



臺灣設計競爭力之研究

鄧成連*

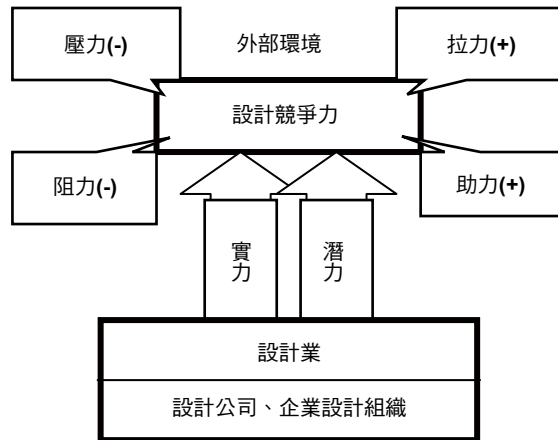
競爭力不是新名詞，但卻是逐漸流行的現代語彙，尤其在此全球化與資訊化的知識經濟新體系下，從個人、組織、企業、產業乃至國家都不得不重視其競爭力。所謂競爭，依字義而言是具比較意涵，同時具比較好的優勢且顧及壞的劣勢，並以易了解與能被接受的指標予以評比。經濟學大辭典界定競爭係個人或組織或國家間的相互競逐，各方力圖超越他方以獲得較大的優勢。此一優勢與超越則稱之為競爭優勢。由經濟觀點而論，競爭力即是經濟力的表現，是可測量的概念，以指標評比各競爭者間的優劣勢與實力，簡言之則可稱為組織持續創造績效的能力。

現今經濟體系，已由個體與總體經濟的傳統理論，轉向更多元的角度探索，有所謂的藝術經濟、創意經濟、風格美感經濟等。以往以人力與財力為競爭力，現今「美力」亦是一種另類的競爭力，且可為企業帶來可觀的產值與財富，尤其是在文化創意產業的熱潮中，美力競爭力的時代已經到臨。在臺灣積極推展文化創意產業之此時，身為其中一份子的設計產業，理應更加重視自己的能力，以彰顯自身之競爭力，與其他產業或為企業界共同提昇國家整體競爭力。

一、研究架構與研究目的

競爭力在管理上的探討可分為國家、產業、企業等三層次，另加上產品而形成國家競爭力、產業競爭力、企業競爭力與產品競爭力等四大競爭層級。國家與產業層級屬總體面的觀點，企業與產品則可視為個體面的考量。依個體面而論，企業競爭力係基於企業自身的特有資源形成與競爭者相互抗衡的利基，以取得長期獲利的能力。而產品競爭力則與公司的產品創新能力及市場開發能力有著相互密切的關連。

* 亞洲大學講座教授兼副校長



圖一：設計競爭力六力之概念架構

競爭力在一般人的心中屬模糊的概念，似可意會但又不易言傳。若與物理力學的觀念相較，雖有相似之處但又不盡相同，以物理觀及 SWOT 概念分析競爭的力學，在內在能量的優勢與劣勢可界定為內部助力與阻力，而外部環境的威脅與機會則可視為外界之壓力與拉力。競爭力是阻力、潛力與實力的組合，因阻力減少，潛力發揮與實力累積而能增強其競爭力。競爭力主要取決於投入競爭之個體（單位或組織）自身之實力與潛力，但可能受到內部相關組織所形成的助力與阻力之影響，或受到外在環境的壓力與拉力的牽引作用，因此本研究提出以此六力構成的設計競爭力概念架構圖（圖一）。

在上述背景下，本研究探討目前臺灣設計業自身競爭力的既有能量，由設計績效、設計技術、設計人力等方面的展現了解設計競爭的實力與潛力，期建構設計競爭力架構，供實務界運用及國家設計政策擬定之參考。研究目標：(1) 尋找影響設計業競爭力之可能因素；(2) 界定影響設計業競爭力之關鍵因素；(3) 調查臺灣設計業之競爭實力與優勢。本研究指稱「設計業」係涵蓋設計服務業與設計產業兩大領域，設計服務業是提供設計服務之設計公司的總體稱呼，而設計產業則係企業體內設計組織的總稱。

二、研究方法與流程

本研究採質性訪談與量化調查兩研究法。第一階段以設計服務業為主要研究範疇，訪談 10 位屬設計公司高階管理者之專家，其類型有產品設計 3 家、平面設計 2 家、室內設計 3 家及互動多媒體設計 3 家。調查對象有設計



