# 摘要

學號：M11209202

論文名稱：

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：黃雅婄 指導教授：周子銓博士

臺灣紡織業曾為國家經濟與國際貿易重要支柱，然而在半導體、人工智慧、先進製造與通訊電子等產業快速崛起之際，紡織業面臨邊緣化與轉型壓力。特別是2020年新冠肺炎疫情爆發後，紡織產業不僅應對營運挑戰與供應鏈斷裂風險、市場需求波動，更受到歐美品牌率先導入數位流程與3D設計等技術影響，迫使傳統業者必須加速數位化以維持競爭力。

研究以Frontier新創企業為研究對象，聚焦數位創新平台開發歷程，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組織型態與新興科技相互整合，達成紡織產業轉型目標，進而透過創新科技成功建構新興紡織產業生態系。

本研究以制定理論為主體，結合科技可供性與雙元性靈巧能力作為分析視角，採用質性研究中個案研究方法（Case Study）為主要研究設計，剖析企業於數位創新過程中之策略制定與行動實踐的循環架構，並將企業核心行動區分為「可供性探索」與「可供性實踐」雙層行動結構，藉此揭示企業如何資源協調、策略整合與建構資源競爭間的平衡機制，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。

數位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機制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、促進產業共創價值，為環境永續發展目標提供具體途徑。

關鍵字：制定理論、科技可供性、雙元性靈巧能力、數位創新、智慧紡織

# Abstract

# 致謝

目錄

[摘要 1](#_Toc196754021)

[Abstract 2](#_Toc196754022)

[致謝 3](#_Toc196754023)

[第一章、緒論 6](#_Toc196754024)

[1.1 研究背景與動機 6](#_Toc196754025)

[1.2 研究問題與目的 6](#_Toc196754026)

[1.3 研究範圍與流程 7](#_Toc196754027)

[1.4 論文架構 7](#_Toc196754028)

[第二章、文獻探討 8](#_Toc196754029)

[2.1 8](#_Toc196754030)

[第三章、研究方法與架構 9](#_Toc196754031)

[3.1 研究方法 9](#_Toc196754032)

[3.1.1 質化研究 10](#_Toc196754033)

[3.1.2 個案研究 11](#_Toc196754034)

[3.2 研究架構 11](#_Toc196754035)

[3.3 研究觀察重點 13](#_Toc196754036)

[3.4 研究對象 33](#_Toc196754037)

[3.5 資料蒐集與分析 33](#_Toc196754038)

[3.5.1 資料蒐集 33](#_Toc196754039)

[3.5.2 資料分析 33](#_Toc196754040)

[第四章、個案敘述 34](#_Toc196754041)

[4.1 個案背景敘述 34](#_Toc196754042)

[4.2 個案公司簡介 34](#_Toc196754043)

[第五章、個案分析 34](#_Toc196754044)

[5.1 34](#_Toc196754045)

[第六章、研究結論與建議 34](#_Toc196754046)

[6.1 結論與研究貢獻 34](#_Toc196754047)

[6.2 研究限制與未來研究方向 34](#_Toc196754048)

[第七章、參考文獻 34](#_Toc196754049)

# 第一章、緒論

## 1.1 研究背景與動機

話術模板： 隨著 數位技術/資訊管理/社會創新機制 的快速演進，企業與組織面臨前所未有的挑戰與機會。過去研究多從 組織管理、技術導入、用戶需求 等角度分析數位轉型與創新歷程，卻較少關注 技術、規範、使用者等多重行動者之間的相互作用。行動者網絡理論（ANT）提供了一種新的視角，將 人類與非人類行動者 納入同一分析框架，強調 技術與社會共構，適用於探討 資訊系統的發展、數位轉型過程、社會創新生態系統的形成。

## 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，紡織產業逐步面臨傳統商業模式電子化、生產流程數位化以及供應鏈體系的轉型壓力。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。

本研究以制定理論（Enactment Theory）為主要分析框架，輔以科技可供性（Technological Affordance）與雙元性靈巧能力（Organizational Ambidexterity）為理論視角，探討新創企業如何感知環境變化辨識產業痛點與需求，對組織資源整合與管理、制定數位平台策略，分析企業如何在行動中探索和利用資源完成可供性實踐，進而透過平台創新結果推動紡織產業數位轉型，解決傳統生產流程與供應鏈協作低效等問題。

本研究依據制定理論與數位創新理 論之脈絡，建構「能動性驅動」、「認知制定」、「行動探索與運用」及「數位創新結果」四大分析層次之研究架構模型，期許能探索並補充現有研究缺漏，對企業實務操作與政策制定提供啟發。

**本研究之主要目的：**

1. 探討數位平台發展歷程中，**科技可供性制定與演化**之軌跡。
2. 探討可供性制定歷程中，企業所展現雙元性靈巧能力來探索、運用資源，以及制訂資源競爭之平衡機制。
3. 以數位創新為觀點，分析新創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**可供性制定過程**中，企業如何展現雙元性靈巧能力，實現「可供性探索」與「可供性實踐」雙重行動？
3. 數位平台如何與產業與環境互動，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



## 1.4 論文架構

# 第二章、文獻探討

## 2.1

# 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其大不相同，不止於探討表層意涵，而是對研究資料進行多元分析，質化研究樣本統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、直接或間接參與觀察、民族誌或個案研究（case study）等方式蒐集資料，利用混和方法與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一般化推論；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。下文將詳細描述質化研究之資料蒐集與分析手法，以及其研究意涵。

### 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、紮根理論（Grounded theory）、人物傳記、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，深度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，過程中高度仰賴研究者反覆檢視與比較不同來源的資料，透過反覆的詮釋與交互檢視，逐漸從細節中抽絲剝繭，完成對資料進行拆解、融合與意涵再造，分析過程通常並非線性進行，而是強調持續循環的。

質化研究具備深度分析的靈活性與變動性(Gioia et al., 2013)，其所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，因此研究中的研究人員、資料來源與資料類型所形成的三角測量是主要的探索策略(Knafl & Breitmayer, 1989)，研究人員的主觀判斷將成為研究的關鍵工具，相當依賴人類社會中意義建構主體的直接經驗（Ahmad et al., 2019），需要研究人員從多個角度觀察和探索現象，找出現象背後的機制和本質，透過歸納分析與詮釋，生成新的理論觀點。

質化研究適用於探索某種複雜現象的內在動機、認知歷程或決策原因等較複雜、對情境高度依賴且難以量化的議題，可用於探索及干預組織、社會、個人和社區間互動之關係(Yin, 2009)，整個過程需要將複雜的現象以更容易理解且全面的描述方式呈現(Baxter & Jack, 2008)，以便後續的學者參考及利用其中所需的知識。

