

# 創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例

李宸邦\*

## 摘要

創意生活產業是政府推動「挑戰 2008 國家發展重點計畫」文化創意產業的一項新興產業。「創意生活產業」給合了既有的產業製造基礎，再融入創意、科技與人文特質，發展出一項具整合性、高附加經濟價值，且能提升國民生活品味的新型態產業網絡。融入創意新點子的「創意生活產業」，改變了人們對既有產業的認知，豐富了消費的內涵，提高生活的品味。創意生活產業所代表的實質意涵，其定義為：以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業。(經濟部工業局，2004)

本研究採 W.Chan Kim & Renee Mauborgne(2005)所提出建構藍海策略(Blue Ocean Strategy)步驟，對經營績效卓越的宜蘭創意生活產業：蜂采館、勝洋休閒農場、庄腳所在休閒農場、三富花園休閒農場等，採定性研究的多重個案研究法對個案進行深度訪談，先從六大途徑架構(six paths framework，跨足另類產業、探討策略群組、破解顧客鏈、互補產品與服務、理性訴求與感性訴求、看見未趨勢)探討重建市場邊界，再以二種分析工具：四項行動架構(four actions framework，消除、降低、提升、創造)及策略草圖(strategy canvas)分析新價值曲線，驗證其對價值創新(value innovation)的影響。由研究驗證四個個案本身因具產業特色及競爭優勢現正處於藍色海域之中，惟其應不斷的進行價值創新同時追求差異化和低成本，以超越競爭，創造組織的利潤。

藍海策略其重點於價值創新，以消費者的角度思考，開創無人競爭的藍海商機。本研究特別針對藍海策略的形成及未來願景與經營者充份討論，並依此發展相關命題。本研究個案所提出的藍海策略構面策略運用作法，可提供文化創意產業經營參考，同時在實務上基於個案農業的性質，可提供休閒農業經營者在擬定屬於自己產業的藍海策略的具體方法。

關鍵詞：創意生活產業、藍海策略、價值創新

---

\*李宸邦為佛光人文社會學院管理學研究所 研究生 pang.lee@msa.hinet.net

# 壹、緒論

## 一、研究背景與動機

### (一)研究背景

英國在 1997 年首次將創意產業列為國家重要政策，同年的創意產業產值就高達 6 億英鎊，到了 2002 年，產值增加為 210 億英鎊，就業人口數也增為 195 萬人。可見發展文化創意產業對國內產值、就業業種、乃至文化發展所帶來的廣大影響(陳郁秀，2003)。由先進國家經驗可得知，在地優質產業文化結合創意行銷是國家經濟未來發展的趨勢，鄰近的韓國成功的運用文化創意塑造新興產業，所造成的「韓流」旋風，不但提高商品或服務的附加價值，創造龐大的經濟利益，也提高了國家整體形象與競爭力。

政府積極推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中，文化創意產業發展計畫，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色之產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值，這是我國首次將「文化軟體」視為國家重大建設工程(行政院文化建設委員會，2004)。文化創意產業屬於服務業的範疇，此項新興產業在台灣現處於導入期階段，台灣由於本身的各項資源配合已具備發展文化創意產業條件，表演藝術產業如「雲門舞集」、「明華園」、「霹靂布袋戲」，工藝產業如「法藍瓷」及數位藝術創作等均具有躍上國際舞台的實力；文化創意產業強調創意或文化知識累積，透過行銷手法創造經濟效益以期產業的永續經營，在這個領域的研究投入，對國家經濟的發展將有實質的助益；另一方面由於中國大陸經濟的崛起，企業爭相西進對台灣的經濟發展造成不可預期的影響，本研究期提供本土文化創意產業發展的思考方向。

### (二)研究動機

#### 1.國內缺乏針對創意生活產業及價值創新策略議題的相關研究

創意生活產業屬於文化創意產業的一環，雖然這些產業有些早已存在，但對其成功轉型經營策略的相關研究卻至為缺乏。國內研究者有田樺穆〔民 92〕針對人壽保險公司價值創新邏輯、嚴吉〔民 90〕針對組織機制與價值創新、毛本良〔民 90〕針對價值創新與競爭策略、胡坤德〔民 88〕針對價值創新觀點策略變革進行研究，然上述研究缺乏個案實務的價值創新模式，學者朱博湧〔民 95〕針對國內十五個來自高科技業、傳統產業、服務業、金融業和公部門的案例故事，透過這些企業的現身說法，輔以策略草圖和四項行動架構等分析工具，進行藍海策略之相關研究；其他環顧相關文獻資料對這一方面價值創新策略的探討卻付之闕如。

#### 2.台灣本土創意生活產業價值創新策略的實證研究

國內有蘇錦夥〔民 93〕針對創意生活產業、國家文化藝術基金會〔民 93〕針對文化創意產業個案進行實例個案研究，然缺乏價值創新的相關探討。本研究擬以台灣本土創意生活產業，尤其是個案具發展潛力的休閒產業其導入藍海策略價值創新過程相關議題加以研究，期透過本土創意生活產業之實證研究，落實在地文化創意產業的發展，同時彌補國內相關研究之不足，以提供後續研究之參考。

## 二、研究目的

本研究主要在探討創意生活產業導入藍海策略(Blue Ocean Strategy)的步驟，對所選定的宜蘭創意生活產業：蜂采館、勝洋休閒農場、庄腳所在休閒農場、三富花園休閒農場等，以個案深度訪談法驗證其對價值創新的影響，針對創意生活產業、藍海策略價值創新等相關文獻進行回顧探討，本研究採質性分析的多重個案分析法進行探索性研究。基於上述研究背景及動機，本研究目的如下：

- (一)探討文化創意產業及創意生活產業的特質與內涵，瞭解其產業概況。
- (二)以深度訪談經營者角度，探討宜蘭創意生活產業蜂采館、勝洋休閒農場、庄腳所在休閒農場、三富休閒農場等四個案，透過六大途徑架構(six paths framework)以二種分析工具：四項行動架構(four actions framework)及策略草圖(strategy canvas)分析新價值曲線，驗證其對價值創新(value innovation)的影響，並以此發展相關命題。
- (三)根據個案分析結果，提出結論及行銷建議，以建立地方特色文化創意產業競爭優勢策略的參考模式。

## 貳、文獻探討

### 一、文化創意產業相關文獻

#### (一)文化創意產業的定義

經濟部文化創意產業推動小組(2003)將文化創意產業定義為：「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。本研究基於研究對象為國內產業，對文化創意產業的定義與範圍採經濟部文化創意產業推動小組所認定，對國外相關文獻限於篇幅則暫不予列入。

#### (二)產業範疇及包含行業

經濟部文化創意產業推動小組(2003)定義文化創意產業的範圍及包含行業分為：視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等共十三項產業。並以政府各部門所主管業務加以分類如：表 2.1 文化創意產業的範疇及主辦機關