經營者 31 人、設計管理者 32 人、設計師 66 人，合計有效問卷 129 份。第二階段則以設計產業為範圍，訪談對象以企業體內部設計組織之設計決策者為主，包括部門高階經理人 3 位、設計課長 1 位、主任設計師 1 位及資深設計師 1 位共計 6 位。調查方面有效問卷計 121 份，受測者為高階設計管理者 6 人、中階設計管理者 18 人、設計師 97 人。受調查之企業總計 76 家，其中產品設計類型有 16 家，平面設計類型 6 家，綜合類型的設計組織則有 54 家。

三、設計服務業之競爭力

(一) 設計公司競爭力主要影響因素

影響設計公司競爭力主要因素包括：(1) 公司經營面、(2) 公司組織、(3) 財務面、(4) 設計人力、(5) 設計技術、(6) 設計服務面、(7) 市場行銷、(8) 國際化、(9) 專利等構面。公司經營面涉及公司的投入與堅持，公司文化建立與品牌聲譽，以及公司的知名度及其人脈，且非常重視固定的客戶與回客率。公司組織包括規模大小及其扁平化程度，與其組織的擴張能力與機動性。財務方面需考慮資金的充足度與籌措力，並具合理的設計費營收及為客戶控制預算。設計人力與技術則是設計公司相當重要的競爭力資源，設計師的專長、專業度、創意力、執行力等均是競爭力的基礎，而人才獲得管道亦是設計人力的重要保障。除個人設計師外，設計團隊的表現包括整體團隊專業與合作力亦深具影響。設計技術涉及其他相關知識，包涵相關技術之運用力、整合力及研發力，而設計經驗之累積可豐富設計技術。

設計服務的類型、範圍亦影響設計公司所處的競爭環境，而服務品質與效率是競爭的利器之一，更重要的是必須了解與滿足客戶的需求，並對客戶作出善意的回應。行銷方面除強化公司的設計行銷與開發能力外，亦應能掌握市場與商業的先機，其中，口耳相傳的行銷方式對設計公司的聲譽與業績似具相當重要的影響。專利方面，設計公司應具專利保護知識，並能有專利資訊收集力及專利迴避能力，以確保設計的合法性。最後，面臨國際化，除在國際設計競賽獲獎可提昇設計力展現與知名度外，宜充分了解國際設計市場，強化外語溝通能力，以拓展國際設計市場。

(二) 設計公司競爭力調查結果與分析

1. 設計公司之競爭力

設計從業人員對自己設計公司的評量中，具高度競爭項目有設計人力、

設計管理與設計服務，而低度的有公司組織、專利面與國際化。可見設計公司較為重視設計公司運作中的直接項目，即人才、業務與管理，但涉及公司長期發展的組織變革及國際化等則較不重視，與設計業務非直接相關的專利面亦未予重視。

針對臺灣設計服務業的總體評估，受測者認為設計服務、設計技術、設計人力三項是較高的競爭項目，而最低的為財務面，次低的則包括公司組織、國際化與專利面三項，此與設計公司自評具低度重視相同。可見臺灣總體設計競爭力在設計基本面包括人力、技術與服務等具有相當之能量，惟財務薄弱或因而使設計公司較無大型化之趨勢。另進行設計公司自評與設計服務業之比較，設計公司自評各項均高於總體設計服務業，顯見設計從業人員自認自己公司具競爭力，而對臺灣設計服務業的競爭力則有略嫌不足的看法。

2. 設計公司類型與規模之設計競爭力

不同類型與規模對設計公司設計競爭力之影響，在類型方面有設計技術與國際化兩項，在規模方面則僅有專利面。而不同職別的設計從業者有設計管理的差異看法，在其餘各項上均無顯著的差異。再經比較分析，可發現設計技術方面在工業設計公司與平面設計公司較綜合型公司有顯著差異，而國際化則在工業設計公司與平面設計公司間有差異。職別方面，設計管理者與設計師對設計管理此項有顯著不同觀點。

依其類型進一步分析，產品設計類有 79.2%，平面設計類為 41.7% 及綜合型 58.5% 屬高度競爭群，低度競爭力唯一的一家則屬綜合型設計公司，此顯示產品設計公司比平面設計公司較具競爭力的信心。在公司規模方面，由小型至大型依序屬強競爭力的百分比分別為 59.4%、76.5%、64.3% 與 50.0%，可見中型偏小規模的設計公司或因具活動力與靈活性而有較高的競爭力自信度。