質化研究從研究對象直接經驗出發，透過研究者的深度分析與詮釋，形成對社會現象或特定個案更豐富且深入之理解。儘管質化研究結果通常難以如量化研究般直接進行推論，但可以高度敏感的方式分析研究資料中細枝末節與複雜的背景脈絡，可做為理論發展與實務洞見的重要基礎。

### 3.1.2 個案研究

## 3.2 研究架構

**第一段：「制定理論」與「科技可供性」的整合視角貫穿主軸與數位轉型脈絡**

本研究旨在分析新創企業推動數位平台之發展歷程，採用**制定理論（Enactment Theory）**為主要架構，並結合**科技可供性（Technological Affordance）**與**雙元性靈巧能力（Organizational Ambidexterity）**作為核心理論視角。

探討企業如何持續感知產業與市場變化以制定策略，並在明確意圖與問題的能動性驅動之下，透過認知問題與企業能力間的配適，執行可供性探索並利用雙元性靈巧能力實現資源競爭的平衡機制，為平台制定創新策略，逐步形塑數位創新驅動之產業生態系。

**第二段：行動的雙層結構與「雙元性靈巧能力」展現**

本研究將「行動」明確區分為兩層結構：其一為**可供性探索**，即企業**分析可被實現的物質性資源、技術，以及對外部機會的感知與分析之相關行動**。其二是為可供性實踐的核心行動過程，分析企業在平台發展中所展現靈巧的**雙元性靈巧能力（Organizational Ambidexterity）**，亦即同時具備前瞻性的**創新探索**與穩定深化的現有資源技術**靈活運用**能力。

藉由雙元性能力，企業得以依據不同挑戰重複制定與調整經營策略，一方面對潛在外部資源之創新應用、先進技術等進行探索，增進與補足平台開發所需之專業知識與技術，同時靈活開發、深耕現有資源和知識等專業能力，在每一階段依據策略需求進行**資源競爭與協調**，實踐平台策略規劃與創新功能開發落地。

企業以數位平台為載體，導入創新服務和功能，實現多元化、創新且貼近實際需求的平台應用，強化組織與平台的整體競爭力。

**第三段：強調「平台實踐 + 數位創新結果」與環境互動的效果，與生態系的建立**

將階段性應用結果與能動性之策略意圖中欲解決議題交互比對，達到持續修正認知並對行動進行調整，進而實現數位紡織產業生態系的建立。

研究針對**數位創新（Digital Innovation）與科技可供性實現（Affordance Actualization）的觀點**，探討平台功能如何被使用者實際操作、接受與徵用情況，並分析平台創新結果對產業環境和社會文化產生的影響。

並聚焦於平台如何透過創新科技促成產業之互助關係，優化供應鏈間協作模式來帶動整體產業數位轉型，最終，透過不斷的制**制定—認知—探索—實踐—結果—再制定**的循環，建立以數位創新為核心的紡織產業生態，實現創新科技價值再造與產業永續發展之目標。

一張含有 文字, 螢幕擷取畫面, 字型, 行 的圖片

AI 產生的內容可能不正確。

## 研究觀察重點

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 |
| 能動性 | 問題 | 觀察新創企業於經濟效益、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轉型機會，根據此發展對應策略。  企業從不同角度中找到所有可發展的問題與產業機會？ |
| 意圖 | 觀察新創企業在平台制定過程中，**所意識**之**明確的、主動的動機與目標設定**，探究該動機與意圖如何影響後續之企業認知與策略行動。  新創企業察覺到哪些明確動機與目標，才執行後續一系列企業認知與行動？ |
| 目的 | | ~~以數位創新視角，探討平台成效和產業數位轉型的結果~~，探討企業建構平台主導的創新產業生態系過程中，所形塑之生態系運作型態，包含供應鏈緊密協作方式、產業經營模式與新生產流程等，並評估平台對產業轉型與價值再造的貢獻。  企業發展平台希望建立的生態系協作模式、優化生產流程與具體價值敘述、其他效益與影響 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| 觀察外部環境、制度文化、價值觀等隱含因素對平台發展和產業轉型之機會與限制，理解使用者真實需求。   1. 不同階段產業差異及痛點、需求 2. 需求所蘊含的機會與限制?   前一階段失敗原因與平台牴觸的點在於?牴觸來源是否是制度(文化?價值觀等內部經營理念) | 觀察企業各階段資源、知識、技術與組織能力現況，探討企業如何調整、突破資源限制，並根據自身能力訂定發展策略。   1. 現企業能力定位、機會限制為何？ 2. 企業能夠解決哪個對應問題? 3. 策略方向與資源條件？(企業現能如何回應需求?制定策略?用甚麼技術與發揮甚麼能力)   面對限制企業如何回應？ |
| 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，分析物質特性中蘊含之可供性，探索其與環境互動中之價值及滿足需求的機會，評估其對平台發展、推動數位轉型之潛力。 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 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，滿足平台開發需求、提升科技賦能潛力。  既有資源如何調整強化、延伸應用？：資源、知識、品牌、聲譽、團隊技術、**人力(員工)、關係擴展**與能力為何？  既有要素對平台開發而言那些可強化、調整、優化後賦能?多元應用、創新結合、深耕、探索 | 觀察企業如何主動探索和導入潛在可利用之技術、知識、品牌、聲譽與策略夥伴，並藉由聯盟、異業合作、共同開發等各項策略擴展資源與平台創新基礎  探索資源來源與具體策略：企業需要從外部探索甚麼資源、能力、知識、品牌?、聲譽?策略聯盟、共同開發、異業結盟?與誰合作累積經驗？開發新技術?  創新探索的新科能帶來的貢獻 |
| 平衡機制 | |
| 觀察企業面對不同策略時，如何設計融合機制或調度、分配、整合資源，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，觀察可供性是否成功實現、是否出現替代性徵用情況，評估平台創新服務與功能所帶來的影響與效益。   1. 平台創新功能實際使用情形 2. 是否有替代性徵用 3. 對產業與環境影響為何？ | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 |
| 能動性 | 問題 | 觀察新創企業於經濟效益、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轉型機會，根據此發展對應策略。 |
| 意圖 | 觀察新創企業在平台制定過程中，**所意識**之**明確的、主動的動機與目標設定**，探究該動機與意圖如何影響後續之企業認知與策略行動。 |
| 目的 | | 以數位創新視角，探討平台成效和產業數位轉型的結果，探討企業建構平台主導的創新產業生態系過程中，所形塑之生態系運作型態，包含供應鏈緊密協作方式、產業經營模式與新生產流程等，並評估平台對產業轉型與價值再造的貢獻。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| 觀察外部環境、制度文化、價值觀等隱含因素對平台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、技術與組織能力現況，探討企業如何調整、突破資源限制，並根據自身能力訂定發展策略。 |
| 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，分析物質特性中蘊含之可供性，探索其與環境互動中之價值及滿足需求的機會，評估其對平台發展、推動數位轉型之潛力。 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 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，滿足平台開發需求、提升科技賦能潛力。 | 觀察企業如何主動探索和導入潛在可利用之技術、知識、品牌、聲譽與策略夥伴，並藉由聯盟、異業合作、共同開發等各項策略擴展資源與平台創新基礎 |
| 平衡機制 | |
| 觀察企業面對不同策略時，如何設計融合機制或調度、分配、整合資源，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，觀察可供性是否成功實現、是否出現替代性徵用情況，評估平台創新服務與功能所帶來的影響與效益。 | |