表 2.1 文化創意產業的範疇及主辦機關

產業名稱	主辦機關	產業概括說明
視覺藝術產業	文建會	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。
音樂與表演藝術產業	文建會	凡從事戲劇(劇本創作、戲劇訓練、表演等)、音樂劇及歌劇(樂曲創作、演奏訓練、表演等)、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地(大型劇院、小型劇場、音樂廳、露天舞台等)、表演設施經營管理(劇院、音樂廳、露天廣場等)、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務、藝術節經營等之行業均屬之。

文化展演設施產業	文建會	凡從事美術館、博物館、藝術館(村)、音樂廳、演藝廳經營管理暨服務等之行業均屬之。
工藝產業	文建會	凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。
電影產業	新聞局	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
廣播電視產業	新聞局	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
出版產業	新聞局	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520(電影片發行業)細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630(廣播節目供應業)細類。
廣告產業	經濟部	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計產業	經濟部	凡從事產品設計企劃、產品設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
設計品牌時尚產業	經濟部	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
建築設計產業	經濟部	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。
創意生活產業	經濟部	凡從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業
數位休閒娛樂產業	經濟部	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。1.數位休閒娛樂設備 -- 3D VR設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。2.環境生態休閒服務 -- 數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。3.社會生活休閒服務 -- 商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、數位休閒事業、親子娛樂學習中心、安親班

資料來源：經濟部文化創意產業推動小組

### (三)文化創意產業整體發展概況

依據經濟部 2004 年台灣文化創意產業發展年報統計資料顯示，2003 年台灣文化創意產業家數共有 48024 家(不含創意生活產業)，其中以工藝產業的家數最多，達 10614 家，其次為廣告產業的 10587 家，較 2002 年成長 7.41%(不含創意生活產業)，以數位休閒娛樂產業家數增加最快，成長率達 24.71%，其次為音樂與表演藝術產業的 20.20%；2003 年台灣文化創意產業的營業額為 4930.5 億(不含創意生活產業)，其中以廣告產業最多，達 1226.6 億，其次為廣播電視產業的 966.7 億，較 2002 年成長 13.28%(不含創意生活產業)，其中以設計產業增加最快，成長率達 64.82%，其次為數位休閒娛樂產業的 19.20%，可見設計產業正展現其潛力，而數位休閒娛樂產業也極具前瞻性；附加價值創造率最高為視覺藝術產業，達 72%；2003 年的就業人數共計 167443 人(僅涵蓋 7 個行業)，就業人數中，以廣告產業的人數最多，達 40192 人，其次為出版產業的 40009 人，成長最快的為建築設計產業，較 2002 年成長 45.56%達 11185 人，其次為數位休閒娛樂產業成長 14.16%，達 27238 人。

## 二、創意生活產業

### (一)創意生活產業的定義及內涵

為協助台灣傳統產業再造生機政府推動「挑戰 2008 國家發展重點計畫」，除繼推動高科技發展外，更大力協助產業轉型與升級，其中深受各方矚目的「創意生活產業」，便是政府致力推動的一項新興產業。「創意生活產業」給合了既有的產業製造基礎，再融入創意、科技與人文特質，發展出一項具整合性、高附加經濟價值，能提升國民生活品味的新型態產業網絡。藉由這項新興產業網絡所衍生的龐大商機，將帶給國人更多的工作機會，也使得現階段中高齡及低學歷之失業問題能獲得有效的改善。

融入創意新點子的「創意生活產業」，改變了人們對既有產業的認知，豐富了消費的內涵，提高生活的品味。創意生活產業所代表的實質意涵，其定義為：「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」。創意生活產業中之個別企業營運模式之創新發展方式可各憑創意巧思，不拘泥於何種型態類別，為啟發業者尋覓創意發想的途徑，提供一些可供參考的創意表現：

- 1.產品創意：產品功能與造型推陳出新或賦予文化新意。
- 2.服務創意：提供與顧客人際互動之多元或新穎的體驗，創造生活愉悅的價值。
- 3.場所創意：塑造創意環境，感動顧客心靈。
- 4.活動創意：定期或非定期舉辦創新活動，提供消費者學習驗。（蘇錦夥，2004）

陳昭義(2005)指出，創意生活產業涵蓋食衣住行育樂不同的生活領域，依事業發展的模式可分為：傳統事業轉型、核心事業延伸型、特有文化匯集型、主題創意型等型態；依事業所屬產業核心知識的創意運用，可分：自然生態體驗、特定文物體驗、傢飾時尚體驗、餐飲文化體驗、工藝文化體驗、生活教育體驗等型態。經濟部從民國 92 年—94 年共輔導創意生活產業共 75 家，如表 2.2 經濟部輔導創意生活產業。

### (二)創意生活產業的產業概況

劉大和(2004)研究指出，依據中衛發展中心數據顯示，創意生活產業中，食、衣、住、行、育樂之產業比例分別為 15%、6%、5%、2%、72%，其中大多數仍以娛樂休閒業為主，這顯示食、衣、住、行部份仍有相當的發展空間；中經院參考財政部資料中心的數據而完成的研究報告指出，2002 年創意生活產業之經營家數共計 116401 家，其中以獨資的方式經營者佔多數，共計 104035 家(將近九成)，其次是以有限公司方式經營者，共計 5814 家(佔 4.99%)。創意生活產業之區域分佈，多集中於北部，其中台北市 19.35%，台北縣 10.52%，而高雄市約佔 8.38%；在營收總額方面，以台北市的營收總額排名第一，高達 17758695 萬元，其次為台北縣，營收總額達 2770454 萬元，佔 7.72%，高雄市則為 2449982 萬元，排名第三，佔 6.83%。陳昭義(2005)認為，由於創意生活產業屬性與現行行業分類標準不同，根據財政部財稅資料中心推估，2003 年營業家數共計 39629 家，營業額約為 208 億。

由上述資料顯示，創意生活產業並無明確的定義認定以致相關統計數字有所出入，許士軍(2005)認為，顯示這一產業目前仍處於一種萌芽和開發階段，這種模糊狀況，對於新興產業而言，應當是可以理解的正常現象。本研究認為，創意生活產業的重點在於結合提昇生活品質與創新創意的概念，加以台灣創意生活產業多以中小企業經營型態，具彈性、效率、創新特性，未來深具發展潛力；而站在管理與產業發展的角度而言，如何將創新(組織有效的執行創意)的觀念，深植台灣本土產業，將比數字遊戲來得有意義。

