行動 | 探索可供性   |   |
|      |    | 物質性   | 機會  |
|      |    | 生成式 AI 技術，驅動虛實整合的織品設計。(2024)<br><br>數位布片成為永續治理與供應鏈管理工具。<br><br>探索潛在可供性：科技賦能個人創作、情感表達實現。   |   |
|      |    | 雙元可供性實現   |   |
|      |    | 深耕運用  | 創新探索  |
|      |    | 成立數位紡織服務中心，現有設備與掃描技術用於新業務。(2023)<br><br>迭代深耕永續服務，「顧問輔導+系統串接」回應永續需求。   | 獲國發基金投資、參與永續論壇，建立創新支持基礎。(2023)<br><br>Web Summit、Bharat Tex 印度全球展會，接軌國際市場。(2024/2025) |
|      |    | 平衡機制  |   |
|      |    | 與紡織數位升級發展協會簽署合約，加速國內外推廣。(2023)<br><br>深化關係，策略合作 CLO Virtual Fashion 研發創新技術。(2024)<br><br>與 AADT 推動 meta-fabric，串連教育與創意產業。(2025) |   |
| 數位創新 | 結果 | 從嘗試導入到組織轉型的內部擴展。(2024)<br><br>以碳排資訊為核心，串連企業內部治理、供應鏈行動到品牌端的永續決策。   |   |

資料來源：本研究整理

## 5.6 個案跨階段分析小節



## 第六章、研究結論與建議

### 6.1 結論與研究貢獻

### 6.2 研究限制與未來研究方向

## 第七章、參考文獻

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. quantitative research-a summarized review. *population*, 1(2), 2828-2832.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-20.
- Arthur, W. B. (2009). *The nature of technology: What it is and how it evolves*. Simon and Schuster.
- Avital, M., & Te'Eni, D. (2009). From generative fit to generative capacity: exploring an emerging dimension of information systems design and task performance. *Information Systems Journal*, 19(4), 345-367.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117. <https://doi.org/10.1177/017084069701800106>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan management review.
- Brown, J. D. (1988). *Understanding research in second language learning: A teacher's guide to statistics and research design*. Cambridge University Press.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity:

- Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chan, C. M., Hackney, R., Pan, S. L., & Chou, T.-C. (2011). Managing e-Government system implementation: a resource enactment perspective. *European Journal of Information Systems*, 20(5), 529-541.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fountain, J. E. (2004). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Rowman & Littlefield.
- Gaver, W. W. (1991). Technology affordances. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*,
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception: Classic Edition*. Houghton Mifflin.
- Gibson, J. J. (2014). The theory of affordances:(1979). In *The people, place, and space reader* (pp. 56-60). Routledge.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research*

methods, 16(1), 15-31.

Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Greeno, J. G. (1994). *Gibson's affordances*.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and organization*, 28(1), 52-61.

Hutchby, I. (2001). Technologies, texts and affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456.

Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.

Luftman, J., & Brier, T. (1999). *Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*. California Management Review, 42(1), 109-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166021>

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.

- Norman, D. A. (1999). Affordance, conventions, and design. *interactions*, 6(3), 38-43.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management annals*, 2(1), 433-474.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and organization*, 18(4), 235-250.
- Reed, M. I. (1997). In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, 18(1), 21-42.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448).

Routledge.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237-263.

Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 2038-2054. <https://doi.org/10.1002/mde.3507>

Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0116>

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Stake, R. (1995). Case study research. Springer.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research (Vol. 15). sage Newbury Park, CA.

Strong, D. M., Volkoff, O., Johnson, S. A., Pelletier, L. R., Tulu, B., Bar-On, I., Trudel, J., & Garber, L. (2014). A theory of organization-EHR affordance actualization. *Journal of the association for information systems*, 15(2), 2.

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms

How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), 239-254. <https://www.jstor.org/stable/26629645>

Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling

technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.

Volkoff, O., & Strong, D. M. (2017). Affordance theory and how to use it in IS research. In *The Routledge companion to management information systems* (pp. 232-245). Routledge.

Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology Ecosystem Governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill.

Weick, K. E. (1988). ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Weick, K. E. (2001). *Make Sense of the Organization*. Blackwell Publishing.

Weick, K. E. (2015). *The Social Psychology of Organizing, Second Edition*. *Management*, 18(2), 189-193.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.

Yoo, Y., Lyytinen, K. J., Boland, R. J., & Berente, N. (2010). The next wave of digital innovation: Opportunities and challenges: A report on the research workshop'Digital Challenges in Innovation Research'.

何瑞萍. (2014). Dervin 與 Weick 意義建構理論之分析與比較 [Analysis and Comparison of Two Theories: Dervin's Sense-Making and Weick's Sensemaking].

大學圖書館, 18(1), 83-105. <https://doi.org/10.6146/univj.18-1.05>

林家五, 黃國隆, & 鄭伯壘. (2004). 從認同到開創: 創業家的動態釋意歷程. 中山管理評論, 12(2), 337-397.

Knafl, K. A., Breitmayer, B. J., & Morse, J. (1989). Qualitative nursing research : a contemporary dialogue. Qualitative Research.