## 數位平台發展階段

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 階段 | 平台服務 | 內容簡述 |
| 第一階段 | 掃描技術研發 | * 研發數位布片掃描技術 * U3M標準化數位布片 |
| 第二階段 | 平台推出上市 | * 推出公開協作數位大平台 * 平台多項協作功能與服務 |
| 第三階段 | 平台功能強化 | * 品牌需求，平台資安升級 * 推出品牌專屬私有資產管理功能，建立供應鏈溝通協作新模式 * 供應商需求，創造平台多元應用 * 推出三代-多元銷售拓展平台，擴增銷售通路、多元商品展示 |
| 第四階段 | 創新多元應用 | * 社會需求，發展環保永續、碳足跡管理服務 * 產業需求，數位轉型諮詢服務協助企業 * 平台使用者需求，持續開創布片多元應用，支援數位3D設計 * 實現企業願景，設計生態系改變，人人都可以當設計師的全新樣態 |

## 階段一、【掃描技術研發】

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 |
| 能動性 | 問題 | * 疫情導致樣布運輸困難，供應鏈中斷 * 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 * 訂單流程存在溝通瓶頸，供應鏈協作困難 * 產業高庫存商業模式產生過多成衣損耗，導致環境負擔 * 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 * 推出數位布*以前的紡織廠*片技術與數位創新平台 * 提升整體生產效率、降低資源浪費 * 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 * 透過數位創新平台功能，回應產業需求並解決困境 * 建立數位紡織產業生態系，推動設計創新與供應鏈協作 |

問題：高庫存

「那這個gap我們發現還有一個問題。就是品牌在訂、在制定紡織業是以這個season他們叫做季節性的去訂貨的，因為我假設我是H&M，我永遠是為明年消費者要買什麼我在這個點，假設今天是2025年的3月我已經在想，明年2026年3月貨架上會放甚麼，因為紡織業的生產週期很長。我生產一批布料我可能要三到六個月，然後再用三到六個月生產成衣，那中間還有一個我要設定好、我要生產的時候根據每個市場預期不同，然後我要去安排、我訂貨的量是大量的？還是小量的？**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**。」

問題：生產流程過時、許久未更新的低效生產流程

「**那個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，然後生產...也許生產的製程是有進步的，然後技藝、工藝是很先進的，但是紡織業一直因為他們這個這個紡織業是一個，我們說類似壟斷的行業**，就是紡織業是有由幾個大的品牌去控制的，比如說像快時尚大家應該最熟悉的就是zara、H&M，然後普通的時尚像百貨公司一般的，像JCPenney零售商，然後像Macy’s、Bloomingdale's這種零售商是一個體系。」

意圖：解決高庫存與樣布運輸的資源浪費與地球汙染

「所以他們這個紡織業，他們都有開玩笑，說你付一件衣服的錢，妳其實有買了兩件衣服的庫存，是其實是這樣子。那這是大背景來說，我們覺得我們想改變這個。因為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、然後要耗費的這些資源是很大的。那你如果說、就是只是為了滿足消費者的這個不確定需求你就多訂，當然他可能是讓工廠浪費了很多很多的資源去做這些庫存，那其實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。」

意圖：品牌與供應鏈訂單低效溝通，高庫存的資源浪費，改變的契機、動機

「第二個問題就是我們發現品牌跟供應鏈在溝通的時候是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。那這個，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，**我如果今天我染好一批顏色，然後結果我染出來了、然後開完機台了，然後送到品牌設計師那邊，他說:「欸？這個顏色不好看，對不起我想換一個顏色，重來一遍。」然後這個就是一個，我們發現這樣子好像一點都沒有（效率）**，我可能那時候就是覺得「欸？」，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，然後我們就想要改變**。」

目的：紡織產業零庫存願景，發展數位化布片的起源

「我們其實開始成立的時候希望能夠做一個平台，是可以讓紡織業做到一個「即時生產」，未來如果紡織業不用做任何的樣品、不用做prototyping，我用3D或是用數位的方式去模擬出一個衣服或是這個材料、或是整個實體，那可以讓消費者先看到，看到之後蒐集好這個訂單，然後我們再做生產，那**這樣就是一個零庫存，就只需要一點點或是非常、非常少的庫存，那這樣就可以改變整個產業這個非常、非常浪費的現狀。就是以這樣子的一個未來的願景來看，我們要回推說前面要先做甚麼？那第一個就是要做「布料的數位化**」」

目的：創新訂單模式，生產前先讓顧客看到布料，解決樣布浪費與高庫存的問題，達到永續目標減少資源浪費，協助供應商降低生產成本

「那我們第一個想的是，怎麼樣讓這個我們不用生產或是不用寄到他那邊，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，然後材料是一件衣服生產的瓶頸。**因為衣服只是最後把東西組裝起來嘛，你在哪裡組裝都可以，可是材料是有一個產業供應鏈的，你要有化學、要有技藝、要有工廠，要有相應的、很多的這個比較長的產業鏈去支撐布料材料的生產，**所以生產材料也很長的，所以就是怎麼樣讓材料這個東西先完成？我剛剛所說的，能夠做之前、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。**」