表 2.2 經濟部輔導創意生活產業

年度	創意生活事業名稱
92 年	阿聰師糕餅館、郭元益糕餅博物館、進益損丸文化會館、三義丫箱寶、紅磚的故鄉、華陶窯、新旺陶藝紀念館、水里蛇窯陶藝園區、廣興紙寮、添興窯陶藝村、春田窯、山板樵農場、青木堂現代東方傢具、力馬工作坊、君達香草健康世界、老鍋休閒農莊、宏基蜜蜂生態農場、蛋之藝博物館、天仁喫茶趣、九族文化村、青竹竹藝文化園區、布農部落文化體驗園區、五穀文化村、忠信休閒花卉園、誠品書店、美術部落、紅樓劇場、大自然科學教育中心
93 年	飛牛牧場、 <b>三富花園休閒農場</b> 、河東堂獅子博物館、天染花園、 <b>蜂采館</b> 、MURA、花蓮海洋公園、東籬農園、也趣傢飾藝廊咖啡、理想大地渡假飯店、台一種苗場、長青園藝、呂美麗精藝術館、牛耳藝術公園、京麟雕塑文化園區、鹿港燒陶藝館、 <b>庄腳所在休閒農場</b> 、結像紀事、蘇荷兒童美術館、時尚英語俱樂部、蜻蜓雅築珠藝工作室、肯園香、 <b>勝洋休閒農場</b> 、迴廊咖啡館、醉陶工作室
94 年	九份茶坊、薰衣草森林、劍湖山世界創意博覽館系列、宗泰食品股份有限公司、金合利鋼刀、台東原生應用植物園、台灣香蕉新樂園人文生活館、北成庄荷花形象館、故事屋、拙而奇、谷巴休閒度假村、白蘭氏健康博物館、台灣民窯文化生態園區、北關螃蟹博物館、老土藝術工作室、台灣煤礦博物館、新太源藝術工坊、原鄉緣紙傘文化村、立川漁場、居廣陶、奇聖石頭夢工坊

資料來源：本研究整理

由上述文獻資料可知創意生活產業依其定義涵蓋食、衣、住、行、育、樂等領域，各有其特色與核心競爭能力、創新元素，宜蘭縣由經濟部輔導的創意生活產業有三富花園休閒農場、河東堂獅子博物館、蜂采館、呂美麗精藝術館、庄腳所在休閒農場、勝洋休閒農場、北成庄荷花形象館、北關螃蟹博物館等八家，其他民宿、休閒農場、地方博物館的經營在政府和業者的共同努力之下參觀人數眾多、經營績效卓著，以地方特色文化為訴求重點，提供消費者難忘的服務，並以體驗行銷創造顧客價值，導入文化創意、體驗行銷提供遊客學習體驗；北宜高通車後對宜蘭的休閒產業將造成衝擊，充滿機會和挑戰，本研究著眼於宜蘭本身地理環境的特色及未來發展願景、研究者的興趣與能力，擬以宜蘭縣為研究基地。

創意生活產業以「深度體驗、高質美感」為訴求內涵，著重於「創意」元素，營造故事感動以創造差異化提高顧客價值，而藍海策略則以「創新」為中心，以顧客需求為導向，進行價值創新，從實務上的觀察省思，創意生活產業的本質一直有航向藍色海域的動力。

### 三、藍海策略與價值創新

#### (一) 藍海策略

藍海策略是當今頗受重視且被廣泛討論的管理策略思潮，Kim & Mauborgne(2005)認為市場是由兩種海洋組成：紅海和藍海。紅海代表所有現存產業，也是已知的市場空間；藍海指所有目前看不到的產業，是未知的市場空間；在過去 25 年的策略研究，大部份聚焦於以競爭為主軸的紅海策略，例如分析現有產業的潛在經濟結構，選擇低成本、建立差異化、聚焦的策略定位，而藍海策略則是在開創無人競爭的全新市場。紅海策略與藍海策略的比較，如表 2.3 紅海與藍海策略的對比。

表 2.3 紅海與藍海策略的對比

紅海策略 Red Ocean Strategy	藍海策略 Blue Ocean Strategy
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值與成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化或低成本

Kim & Mauborgne(2005)同時認為擬定藍海策略有四大原則：1.重建市場邊界(reconstruct market boundaries)。2.聚焦願景，數字擺一邊(focus on the big picture,not the numbers)。3.超越現有需求(reach beyond existing demand)。4.策略次序要正確(get the strategic sequence right)。他們發現，創造藍海有清楚的模式可循，六種重建市場邊界的基本途徑，叫做「六大途徑架構」(six paths framework)：跨足另類產業、探討策略群組、破解顧客鏈、互補產品與服務、理性訴求與感性訴求、看見未來趨勢，這些途徑適用於各種行業，可引導公司開發出可望獲利的藍海構想。

由上述文獻可知，企業為永續經營追求利潤必須不斷進行價值創新策略思考，過去許多成功的企業執著於產業內的競爭而陷於紅海競爭，藍海策略則以邏輯策略思考開創新的市場，現在的藍海企業有可能因同業的競爭取代而成為明日的紅海企業，因此，必需以創新的思考著眼於未來的發展。

#### (二) 價值創新

Kim & Mauborgne(2005)指出，價值創新(value innovation)是藍海策略的基石，因為這種策略不汲汲打敗競爭對手，反而致力於顧客和公司創造價值躍進，進而開啓無人競爭的市場空間。價值創新是嶄新的策略思考與執行模式，能創造藍海並脫離競爭，重要的是打破價值與成本抵換(the value-cost trade-off)。開發藍海是為降低成本，並為顧客提高產品價值。如圖 2.1 價值創新：藍海策略基石。

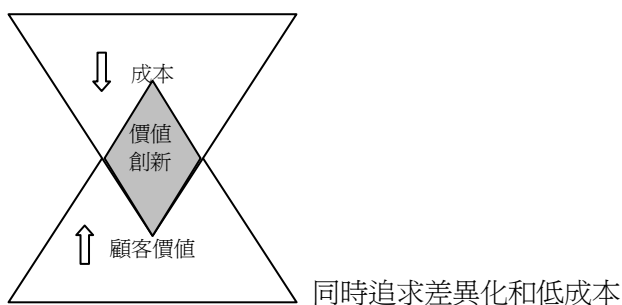


圖 2.1 價值創新：藍海策略基石

本研究認為成功的企業可將 Porter 的競爭策略與 Kim & Mauborgne 的藍海策略相結合運用，端賴航向藍海的遠近決定，即既「競爭」又「創新」，不會因藍海願景的迷思而忘記現有的競爭環境，因為，策略的執行並非一儱可及，是有一定的模式步驟的，唯有以宏觀與微觀的角度審思，才能真正擺脫競爭航向藍色海洋。

### (三)分析工具與架構

#### 1.策略草圖

Kim & Mauborgne(2005)指出，策略草圖提供了診斷及行動架構，它可掌握已知市場空間的競爭態勢，了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。如圖 2.2 策略草圖分析價值。

策略草圖分析價值

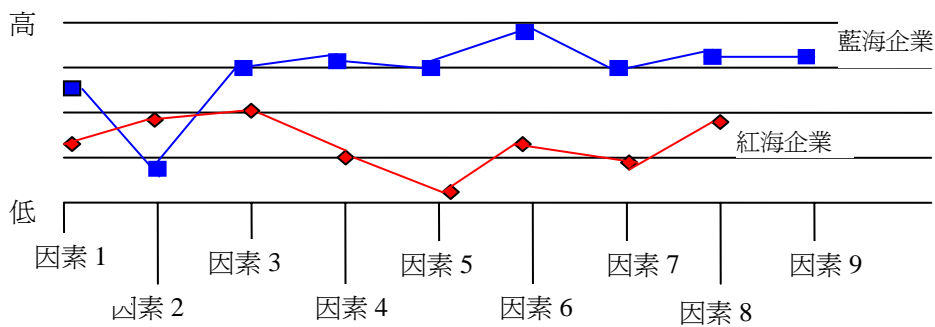


圖 2.2 策略草圖分析價值

#### 2.四項行動架構

Kim & Mauborgne(2005)認為四項行動架構(four actions framework)，可破除差異化與低成本的抵換關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受四個關鍵問題挑戰，消去與降低在於體認該如何改變成本結構，提升與創造則有助於思考如何提昇買方價值及創造新需求，其中，消除與創造這兩種行動尤其重要，促使企業超越當前競爭標準所設定的價值極大化，將四項行動架構放上產業的策略草圖，可獲全新的領悟。如圖 2.3 四項行動架構。