受測者認定臺灣設計競爭力弱達 48%，臺灣設計競爭力的信心指數似有待加強。而職別方面，認為臺灣設計競爭力弱的設計經營者佔有 61.3%、設計管理者有 50%、設計師有 41%，似乎設計經營者對臺灣設計競爭力較為憂心。另在設計年資方面由低年資至高年資排序，對於設計競爭力弱的看法依序為 37.1%、56.0%、66.5%、46.2%，此顯示中生代的設計師似對臺灣設計競爭有較高的不滿與期許。



3. 設計公司競爭力之強化策略

設計公司對競爭力之強化策略方面較為重視的有：(1) 尋求設計競爭強項、(2) 創造高度專業化、(3) 統合執行設計的多元能力，此似比較偏向於設計服務直接相關的服務力、專業化與多元化的強化。而較不重視的有：(1) 拓展海外市場或擴點、(2) 與國外知名公司合作，此顯示國內設計公司在國際化的策略上是較為不足，另設計國際化的數值為 3.94 亦屬不高。平均數達 4 的另有：(1) 公司之自我調整與轉型、(2) 塑造自我品牌、(3) 掌握潮流與社會需求等三項，此顯示設計公司的競爭力除受到公司內部的自我成長外，亦受到外界環境的影響。可見提昇競爭力不僅要自我強化亦要自我成長，以及環顧周遭的變化。

就設計公司強化競爭力的策略，其中 66 家（佔 88.3%）公司屬高度多元策略群，平面設計公司則 12 家均屬高多元的策略群，或因平面設計運作較為靈活，變革較易調整而傾向多元機動的發展。在規模方面，大型設計公司 14 家（100%）均屬高多元策略群，或因其面對設計業務壓力較大，需更多的策略予以因應。中型偏大的設計公司則是低多元策略群比例最高者，或因其設計公司人數在 11 人至 20 人屬最適宜的規模，具自主與靈活性。

四、設計產業之競爭力

（一）設計組織競爭力之影響因素

影響企業設計組織競爭力的主要因素包括：設計經營、設計組織、設計人力、設計技術、市場行銷、國際化、設計資源、專利等構面。在設計經營方面涉及企業投入設計與堅持力，企業文化建立與品牌聲譽及公司高知名度，且重視多元化設計開發；設計組織包括規模大小及其擴張能力，與其組織的扁平化程度與機動性；設計人力與能力為企業重要之競爭力資源，組織需考量設計師之創意力、專業度、專長多元等能力、執行力、團隊合作、整合能力、團隊專業強與跨領域整合等，凡此皆為競爭力之基礎，而人才獲得是企業持續競爭優勢之重要保障；設計技術涉及其他相關技術知識之了解，其中包括相關技術運用、整合與研發等能力，藉由設計經驗之累積亦可精進設計技術；市場行銷方面除強化企業設計行銷與業務開發能力，並以研究調查了解市場可掌握商業先機，並透過設計行銷方式可相當提昇企業整體形象與業績；於國際化市場之競爭下，積極參與國際設計競賽獲獎亦可展現設計

力與提昇企業知名度，而設計師的國際市場了解與外語溝通能力及國際觀，對企業品牌國際化以拓展國際設計市場有相當大的助益；設計資源包含政府單位與企業體本身之設計資源，包含於企業體內取得資源的能力與文化主體性表現；最後，為確保設計之合法性，設計組織應具備專利保護相關知識，且能有專利資訊收集與迴避之能力。

(二) 設計組織競爭力調查結果與分析

1. 設計組織與設計產業總體之競爭力

企業體內設計組織之人員對其企業設計組織的評量中，認為設計管理、設計人力、設計經營與設計技術四項具較高之競爭要素，而最低的有公司組織與國際化及設計資源三項，次低的是市場行銷與專利。可見設計組織較為重視組織運作直接相關之管理、經營、技術與人才等要素，但對專利與設計業務相關之市場行銷較不重視，而關於組織之變革與拓展國際化及設計資源取得能力則未予重視。