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| * 疫情加劇產業數位轉型 * 布料數位化管理與搜尋 * 零庫存、永續新商業模式 | * 團隊了解紡織產業，掌握實際產業痛點與需求 * 擁有機械工程技術與商業經營專業知識，進而有能力著手開發創新「數位布片」 |
| 行動 | 探索可供性 | |
| 物質性 | 機會 |
| * 研發標準化U3M格式數位布片，實現布料數位化管理 * 推出公開之數位布料管理平台，改善產業協作模式與溝通效率 * 推出**全球創新之布料數位化的掃描AI技術**，利用事務機就能快速掃描布料，結合AI辨識技術製作出數位標準化布片資訊，將詳細的布料資訊透過雲端儲存的方式儲存於平台之中 * 那這邊可以專注談布料掃描技術的可供性 * 取代人工檢索布料可能產生的問題，將布片數位化，科技的穩定性可以解決人工疲勞及降低現有布片檢索的困難度 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 深耕運用 | 創新探索 |
| * 就地取材現有的設備如手機、事務機設備與OCR辨識的技術相結合，建置出**初代數位布片掃描技術** * 原團隊開發之ML技術結合MIT掃描技術更新布料掃描技術 * 2021年成立AI團隊持續開發與精進圖像掃描技術 * 2019夏天，JCpenny推薦frontier於紡織論壇發表數位掃描技術，榮獲歐美廠商讚賞 * 將掃描技術實際部署於自家與合作廠商現場，提升布料數位建檔效率與精準度 * 累積數位布片的數量，供後續開發利用 | * 技術原型的初步發想與持續試驗**布片掃描技術的開發過程**：布片掃描技術歷經手機拍照、自製固定拍攝架到事務機平板掃描等試驗，最終結合AI與MIT團隊CycleGAN技術，完成初代數位布片雛形 * **概念與方法尚不成熟，需要反覆實驗**（image caption → OCR辨識） * 與外部單位（MIT）將現有技術結合AI，進行創新實驗性的合作（CycleGAN初測） * 推出初代公開化之數位布片管理平台 |
| 平衡機制 | |
| ??? | |
| 數位創新 | 結果 | * 初步實現數位布片管理與平台雛形，幫助產業完成布片數位化 * 改善產業鏈溝通模式，供應商可快速回應訂單需求，提升溝通生產效率與解決實體樣布運輸產生的資源浪費問題，並協助廠商管理大規模布料、加速供應鏈運作 * 部分使用者表明對數位平台資訊安全的擔憂 * 廠商不願用平台，意識到產業中視布片資訊為「競爭關鍵」與「商業機密」的文化 | |

產業需求：傳統布料搜尋仰賴人工問題、流程繁瑣容易出錯，阿姨離職就糟了

「以前的紡織廠可能都是用實體的樣卡、樣卡本，那全部都是手寫的，然後貼一塊布在旁邊，然後他們的樣品間很大喔！可能有三層，有的是有三層樓，然後全世界都有收錄。但是你要找你要的布很困難，你得翻那個catalog都是實體的，然後可能會有一個年紀很大的那個阿姨在那邊，**然後你就問他:「阿姨，有沒有這個？」**（這個人）就是業務喔！

企業能力：發揮團隊本身具備的商業與技術雙重能力，使新創企業快速理解產業痛點並著手平台開發

「其實那個時候開始，我們3個都是在美國讀大學，我們其中1位就是我先生，是讀這個機械工程，那我跟另外1位是讀經濟管理。」

探索可供性-物質性+機會

發現科技-數位化掃描技術，可以解決傳統布片仰賴人工管理困難的問題，達到規模化、自動化的管理

人眼辨識布料是會受到視覺疲勞影響的，傳統採購與搜尋布料是仰賴人眼的，團隊想到可以將布片以數位化的方式解決OOOOOOO問題，這就是科技可供性的機會於是開始開發數位布片掃描技術，團隊嘗試了許多方法，考量到要如何確保每次掃描進去的布料結果都十分精準?探索到科技的具備的穩定性，每次掃描都很精準、完美擬真，精準呈現布料材質與紋理，每次測試出來的結果都相同並且後續可以將這個數位布片應用到其他的平台功能，或是嫁接到其他系統之上利用，可延伸性

**數位科技就是標準化，誰去操作或是查詢都會用一樣的結果**，結果不會因人而異，而是確保結果問定性，讓資訊可以完整地被承接，不會有員工離職之後資料就消失、找不到、難以執行作業(撿布、選布)的問題，可以繼續有效率、規則化的進行布料管理，現有產業就是需要一個這種技術、方式，數位平台可以實現這些目標、解決這些問題，而數位布片的掃描技術可以簡化這個布片管理的作業流程，讓許多庶務性的工作自動化。

「紡織業業務現在很多都是這樣，他就去拿一塊客戶的需求說：「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。」**

可供性探索-AI可完成物理數據的精準測量，可規模化的大規模快速掃描，協助布片大規模管理

「第一個我們這個AI的，為什麼我們是用AI？因為其實傳統的digitization的速度實在是太慢了，我們等一下可以去參觀一下，就是那邊有機器，我們1天只能掃8塊布最多最多，完成數位化，但對於一個供應商來說我可能隨便一個庫存可能就有10000塊材料，我1天掃8塊布我可能掃到100年還沒掃完。

那**AI為什麼可以、就是他們為什麼喜歡AI是原因是因為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**。」

深耕運用：家族從事紡織業，擁有產業相關知識

「我們3位創辦人，那就是我跟我先生，然後還有另外1位，也是我們的共同創辦人有3個，那我們是大學的同學，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做從事紡織業。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。**」

深耕運用：運用現有設備如手機、事務機的flatbed scanner是最穩定的來源，探索到事務機的新應用，用來掃描布料，利用現有資源手機等多樣嘗試開發掃描技術

「但是後來我們嘗試了幾個方法去做這個image caption，image caption的方式當時有幾個，我們還設計就是用手機拍照，可是發現手機有距離遠近，那你pattern的大小就因為紡織業他有花、有圖案在上面，你近距離拍跟遠距離拍的圖案大小也不同，你就不知道、角度也會有不同。

*所以我們capture下來就不準，那這個就是就我們後來就設計了一個桌子，就是手機放在上面，然後有一個架子（手機）就放在上面、布放在下面，然後我拍一下，那我就至少知道這個是固定距離，我的pattern大小可以推算出來，用比例去推。*

*後來發現可是這樣不行啊，這樣燈光，好像會有…環境光會影響，所以就後來就想還沒有一個方式可以快速的、穩定的capture image？後來就想到我們不是每個辦公室大家紡織廠不管哪一個工廠都有印表機，印表機上都會有一個scanner，Flatbed Scanner這個東西進去之後是一個穩定光源、然後穩定距離，是一個相對穩定的一個來源」*

深耕運用：至2018之後，藉由自家工廠實際使用數位化掃描技術，同時思索數位布片未來發展(但布片的掃描是持續再做的，一直再做)

利用自家的工廠慢慢嘗試使用開發的布片掃描技術，也由此不斷蒐集反饋來調整掃描技術以及操作流程，也在從供應商端累積起約10000片數位布片後，團隊開始思索，現在的布片只是被掃描成數位化的布片形式儲存起來，還沒發展其他多元應用，團隊認為只是停再將實體布料數位化、數位化管理布料資產已經不夠了，現在大量累積的數位布片資訊，那可以有甚麼新的應用呢?