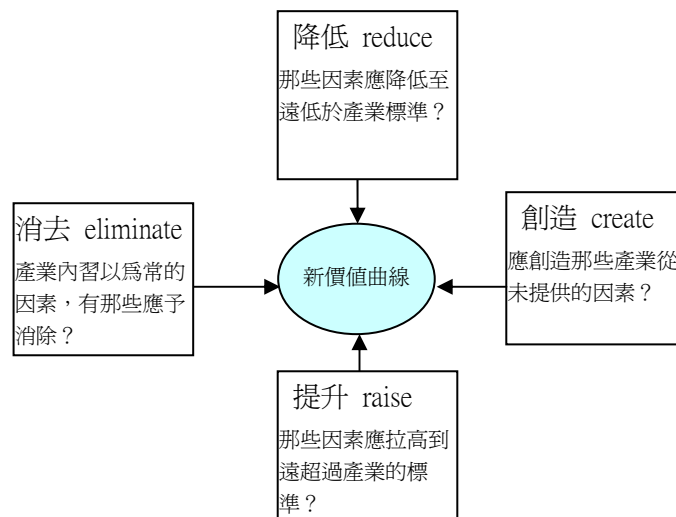


圖 2.3 四項行動架構

由上述文獻資料整理，研究者認為藍海策略提供一套實務策略邏輯，有助於各項產業瞭解目前所處的環境，並積極創造全新市場的思考模式；藍海策略應有具體執行的步驟，本研究擬嚐試將理論相關變數予以整合發展出研究架構，套用於研究個案，即先確立六大途徑架構與四項行動架構的相互關係，藉以導入策略草圖，由策略草圖的價值分析驗證其對價值創新的影響。

## 參、研究架構及研究方法

### 一、研究對象和範圍

本研究選定經濟部 2004 年所輔導「創意生活產業發展計畫」的宜蘭創意生活產業，不將以藝術為特色的河東堂獅子博物館及呂美麗精雕藝術館列入，只探討蜂采館(蜜蜂生態體驗)、勝洋休閒農場(創意水草生態體驗)、庄腳所在休閒農場(特色民宿及田園生活深度體驗)、三富花園休閒農場(自然生態景觀結合當地產業)等案例；依發展模式分類蜂采館、勝洋休閒農場、三富花園休閒農場屬於傳統事業轉型，庄腳所在休閒農場屬於主題創意型，以其核心知識創意運用分類均屬於自然生態體驗。本研究進行經營者深度訪談個案研究，其原因為此四案例不論在經營績效及品牌知名度有卓越表現，同時具生產、生活、生態特色，為政府政策輔導且合法經營，同質性相近，可有效探討價值創新策略在此領域具體實踐的內涵及過程。如表 3.1 創意生活產業個案訪談對象表。

表 3.1 創意生活產業個案訪談對象表

創意生活產業個案	創意內容	受訪者	職稱
蜂采館	蜜蜂生態文化體驗	黃東明	館長
勝洋休閒農場	水草創意體驗	徐志雄	場長
庄腳所在休閒農場	民宿田園深度體驗	吳明一	場長
三富花園休閒農場	休閒景觀農場體驗	徐文良	場長

資料來源：本研究整理

### 二、研究架構

本研究依據前述研究背景動機與研究目的，經彙整相關文獻，採 W.Chan Kim & Renee Mauborgne(2005)所提出建構藍海策略(Blue Ocean Strategy)步驟，對經營績效卓越的宜蘭創意生活產業：蜂采館、勝洋休閒農場、庄腳所在休閒農場、三富花園休閒農場等，以個案深度訪談法，先從六大途徑架構(six paths framework)探討重建市場邊界，再以二種分析工具：四項行動架構(four actions framework，消除、降低、提升、創造)及策略草圖(strategy canvas)分析新價值曲線，驗證其對價值創新(value innovation)的影響。本研究擬定之觀念性架構圖 如圖 3.1。

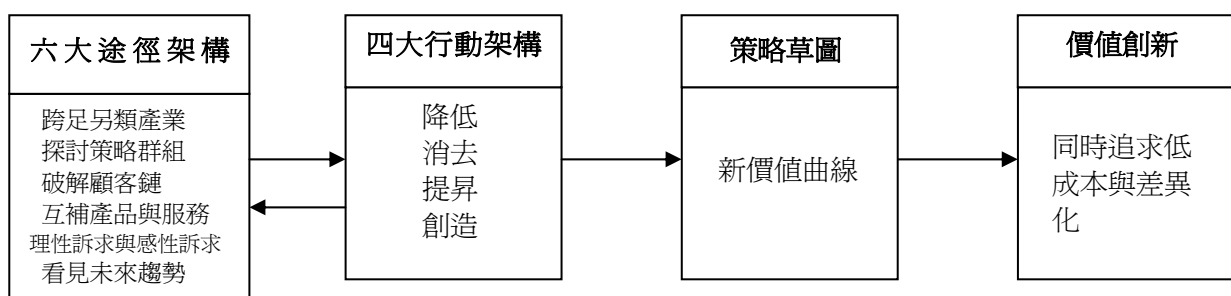


圖 3.1 本研究之觀念性架構圖

### 三、研究方法

#### (一)資料蒐集方法

黃俊英(1999)認為，訪問法是行銷研究採用最廣的一種資料收集方法。Yin(1994)提出個案研究的證據可能有六種來源：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實際人造物。除了要注重各種不同的來源外，對於進行個案研究時任何資料蒐集的活動，有一些很重要的基本原則，包括：1.多重的證據來源，也就是由兩個或更多個來源而來的證據，會收斂於同樣一組事實或研究發現上；2.個案研究資料庫，是和最後的個案研究報告分開的，正式的研究收集到之證據的集合；3.一連串的證據鏈，也就是所提問的問題、所收集的資料和所導出的結論間，詳細清楚的連結。個案研究調查能謹守這些原則，對提昇其品質會有很大實質幫助。

##### 1.初級資料蒐集

本研究的資料蒐集以初級資料為主，次級資料為輔，在初級資料方面，採深度訪談方式，注重訪談問題設計與大綱及直接觀察、參與觀察。

##### 2.次級資料蒐集

在次級資料方面，針對文化創意產業、藍海策略價值創新等相關的理論、研究或資料均列為蒐集與整理的範圍，而其來源包括國內外學者的著作、期刊、論文、統計資料及相關的研究報告。