受測者對臺灣設計產業總體評估則認為設計人力與設計技術是較高之競爭項目，次低為設計管理、市場行銷、經營與國際化，而最低的為組織發展與專利及設計資源取得。受訪者自評企業體設計組織與臺灣設計產業中發現，設計人力與技術皆為高競爭要素，企業組織更重視設計管理與經營；而企業組織與設計產業均較不重視市場行銷，但企業組織較設計產業重視專利，設計產業較企業組織重視國際化。另企業組織與設計產業相較，企業組織之自評各項均高於設計產業，可見企業組織之人員自認該設計組織於臺灣產業競爭中具有競爭力，亦表現出企業組織人員對於臺灣設計產業之競爭力僅有中度的信心。

受測之企業設計組織類型其中高競爭群有 44 家、中競爭群有 31 家、只有 1 家為低競爭力。依組織類型進一步分析，高競爭群為產品設計類有 68.8% 與平面設計類 33.3% 及綜合型 57.4%，而低競爭力為綜合型設計組織一家，此顯示產品設計組織比平面設計組織較具競爭力之信心。於組織規模方面，由小型至大型組織依序高競爭力的百分比分別為 55.2%、47.1%、55.6%、85.7% 及 80%，發現中型偏大與大型規模之設計組織，具有較高競爭力之信心。

2. 設計產業總體競爭力之影響要素

不同組織類型之受測者對影響臺灣設計產業總體競爭力要素之重要性評



價中，於設計管理、設計技術與國際化等有顯著差異。在評價設計管理要素對設計產業競爭力的重要性方面，產品設計組織顯著高於平面設計組織及綜合型組織；在設計技術方面亦同。在國際化方面，產品設計組織與綜合型組織顯著高於平面設計組織。不同企業組織規模大小對影響設計產業競爭力之重要性評價中，在設計資源要素有顯著差異，小型、小型偏中型、中型與中偏大型組織等顯著高於大型組織。認為設計產業競爭力強的受測者有19%，而認為中與弱競爭力族群之受測者同為40.5%具較高比例，顯示其對臺灣設計產業競爭力較無信心，似有待加強。而職別方面，認為臺灣設計產業競爭力弱的高階設計管理者佔有50%、中階設計管理者有55.6%、設計師有37.1%，似乎設計管理者對臺灣設計產業競爭力較為憂心。另在設計年資方面由低年資至高年資排序，對於設計競爭力弱的看法依序為37.5%、41.5%、40%、100%，顯示資深設計師較新生代與中生代之設計師對臺灣產業之設計競爭有較高的不滿與期許。

3. 企業設計組織競爭力之強化策略

企業設計組織對競爭力之強化策略方面較為重視塑造自我品牌、創造高度專業化、自我調整與轉型及統合執行設計的多元能力等四項，皆較偏向於企業轉型直接相關的強化專業化、多元化設計執行能力及創造自有品牌，但較不重視由企劃至行銷的全方位設計服務、設計服務多元化、合作對象結盟等三項，顯示國內企業對設計服務之策略運用較為不足。企業設計組織強化競爭力之策略中，其中36家企業屬高度策略群，以產品設計組織9家與綜合型組織25家運用具較高比例。而屬高策略群由小型至大型組織依序百分比，分別為41.4%、52.9%、55.6%、28.55%及60%，由此可知企業設計組織大多重視強化競爭力策略，惟中型偏大規模之組織較未重視。

五、建議

對於提昇設計競爭力的政府政策面，設計公司建議：(1) 建立設計群聚區域、設計媒合平台、設計銷售平台及(2) 強化設計輔導案，並(3) 提供設計經營資金貸款。在制度面有必要建立設計公司之認證制度及設計權的保護機制。在人才培訓方面應著重設計管理、設計專業、設計業務拓展及國際設計行銷人員的培訓。在設計國際化方面則希望政府能舉辦各項活動以利設計國際行銷，並協助在國外設立據點以拓展國際設計業務。

另一方面，企業希望政府能擬定具體設計政策，協助企業提昇設計競爭力，於（1）企業設計輔導：建議政府強化企業品牌形象之建立與設計輔導案，輔導企業推廣國際市場，協助企業轉型以增加國際能見度；於（2）財務資金輔導：期望政府提供設計資金貸款或減稅等輔助措施；於（3）設計交流平台：建立設計媒合與群聚區域及銷售平台，令設計生活化以增進大眾與設計之交流互動，建立認證制度並舉辦國際大型設計比賽，刺激臺灣創意設計元素，提供良性的設計競爭環境；於（4）人才培訓：協助設計人才多元化培訓，著重設計管理以整合管理各核心關鍵設計技術之合作，與國際設計行銷、設計專業與設計業務拓展等，並設立國外據點提供企業於國際市場設計行銷時之協助。