*【****所以從2016年底開始轉為做這個用掃描，我們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****，因為紡織業的布卡是很可能，等一下可以拿一個給你們參考，他的布卡是一個很standard的布卡，然後下面會有一塊布，布上面會有一個標籤，標籤上會有所有這塊布料的資訊。*

*那我們就是用當時是用掃描進去了之後，那我們就在想這個東西、這個東西只是我們是有，****就是當時還是用ocr、ocr辨識就把自動把它辨識出來，但是pattern的沒有更好的運用，就只是image caption就放在那邊****。*

***然後做到2017、18之後，我們累積了差不多快…我們從供應鏈那邊大概已經累積了大概10000塊布料，就只是用掃描、請他們用掃描****。】*

創新探索：2019年現有掃描技術與MIT團隊的ML技術結合，實現掃描技術結果更加精準

*「那後來我們就發現AI是可以…就當時還沒有、還不叫…應該是不能算是AI，那時候就是用machine learning，我們把這個印表機的這個資訊，出來的資訊加上布料的材料資訊，****去跟六個圖層去比對，然後我們去用machine learning的方式去預測一個材料scanning ，從一個scanning一直到六個圖層出來。所以到2019年，我們當時跟MIT出來的一個團隊有合作，然後我們2019年這個初步的產品打造出來。****」*

創新探索-2019年-關係擴展：JCpenny擴展市場與知名度，對後續的平台推廣與拓展是有極大幫助的，新技術新視野、新市場(歐美)

「第一個AI的、原來的solution就提出來一些結果，然後提出來之後我們發現業界就有幾個人，像這個**JCPenney，還有另外幾個這個對於我們在做的東西很有興趣，然後（他們認為）我們應該要拿去全世界做一個發表，他們就把我們這個，JCPenney當時是貿易公司的一個很大的客戶**。

然後，**（JCPenney）他們就把我們推薦到全世界的、最先進的紡織論壇，就是討論紡織業的數位技術的一個（論壇）請我們去發表**。

所以我們2019年的…應該是夏天，做了第一次發表，就是這個machine learning的技術告訴全世界，**然後當時大家都很驚豔，那個時候AI還沒有這麼…像現在這樣子的感覺的時候，大家就覺得這個技術很棒、這個概念就很棒，所以我們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，那我們公司就在2020年的4月成立。」**

平衡機制

???

數位創新結果

???

## 階段二、【平台推出上市】

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| 產業需要私有雲管理數位布片，自主管控資料安全。 | 培養AI team、自行開發私有雲系統與資安機制。 |
| 行動 | 探索可供性 | |
| 物質性 | 機會 |
| 提升平台資安功能、建立個別布片私有化設定功能。  提供高安全性的私有雲平台成為差異化優勢。 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 創新探索 | 深耕運用 |
| 推出專屬私有雲版、布料資料資安升級功能。 | 調整布片管理與資安標準，符合品牌方資料掌控需求。 |
| 平衡機制 | |
| 觀察企業面對不同策略時，如何設計融合機制或調度、分配、整合資源，維持組織運作與持續創新動能。 | |
| 數位創新 | 結果 | 成功推行私有雲版本，降低品牌方對資安疑慮，提高使用率 | |

產業需求-2020疫情是危機也是轉機，疫情控管貿易進出口阻擋了樣布運輸，供應商要賣或，怎麼辦?數位轉型推力產生

「我覺得這個一開始我是遇到很大的阻力，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，就是大家覺得欸？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，我現在我覺得沒什麼必要就是說。

但是在20…尤其是在covid那一陣子，因為你不能出國阿，你也沒有辦法shipping，那你到底怎麼跟客戶去溝通這個材料？一定要有的數位的工具。」

產業需求-品牌需要將布料私有化管理，平台的功能拓展

「就是我們一開始是想成為一個公開的平台，每個廠商供應商都有上自己的(內容)…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。

但是**後來發現，剛剛講到很多工廠他的這些布料是專為adidas、專為nike開發的，就是他其實這塊布料他不能賣給別人。**

那我們後來就想，**這個好像公開市場的這個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的生意裡面他們Nike只會找他供應鏈裡面的，**然後我是Nike的供應商，我的Nike的東西不能賣adidas**。」

企業能力-持續感知產業需求，調度資源去推出新的平台功能，創造更多台價值技術能力的拓展，現有與外部資源的調度，能夠感知到組織缺乏的專業技術進而規劃，發展對應的功能新增策略去補足研發技術或專業人員

「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，所以這個大平台就變成了私有平台的概念**，我們就幫adidas像這樣子的廠商去做一個這個sourcing的這個、只在他供應鏈裡面去做adidas的機制，這樣子客製他這樣的模組。」

探索可供性-數位布片掃描技術結合AI，利用CycleGAN技術將布料的纖維走向數位化，製成數位布片的資訊，捨棄傳統的樣布冊，同時這些數位布片資訊可以被後續應用、被收集，結合其他布料詳細資訊的歸檔，讓企業可以透過雲端資料庫建立起

MIT的技術協助，AI演算法cyclegan的引入，六圖層辨識纖維走向，作為後續AI演算法及布料圖像、花紋辨識技術的研發基礎

*「MIT團隊，他們是當時用了一個GAN的技術就是CycleGAN，我們把這個影像去辨識它的這個纖維的一個走向，然後用這個CycleGAN去把他生成六個圖層中的這個結果output，****所以那個當時也算是一個蠻大膽的試驗，就是我們發現有一些布料是可以這樣子，但是其實並不是所有的布料都適合。***

***那其實我們我們在後來、在這幾年中是有慢慢的…有保持它那個CycleGAN的一個部分，然後也有去微調後續的一些AI的算法****。」*

探索可供性-數位科技的可控制性，探索到企業需求以後就發現可以設計企業私有化的平台功能，透過布料檔案的權限控管實現布料私有化的目標

隱私保護性、獨特性、安全與資產儲存穩定性，同時保障快速搜尋與資產管理

「所以我們後來就發現，這個市場最需要的其實是一個私有雲的感覺，就是我上傳的布片這些只有我能夠擁有的，然後**我決定要開放給誰、就開放給誰，所以我們後來產品就往這個方向去發展**。」

創新探索-平台功能創新參與度擴張，開發私有雲管理功能、客製化的私有雲組組，提供個人化的資產控管

「那一開始的這個open source的大品牌，所以有點像那個阿里巴巴或是像這個fb的那種感覺，**就慢慢變成一個為B2B去設計的、適合紡織產業設計的私有雲的這個生意模式、商業模式**。」