##### 3.個案訪談問題設計與大綱

為提昇本研究的效率與效率，本研究採半結構式問題設計，即先針對相關變數依據文獻等資料及產業特性發展問項，並採取開放式訪談，以真實反映受訪者的想法和作法。

#### (二)研究方法

本研究採質性分析中的多重個案分析法，蒐集研究個案在價值創新策略的作法；首先先建立結構化研究設計的邏輯模式，經由相關文獻的蒐集、歸納、整理建立觀念性架構，再藉由分析個案研究證據作實證分析，深入探討後發展相關命題，提出結論與建議。

#### (三)研究限制

- 1.創意生活產業是屬於政府新興政策性輔導產業，屬於導入期，因其所涵蓋的範圍相當廣泛且各有其經營特色與特質，本研究雖採「分析式概化」觀念，但仍只能針對研究個案加以驗證，找出其一般性策略性因素，唯似不能適用於各文化創業產業。
- 2.本研究雖力求提高研究的信度與效度，唯資料的分析及推演解釋，部份依研究者本身所學判斷或受限於受訪者個人看法，有些可能不能反應實際的現象。
- 3.本研究採定性研究的多重個案研究法，非定量研究以量化分析基礎，依科學化變數分析推演，多以邏輯推理為主要分析工具，只能發展命題供驗證並無明確定論。

## 四、研究的信度與效度

為提昇本研究設計的品質，本研究採 Yin(1994)的創新作法所定之原則，以提高研究的信度與效度。

### (一)Yin(1994)評斷研究計品質的準則

由於研究設計應該要呈出一組邏輯的敘述，可以利用一些邏輯的測試來判斷一研究設計的品質。這些測試中常用的概念包括了可信性(trustworthiness)、可靠性(credibility)、可證實性(confirmability)、以及資料相依性(data dependability)。有關個案研究處理四個研究設計測試問題的作法，如表 3.2 個案研究處理四個研究設計測試問題的作法。

表 3.2 個案研究處理四個研究設計測試問題的作法

測試	個案研究作法	作法應用的研究階段	本研究具體作法
構念效度	使用多種證據來源	資料收集	參考期刊、論文等相關文獻、深度訪談、研究者直接觀察與參與觀察及經營者為價值創新所創造出來的實體或文化物品
	建立一個證據鏈	資料收集	建立資料庫以有足夠引證並與個案研究計畫書的步驟一致
	請關鍵資料提供者，檢視個案研究報告的草稿	寫作	請受訪者協助檢視個案研究資料整理初稿，並尊重其看法逐一對有瑕疵處進行修正後定稿
內在效度	進行類型比對	資料分析	以不同的方法和工具評鑑結果，本研究擬以傳統經營模式來做比較
	進行建立解釋	資料分析	以價值創新文獻為基礎，建立研究解釋發展相關命題
	進行時間序列分析	資料分析	瞭解經營者願景與策略，從六大途徑架構、四項行動架構、策略草圖進而驗證其對價值創新的影響
外在效度	在多重個案研究中使用複現邏輯	研究設計	找二個同性質個案來加以驗證以分析式概化求得複現邏輯
信度	使用個案研究的計畫書	資料收集	設定個案研究步驟以擬定個案研究計畫書，以操作化來執行以提高本研究信度
	發展個案研究資料庫	資料收集	建立個案研究資料庫，針對所蒐集相關資料進行重點分類系統化管理，以便於研究分析

- 1.構念效度(construct validity)：對所研究的觀念，建立正確的操作性衡量方法。
- 2.內在效度(internal validity)(只針對解釋性或是因果研究，而不適用於描述性或採性的研究)：建立一個因果關係，以顯示某些條件可引導至其他件，並和虛無的關係(suspicious relationships)區別。
- 3.外在效度(external validity)：建立一個研究的結果可以被概化的範圍。
- 4.信度(reliability)：說明如資料收集過程等研究的操作因子，可以重複實施並得到相同的結果。

## 肆、實證研究與命題發展

### 一、個案研究訪談資料整理

#### (一)蜂采館個案

蜂采館位於宜蘭縣員山鄉藜巷村，占地 0.5 公頃，有鑑於傳統養蜂產業人力投入過多收益有限，劣質假蜜充斥市場危及養蜂產業的發展，黃東明先生積極思考產業轉型，歷經傳統農業經營階段、農業轉型加工階段、商品化品牌建立及服務階段、體驗式農業及文化創意階段，是傳統農業轉型為知識型休閒農業的典範。

2001 年集資設立全國第一座蜜蜂博物館，館區區分為教育展覽區、生態體驗區、蜂產品展售區、多媒體簡報室，並將展館定位為朝向為具人文精神、產業特色、教育體驗、社區關懷、生態資源保護、休閒遊憩全方位具知識及文化創意產業內涵的地方文化館，蜂采館以文化及知識為基礎，不斷進行產品及服務、行銷模式、技術及製程、生態文化創意，以創意思考為基礎致力於各項顧客價值的創新，每至例假日蜂采館參觀人潮不斷，估計 2005 年的參觀人潮達 40 萬人次，營業收入達 8200 萬元以上，驗證台灣具地方特色的產業必能為農業創造另一個美好願景，有效增進農產品的附加價值及農民的經濟利益。

有趣的是這項產業的原料來源是透過蜜蜂採集，取之於天然資源，人工及經營成本相對降低，透過品牌及體驗行銷，創造全新的市場，由於不斷的創新，持續航向藍色海域之中。

蜂采館榮獲的重要獎項有：交通部熱心觀光事業團體獎、經濟部創意生活事業、經濟部優良服務 GSP 認證、國產優良龍眼蜜評鑑亞軍。

#### (二)勝洋休閒農場個案

勝洋休閒農場位於宜蘭縣員山鄉尚德村，占地 4 公頃，此區地勢低排水不易，原本是台灣鰻魚養殖的地區，後因經營成本高及產業結構改變外移的影響而停業，徐志雄先生接手家族事業，於是思考運用本有的天然湧泉資源及自然肥沃的土壤，以生態保護為出發點，選擇種植水草及蓋斑鬥魚等，進行事業轉型。

初期因水草的通路尚未打通銷售量不佳，於是在宜蘭市區開設直營水族館，藉由此機會拓展水草銷售通路市場，經過多年有計畫的經營佈點目前全國共有 200 家以上的水族館通路，佔全台灣三分之二的水草市場，有 400 種水草種類，是台灣最大的水草供應者，年營業額約 6800 萬元。

與上述蜂采館個案有同樣的特質，都是取之於大自然的資源，減少養殖業技術及人力密集的投入，勝洋水草將原本是污泥地窪不毛之地，運用宜蘭多雨的特性，發揮創意與靈感，轉型為水草生態創新的經營型態，以體驗行銷創造顧客價值，如水生植物組合 DIY 活動、水草料理、中小學生生態教學活動，例如生態瓶商品的開發，利用資源回收的空玻璃瓶，注入特有的藻類菌種和蝦品種，透過光線的控制，就能在封閉的情況下形成生物鏈使生物自然的成長，由於有核心的知識和創意，市場反應相當好，開創無人競爭的全新市場。

勝洋休閒農場以水草創意為核心，獲文建會補助規劃興建水草博物館，創造獨特的生態美感，並以社區整體發展為願景，結合社區資源以發揮休閒產業的群聚效應，對提升產業競爭力將有實質的助益。

### (三) 庄腳所在休閒農場個案

庄腳所在休閒農場位於宜蘭縣員山鄉枕山村，由於農業生產的所得有限且人工投入也較多，生產成本也高，場長吳明一嚮往田園生活於退休後即著手規劃將自家 1.5 公頃的蓮霧園轉型為民宿及休閒農場。

庄腳所在休閒農場位於枕頭山休閒農業區內，此區居民以種植果樹為主，田園自然景觀資源豐富極具美感；宜蘭由於地方文化活動及休閒產業的發展，帶動業者一窩蜂投入民宿經營，由於缺乏產業特色及經營管理手法，經營不善的很多，也造成遊客對民宿業者負面的印象，庄腳所在則以田園生活體驗為訴求重點，營造溫馨家庭的民宿特色，透過導覽解說、提昇服務品質、導入知識性及趣味性、空間美感的呈現，成功塑造自有品牌形象，帶給顧客難忘的感受。年營業額約 400 萬。

庄腳所在休閒農場的主要核心在於經營者的願景，結合自然生態景觀及農業生產，塑造農村人文景象，經營者農業知識內涵及個人親切、創新的特質，創造故事感動，深深打動都市的遊客，感受到豐富的休閒旅遊。

庄腳所在休閒農場經營榮獲重要的獎項有：台灣生態教育農園協會優質農園、經濟部工業局創意生活事業優良獎、台灣休閒農業學會評鑑為優良休閒農場、交通部觀光局民宿經營績效卓越獎等。

### (四) 三富花園休閒農場個案

三富花園休閒農場佔地 14 公頃位於宜蘭縣冬山鄉中山村，屬於中山休閒農業區，是冬山河的發源地，本區以種植茶葉及果樹為主是宜蘭頗富盛名的休閒遊憩區，場長徐文良家族原為經營造園業和果樹種植，由於自家所種的柚子生產過多，產銷發生問題，收入非常有限，為順應休閒產業發展趨勢，乃將自家果園轉型為休閒農場；三富花園休閒農場的特色在於結合本身造園的專長以生態工法營造為自然生態庭園景觀為主的休閒農場。

三富花園休閒農場在經營上不斷的創新求突破，取材於大自然素材進行創意創作，開發地方特色餐飲及各項創意活動，以宜蘭地方特色餐滿足遊客對美食的需求，如柚子餐、押花、彩繪木屐、畫葫蘆、創意 DIY 等，為營造農場的特色同時開發不同客層，規畫設置「紫屋森林」餐廳，從環境美感的營造、食材的講究、餐具的選用、服務的品質均在於營造一個充滿溫馨感動的場所，此外，散步於林間步道，還可以觀賞到特殊的鳥種八色鳥、朱鸕。

中山休閒農業區的資源相當豐富，除了發展以茶葉為主的田園景觀外，民宿、休閒農場、特色餐飲投入經營的農民眾多並組成休閒農業推動促進會，以三富農場為中心點採策略聯盟的方式帶動產業發展，創造休閒產業的商機。此區並有國家級的仁山植物園、新寮瀑布等，政府規劃將中山休閒農業區成為國際級的休閒遊憩據點，對三富花園休閒農場未來的發展將有正面的助益。

## 二、藍海策略六大途徑架構

表 4.1 個案藍海策略六大途徑架構

六大途徑架構	蜂采館	勝洋休閒農場	庄腳所在休閒農場	三富花園休閒農場
跨足另類產業	從傳統養蜂業轉型為農產品加工、商品化品牌建立服務、體驗式農業及文化創意階段	從傳統水產養殖跨足水草養殖及通路建立，發展水草生態博物館	從傳統農業生產轉型為體驗式特色民宿	從造園業跨足為花園景觀休閒產業
探討策略群組	1. 著重於體驗行銷 2. 屬於知識型產業進入礙障高	1. 著重於體驗行銷 2. 屬於知識型產業進入礙障高	1. 著重於體驗行銷 2. 建立本身民宿的特色	1. 著重於體驗行銷 2. 結合地方產業行銷
破解顧客鏈	1. 中小學生校外生態教學 2. 大眾旅遊遊覽車 3. 親子旅遊 4. 銀髮族	1. 中小學生校外生態教學 2. 親子旅遊	1. 中小學生校外生態教學 2. 親子旅遊	1. 中小學生校外生態教學 2. 親子旅遊 3. 國外遊客
互補產品與服務	1. 提高產品的深度廣度及附加價值 2. 優良服務 GSP 認證 3. 創新體驗內容	1. 創新體驗內容 2. 水草餐飲 3. 水草生態 DIY	1. 創新體驗內容 2. 地方特色餐飲 3. 優質服務認證	1. 創新體驗內容 2. 地方特色餐飲 4. 休閒咖啡餐飲 3. 休閒農業策略聯盟
理性訴求與感性訴求	1. 感性導向 2. 強調深度體驗及高質美感	1. 感性導向 2. 訴求重點在於水草生態	1. 感性導向 2. 強調田園自然景觀及農作生產	1. 感性導向 2. 訴求重點在於花園自然生態景觀
看見未來趨勢	1. 北宜高速公路通車 2. 休閒產業發展 3. 兩岸關係	1. 北宜高速公路通車 2. 休閒產業發展	1. 北宜高速公路通車 2. 民宿業者爭相投入	1. 北宜高速公路通車 2. 發展成為國際性旅遊據點 3. 旅館業者的競爭

資料來源：本研究整理

### 三、四項行動架構及策略草圖

#### (一)蜂采館個案

蜂采館是由於傳統養蜂產業轉型為知識型體驗農業的典範。在四大行動策略方面，消除傳統養蜂業以生產為主的經營模式，降低飼養箱數改向品質技術優良的蜂農製作收購，以降低生產成本，同時以服務業的經營手法提升產品與服務品質，以大眾及親子旅遊為主，在創造方面則以體驗行銷、品牌認證、專賣店經營、蜜蜂生態文化館等因素提昇新價值，如圖 4.1 蜂采館的四項行動架構

在策略草圖方面，本研究以蜂采館、一般蜂農及進口劣質假蜜的策略定位做比較，由價值曲線分析，蜂采館在提升、創造因素的強化，持續航向藍色海域之中。如圖 4.2 蜂采館的策略草圖。