深耕運用:組織結構管理(成立AIteam)與技術開發能力（承接MIT掃描技術的演算法）的展現，成立AIteam持續更新AI技術，持續掃描技術的提升

「**我們其實跟MIT合作大概就是到2021年左右。然後那一年之後，我們就開始自己培訓自己的AIteam**，然後去把所有的…當時他們的這些source code還有這些算法這些去把它承接下來，然後去改進有一些布料的品項用CycleGAN的方式出來的結果不準確，那六個圖層其實它有一個標準的，比如說90分、95分、85分，**這些我們把一些不適合CycleGAN（的布料）用其它的演算法去完成，所以這個是我們在成立之後做的一些轉變，就是一開始借助外面的，後來就…還是必須要繼續自己用的，組一個team去完成的。**」

深耕運用-不斷深耕與修正掃描技術的精準度，圖層的精準度已經達到很高了，但其他織品特性的呈現還在持續試驗中，期望達到更穩定精準的數位化布料呈現

「然後現在還在往前做，就是圖層已經到95%到99%的準確度了，但是我們的這個布料的垂墜感、還有布料的這個拉伸，這些物理數據還在還在慢慢的優化中。」

平衡機制-利用現有累積的數位布片去拓展外部關係，提升平台使用者參與。

「我們一開始就跟她說，一開始大平台的時候就告訴他說我們，我們自己本來累積了10000塊的材料嘛，那這個材料我們是先開給這個很多的品牌商，我們是因應拿去跟品牌說，**欸你們（品牌商）要不要來看這裏很多材料，你們要不要使用？那品牌商就一定會說好，因為我們先免費提供給他（品牌商）**。

**然後我們免費提供之後，我們就回來跟台灣的廠商（供應商）說，上面有這些品牌商在，那你們要不要把你們（供應商）的布也上上去？一開始這些第一批的客戶是大平台的時候，是這樣上來的**。」

數位創新結果-平台實現雲端新增、上傳布料產品，觸及全世界的潛在客戶-2021遠見雜誌

「逸祥國際表示，此雲端平台可快速將開發的樣品布料上傳，供世界各地的顧客遠端挑選，大大縮短採購開發時間。

對全球品牌業者和設計師而言，則只要利用電腦、手機或平板，輸入規格或使用「以圖搜圖」功能，就能快速找到想要的布樣，且在螢幕上能夠清楚看到布料組織及規格，如此可大幅縮減與布料商往來溝通的成本。此外，布片資料能夠以3D方式呈現，模擬衣服穿在人身上的各種皺摺變化與紋理表現，如此可以精準創造出理想產品，不致產生落差。」--2021遠見雜誌

數位創新結果-AI加速、減少浪費

「**所以我們這個AI沒有辦法去取代一塊布的製程，因為實體的東西是必須要做出來，可是我們可以加速前面的部分，我們在開發的時候可以**，可以（假設）一個H&M的設計師可以有10000塊材料的選擇，他可以有很多的方式去做新的style，**不用生成、不用去再去打一個衣服，不用再去做一個材料，因為它已經有很大的資料庫，他有3d設計他可以快速的做這個design之後放到他自己的電商平台上去搜尋一些訊息**，其實很多現在有些品牌已經在這樣做。」

數位創新結果-品牌自主管理私有化數位資產，建立一個數位化的資料庫，讓客戶可以自由運用，自主將布料上傳、管理、新增、控制生產流程等等資料、客製化模組

「所以其實他們的顧慮，尤其是就是adidas這樣子這種比較數位的類型的公司，他們會很在意自己的數位資產，**所以我們會比較像是一個take a partner的概念，幫他們建置好他們的這個，等於說把這個殼給他們，最後資料是他們去掌控，我們就沒有資料的運用權**。

所以像就是中型品牌，它可能不會像他們那麼care這個隱私，但是越大的品牌越在乎。」

所以這些大家也都是**自己有私有的空間，然**後我是a廠跟b廠我看不到彼此，我們不知道你做了甚麼，除非你把你的資料這份公開，我們是有一個公開的sourcing library。可是也是**有私有資料管理、資產管理的空間就是你可以自由選擇「這塊材料你要公開嗎？還是要私下賣？**」，就是只給你指定的客戶去運用。」

## 階段三、【銷售與推廣】

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| 供應商與品牌需更高效推廣與銷售布料產品。 | 優化平台功能，新增電子商務與數位設計支援功能。 |
| 行動 | 探索可供性 | |
| 物質性 | 機會 |
| 數位布片應用於2D/3D設計，提升成衣設計流程數位化。  B2B電子商務新通路，促進銷售與曝光。 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 創新探索 | 深耕運用 |
| 發展線上展場、智慧接單、數位行銷工具。 | 數位布片延伸應用於2D/3D樣衣模擬、智慧設計。 |
| 平衡機制 | |
| 觀察企業面對不同策略時，如何設計融合機制或調度、分配、整合資源，維持組織運作與持續創新動能。 | |
| 數位創新 | 結果 | 成功推動供應商數位銷售模式，提升市場曝光與接單速度。 | |

產業需求-一貫供應商，從設計、生產製作到銷售推廣都在自家完成，那就有銷售業務推廣的需求，frontier發現供應商要的是銷售，因此也將銷售推廣的功能新增進平台之中，鎖定客戶分支去release產品線

「這幾個工廠如果是代工廠，可能他只做一個工段的他可能就沒那個需求，真的。他如果只有染廠，他自己只有染布這一個工序，他可能就不需要，可是他如果是一貫廠，比如說我是布廠，就是從織、染到成品都是在我家，**然後他又有賣布的需求、又要出口要去做全世界品牌，他一定需要做這件事情(數位化)。**

所以我一開始的target就是在有出口的、然後比較大規模的尤其上市櫃公司，那這是我們early adopter在台灣，就是20-30家，就是我們第一批客戶。」

產業需求-供應商角度，賣給全世界

「供應商你去想供應商的角度，他還是希望能越多的digitize，然後接觸越多的客人，所以他會在這個夾縫中會找這個，甚至我可能1年生產1000個材料，我2個材料是adidas，可是我生產998個，我還是要賣，**所以對供應商來說，她永遠是需要這個數位工具去increase sales，Cost efficiently去做。**」