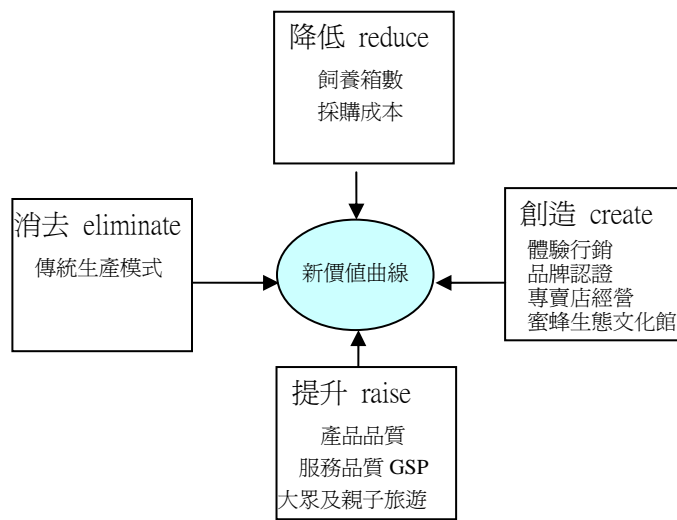


圖 4.1 蜂采館的四項行動架構

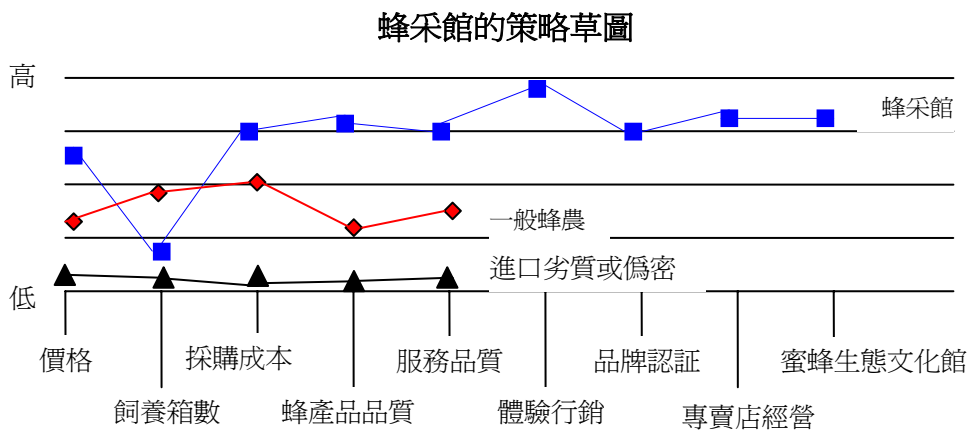


圖 4.2 蜂采館的策略草圖

## (二)勝洋休閒農場個案

勝洋休閒農場在四大行動策略方面，消除傳統鰻魚養殖並降低水產養殖的比率，提升水草生態、特殊品種養殖，以生態及親子旅遊為主，在創造方面則以體驗行銷、水族館通路、水草博物館等因素創新價值，如圖 4.3 勝洋休閒農場的四項行動架構。

在策略草圖方面，本研究個案因屬創新產業，少有相同產業可供比較，僅以一般水族館進行策略定位探討，由策略草圖價值曲線分析，勝洋休閒農場由於產業的特色及獨具性，目前處於藍色海洋中。如圖 4.4 勝洋休閒農場的策略草圖。

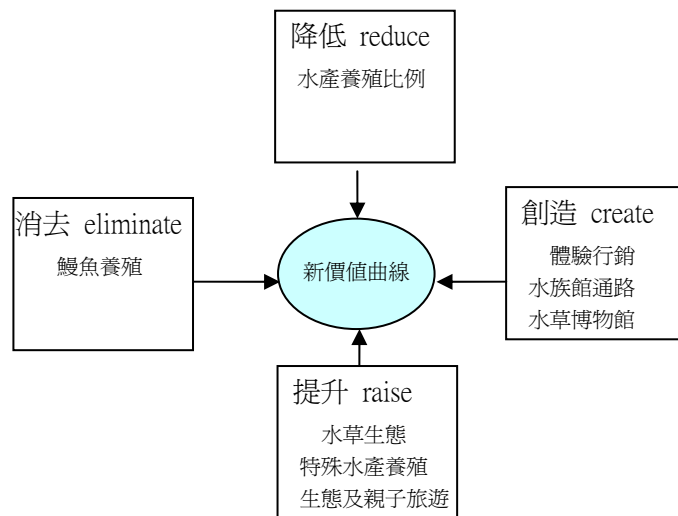


圖 4.3 勝洋休閒農場的四項行動架構

### 勝洋水草休閒農場策略草圖

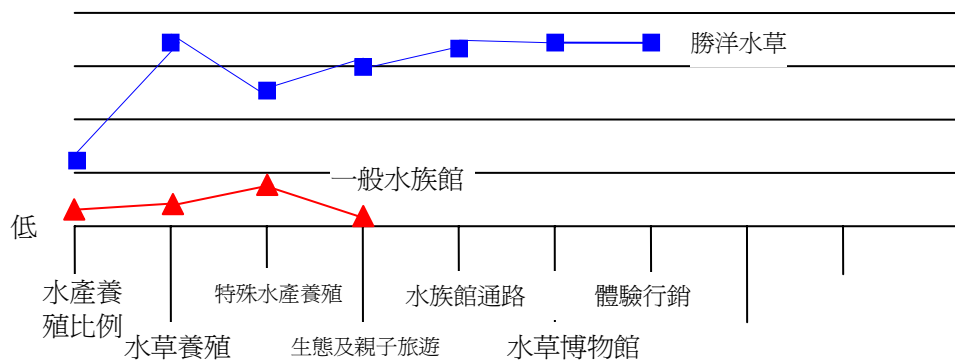


圖 4.4 勝洋休閒農場的策略草圖

### (三)庄腳所在休閒農場個案

庄腳所在休閒農場是宜蘭縣優質民宿之一，在四大行動策略方面，消除傳統蓮霧園的經營朝教育體驗農園發展，降低對餐飲的過度投入以節省人力成本，提升以生態及親子旅遊為主、深度導覽解說、田園景觀、創新活動內容，在創造方面則以優質民宿、體驗行銷、生態環境營造等因素創新價值，如圖 4.5 庄腳所在休閒農場的四項行動架構。

從策略草圖價值曲線分析中分析，庄腳所在目前處於藍色海洋中，但因同業競爭者多且同質性愈接近，必需不斷創新以擺脫競爭，航向藍海。如圖 4.6 庄腳所在休閒農場的策略草圖。