企業能力-重複感知需求與調整的經營策略，對未知領域(銷售應用)的探索，彈性管理能力的發揮，經營策略的轉化，彈性發展出不同平台策略

「**那我們針對這幾個(對象)特定的特性，尤其是品牌商跟供應商之間他們兩個需求不同，我們就開了不同的產品線給他們**。」

「大概是在應該是在後面，2023年，我們大概try了兩年發現這個廠商還是只在乎「自己有沒有把布賣出去？有沒有個好工具賣？」給他的業務去用，所以我們就對（轉換）」

探索可供性-數位創新平台提升作業效率，跨越時間與地域限制的特性

「樊穎指出，透過此布料數位化SaaS服務，對跨國品牌集團來說，在亞洲的布料開發團隊可將所有材料數位化後上傳到平台，位在歐洲的設計師可直接使用這些3D檔案進行設計，大幅將過去布料開發流程從半年縮短至一週。Young也表示，過去如果向工廠要求實體打樣並從亞洲寄送至美國，至少需花四至六週，如今透過布料數位平台，可能設計師在一至三天內就能完成製作。」--2024今周刊

探索可供性-數位化的好處，打破時間、地域限制，數位化圖像成為溝通媒介，銷售通路自動化、電子化、雲端化，比起傳統的業務銷售更快速有效率，且平台中的數據可以被後續利用，而標準化的數位布片讓所有國家都可以看到你的產品

「大家意識到原來數位化的好處是這個，我在**溝通的時候可以無國際沒有限制，然後不用運費**，**可以快速擴張我的sales的channel、social media或是像阿里巴巴這樣平台，他都需要有圖像，影像是很重要的溝通媒介**，因為材料是…就是這個就是fashion就是靠人眼。」

創新探索-開拓創新的數位銷售工具-faric select

「那後來加上在同時我們這個大平台也變成，對於供應商來說，他其實發現他更需要的是賣這個工具，所以我們怎麼幫他把他的資產更快的賣出去？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阿，在你跟客人meeting的這種類似像CRM的這樣子一個工具，但是我們是專注在材料上的CRM**」

深耕運用-將現有平台功能與服務主動區隔出不同特性的產品線，區分供應商與品牌商需求，以符合不同客戶的需求和期待

「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是比較私有雲，然後客製給他一個殼，資訊由他去完成，然後我們只可能幫他去作維運。

那供應商的話，我們是用賣這個就是有點類似銷售工具，幫你做完數位化之後你可以用這個數位化資產去做銷售，所以這幾個模式就慢慢演化出來。」

平衡機制-

數位創新結果

## 階段四、【多元新應用】

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
| 碳排放管理、資源優化與綠色轉型需求高漲。 | 開發碳足跡管理、數位產品護照等新功能。 |
| 行動 | 探索可供性 | |
| 物質性 | 機會 |
| 數位布片資料延伸至碳排放資訊與產品環保屬性管理。  ESG成為推動平台新價值來源，提升供應鏈永續競爭力。 | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 創新探索 | 深耕運用 |
| 結合碳管理平台、虛擬時尚與智慧生產技術。 | 延伸數位資產功能至碳排、永續模擬、產品環境管理。 |
| 平衡機制 | |
| 觀察企業面對不同策略時，如何設計融合機制或調度、分配、整合資源，維持組織運作與持續創新動能。 | |
| 數位創新 | 結果 | 協助紡織供應鏈推動數位永續與產業價值觀革新。 | |

產業需求，品牌商受環保永續、政府法規、ESG社會期待等議題影響，採購原物料時需要對產品的碳足跡進行排查

「樊穎也表示，從2025到2030年這段期間，品牌商將面臨越來越多的ESG法規及碳邊境關稅等議題，隨之而來供應商也須因應配合，因此Frontier計劃在年底推出「紡織業產品碳足跡自動化計算系統」服務，希望協助供應鏈廠商能透過平台進行資料搜集、資料處理及驗證，進行整個布料全生命週期的溫室氣體排放量的盤查，計算出每個不同產品的碳足跡，以符合 ISO 14064、ISO 14067。」--2024今周刊

產業需求-碳足跡控管，生產前控制成本與碳足跡，回應社會大眾需求，企業沒有能力自己測探排，需要平台來協助，採購中需要控制碳足跡，採購站探排的80%

「對，就是有一些不同的需求就出現了，**因為你會譬如說尤其是像這個碳足跡的部分，因為布料的這個資料上面，一個品牌現在大家都在講2030年要降50%**，那他自己沒辦法、他已經沒有得降，因為他都不生產，它其實最多水電少用、電費上，**而她最大的這個scope3，它採購的產品其實就是它的這些成衣跟鞋子的採購產品上的Footprint，這個Carbon emission是Footprint最高的。**

在他的所有的如果把scope3算進去，他（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他採購的產品裡面**」

企業能力-因需求而改變，企業足夠彈性、能快速變更經營方針，接納不同的客戶回饋與持續探索需求，不停新增與調整平台功能和策略，以「完美滿足使用者需求」以從而真正的建立新產業生態系，使使用者(產業鏈)願意接納數位創新的加入

**「那這些供應鏈跟品牌商，他們在看到benefit之後就會就會繼續還是會一直給我們一些新的想法，尤其在這個過程中他們、有很多產品的功能是他們給我們的靈感，他們有需求**，我們好像發現這四五個都有這樣子，普遍的universal裡面就就集結起來做一個產品的功能，所以慢慢的產品就是給供應鏈的平台就越來越豐富、越來越不同。」

【**碳足跡是因應廠商需求跟那個品牌商的需求**(笑)，**他們就是問我們說能不能把碳足跡一起放上去**。然後我們後來說，反正是資料平台資料其實甚麼資料都可以，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。】

企業能力-網站大改版，對應到-不斷調整與客戶溝通的語言，透過大量回饋與分析，更貼近客戶，使平台更接地氣，也從客戶身上吸取靈感來調整策略

「學姐：因為我發現那個動線完全…因為我上去我看supplier跟brands跟designer的那個產品的那個，那**我發現今年他做了很多的簡化，就是流線看起來比以前更清楚，然後你們的定位slogan也寫跟去年不一樣**，就是我想理解說這中間發生了什麼樣的事情？讓你們做了這樣一個改變？因為看起來去年跟今年中間是有milestone的。

CEO：「**最大的原因其實就是我們發現這個怎麼跟客戶溝通**，**其實你講的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™比較著重在這個東西技術有多好或是我們有多好，但現在是**更實際的去面對客戶真正的需求是甚麼**。」」

探索可供性AI技術與平台串聯起整個生態系與消費者

「對，**未來我們設想的是消費者也是設計師。未來每個人都可以成為自己的衣服的設計師**，你可以跟這個AI去告訴他說，我想要什麼樣的衣服？然後AI就幫你生成之後你很喜歡、你做微調，**然後我們AI會幫你去做這個剩下的匹配供應商**，然後自動生產有了機器人之後robotics可能在很localize的地方去生產。」

探索可供性-科技賦能的情感表達，創造多元價值與自我實現、個人設計師生態

「未來可能就是你在虛擬空間裡面你也要穿衣服呀，我們虛擬空間在玩那個vr的遊戲的時候這些衣服，因為未來可能大家工作想像一下一週工作兩天，那你剩下的5天你要做什麼？**可能你會做很多事情是表達自我的情感、表達自我的這個審美**，或是做很多這樣子的事情，**那這種未來的，這個是這個時尚產業**，跟現在我們被迫去買這個Uniqlo的只有那幾個款可以選，是我覺得會那個生態。」

探索可供性-平台功能可擴充，個人化數位布片資訊的模組，數位護照等創新用途藉由數位布片來實現，幫助企業執行ESG、環境永續的目標

「甚至包括**未來的產品數位護照，就是因為其實我們大概80%的資訊都有了**，產品數位護照的話可能就加一個碳足跡或是其他還有這個可回收性嘛，那我們**這些資料就其實很快的就能提供這樣的一個，可滿足就是未來如果要去攻歐盟的話，這個數位護照的需求**。」

創新探索-與外部廠商合作建立顧問服務，滿足客戶需求的策略聯盟，讓數位布片資料標示上碳足跡，客戶選購就可以選低碳、環保的材質，同時可以在平台上做比對

「這個在ESG上面我們，一開始是做因為有跟那個就2021、22年吧，有先跟德國的一家企業也是一家新創Made2Flow我們做一個碳足跡的預測，但是預測不準，預測就是用這個全球平均值去根據你的材料組合去算一個平均的預測，那拿給設計師之後，設計師說可是我需要的是真實的資訊，那後來我們就跟另外一家台灣的計算服務，**其實現在有一家就是計算碳足跡的，那就去跟他們去結合說我如果有客戶，他們需要我做這個坦碳足跡，就可以請你們去輔導，輔導之後這個足跡的數據要放在我們的平台上，這樣設計師在選的時候就能比較低碳的這個材料，那這個是為了data的豐富度去做的**。」

深耕運用－現有設備與掃描技術用於新業務，沒有數位化能力的企業完成客製化的作業

學姊：「就是作為一個就是這種網路的數位平台商務，這樣很神奇就是你們竟然有一個實體的展售點，就是那個digital service center，就覺得很特別就是說因為在過往看你們的milestone，就真的是很強調在技術方面可以給客戶帶給一個很棒的這個，可是…**就是說意思也是說也可以省掉實體**就是那些的…，因為我看你在上那個seminar對客戶講述的很好，**但是突然就有這樣一個實體的點，然後後來也有一個solution是說可以是online 跟offline的這個切換，看起來是說可以scan上去**，**就好像跟原來純線上的是不一樣的**。」

CEO :「**我為甚麼會成立這個呢？最主要還是因應品牌的需求，因為像Adidas它有一個team，它叫digital team他們專作數位化、3d的一個team**，他們需**要廠商去幫他掃描布料，可是廠商不會做，所以他需要找一些合作夥伴去幫他的廠商去完成這件事情**，所以adidas就找上我們去做這些事情，那我們就根據他的Standard就是跟他們去合作**，然後他們就approve了我們這個等於說library就按照他的方式去做digitization，那我們也接一些、像有一些就是儒鴻、遠東這一些客戶，他們也沒有這樣子的人力、去訓練這樣子專業的掃描或是專業的一個特別出去的團隊，**那他們就把布料寄過來我們幫他去完成這個，就其實也是因應品牌跟客戶的需求，就他們可能我真的沒有能力去完成這件事情，就把布寄給我們，我們幫你做到。」

「對，但是adidas要求就是在這個模式裡面、這一個Team裡面，它是要求高精度圖層加上高精度的物理數據，然後它有一個Standard他要把這塊布放到這個一個圓柱上，然後去看有幾個垂墜的擺、褶皺，所以很多是它有一自己的Standard在那裡，然後每個品牌的Standard都不一樣。

所以廠商很痛苦，他們要面對這麼多品牌，他不可能每個都學起來，那他就會找一些這樣服務商，那因為我們很自然的就…因為我們也有、有這台機器，也有這台..兩台機器、幾台機器都有，所以我們就想、就幫大家做這件事情，但這不是我們的主要業務。」

平衡機制

數位創新結果-科技的加入未來應用，實現人與人都是設計師，且成本更低、效率更多，原物料來源透明化的數位未來生產

「如果我們來做的話，我們跟shien不同的會是我全部都是visual design，我連樣衣都不需要做但是我的locate庫存的資料，我能如果這個廠商的這個材料的資源能夠透明化的話，這個是可以完全可以達到他，然後我們又能用機器人生產，因為機器人的成本是比人更低的，他只要用電就好，那我覺得衣服的成本不會(太高)，even不會比現在更高。」

數位創新結果-幫助實現探排目標，共創環境永續

「這個碳足跡是一個未來的關鍵的一個數據，因為這些品牌在設計的時候，如果他能採用比較低碳的、然後有數據的碳排的產品，他就能控制，他就可控制他的這個減碳的這個目標，他就能達到。」

12345

## 母版觀察重點表格

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 |
| 能動性 | 意圖 |  |
| 問題 |  |
| 目的 | |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 理論 | | 觀察重點 | |
| 制定 | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
|  |  |
| 行動 | 探索可供性 | |
| 物質性 | 機會 |
|  | |
| 雙元性靈巧實現可供性 | |
| 創新探索 | 深耕運用 |
|  |  |
| 平衡機制 | |
|  | |
| 數位創新 | 結果 |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 理論 | 觀察重點 |  |
| 能動性 | 意圖 |  |  |
|  | 問題 |  |  |
| 目的 |  |  |  |
| 制定 |  | 制定歷程 |  |
|  | 認知 | 產業需求 | 企業能力 |
|  |  |  |  |
|  | 行動 | 探索可供性 |  |
|  |  | 物質性 | 機會 |
|  |  |  |  |
|  |  | 雙元性靈巧實現可供性 |  |
|  |  | 創新探索 | 深耕運用 |
|  |  |  |  |
|  |  | 平衡機制 |  |
|  |  |  |  |
| 數位創新 | 結果 |  |  |
|  |  |  |  |

產業需求

企業能力

探索可供性-物質性+機會

創新探索

深耕運用

平衡機制

數位創新

結果

## 3.4 研究對象

## 3.5 資料蒐集與分析

### 3.5.1 資料蒐集

### 3.5.2 資料分析

# 第四章、個案敘述

## 4.1 個案背景敘述

## 4.2 個案公司簡介

# 第五章、個案分析

## 5.1

# 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

**中文部分**

**英文部分**

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.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology： Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, *13*(4), 544-559.

Brown, J. D. (1988). *Understanding research in second language learning： A teacher's guide to statistics and research design*. Cambridge University Press.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.

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.

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

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

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