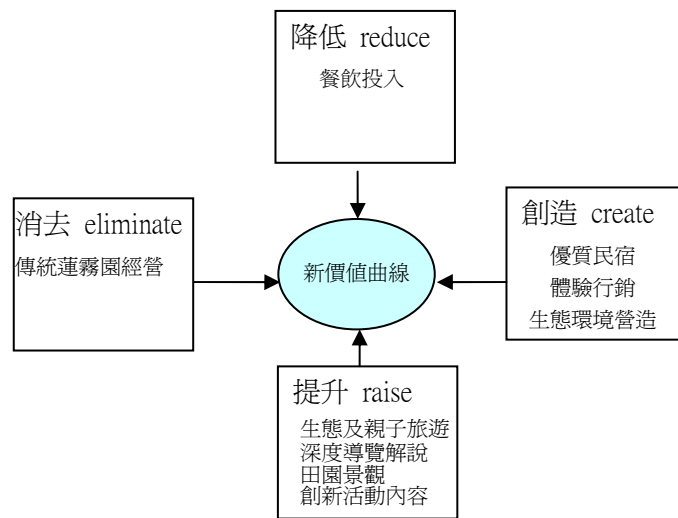


圖 4.5 庄腳所在休閒農場的四項行動架構

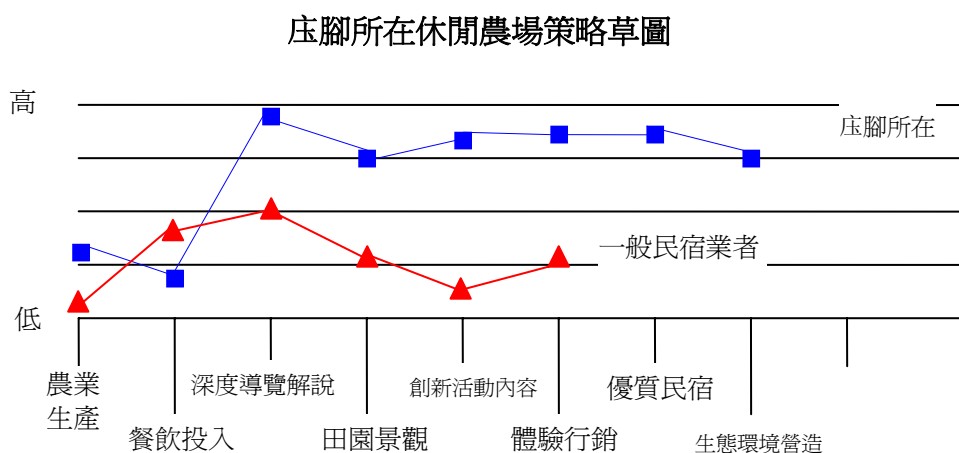


圖 4.6 庄腳所在休閒農場的策略草圖

#### (四) 三富休閒農場個案

三富休閒農場是宜蘭縣四大休閒農場之一(其它還有香格里拉休閒農場、北關農場、頭場農場等)，在四大行動策略方面，消除以往造園業及傳統農業經營方式，降低農業生產的比例，提升以生態及親子旅遊為主、深度導覽解說、特色餐飲、創新活動內容，在創造方面則以休閒農業策略聯盟、體驗行銷、建構國際性旅遊據點等因素創新價值，如圖 4.7 三富花園休閒農場的四項行動架構。

從策略草圖價值曲線分析中分析，四家大型休閒農場各有其特色及優點，同質性高，但由於地域的分佈平均且投資大、法令因素等進入障礙高，現階段仍處於藍色海域之中，但民宿、休閒農場等休閒產業相繼投入，不確定因素仍高。如圖 4.8 三富休閒農場的策略草圖。

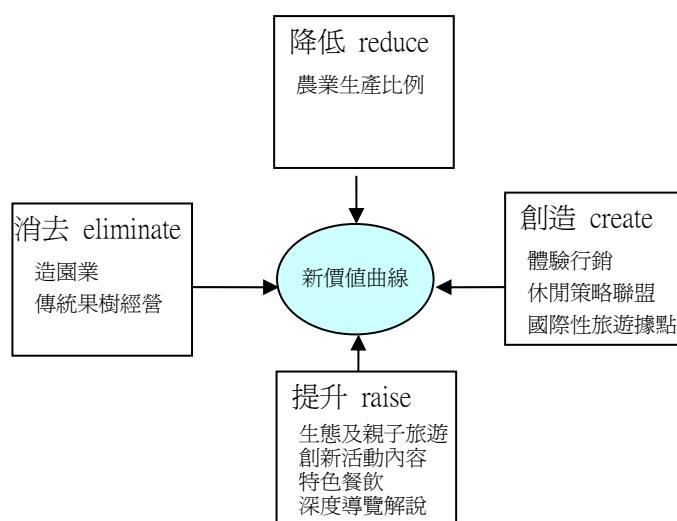


圖 4.7 三富花園休閒農場的四項行動架構

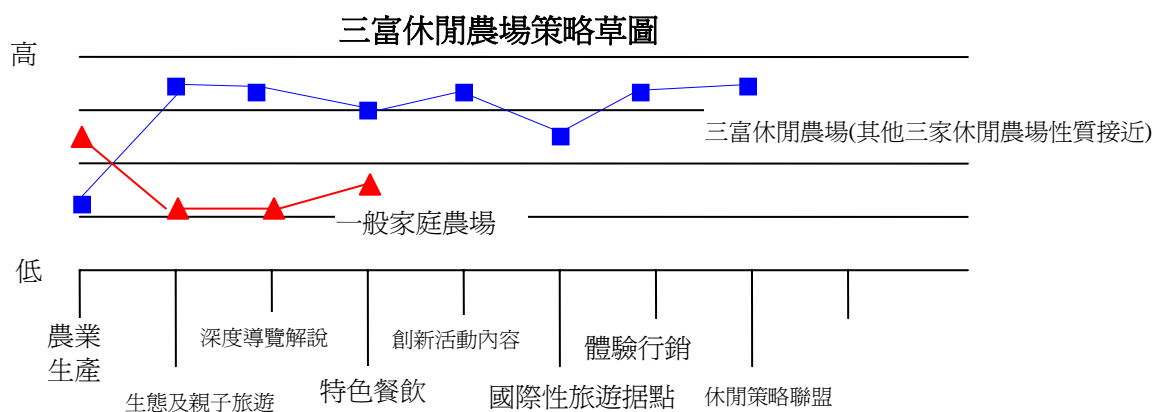


圖 4.8 三富休閒農場的策略草圖

## 四、命題發展

經由上述六大途徑架構、四項行動架構、策略草圖之實證研究，本研究提出下列研究命題：

### 【命題一】創意生活產業藍海策略六大途徑架構與四大行動架構有相互關係。

創意生活產業六大途徑架構(跨足另類產業、探討策略群組、破解顧客鏈、互補產品與服務、理性訴求與感性訴求、看見未來趨勢)與四項行動架構(消除、降低、提升、創造)構面因素之間，在策略擬定過程中有相互影響的關係。

### 【命題二】創意生活產業藍海策略四大行動架構對策略草圖及價值創新有影響。

#### 命題二之一：創意生活產業藍海策略四大行動架構對策略草圖有影響。

創意生活產業經藍海策略四項行動架構(消除、降低、提升、創造)擬定策略因素，可依據這些因素形成策略草圖。

#### 命題二之二：創意生活產業藍海策略四大行動架構的消去、降低對價值創新追求低成本有影響。

創意生活產業在擬定藍海策略時消去缺乏價值和損耗價值的因素，降低過度浪費不必要的產品與服務等影響成本結構的因素，可有效降低成本。

#### 命題二之三：創意生活產業藍海策略四大行動架構的提昇、創造對價值創新追求差異化有影響。

創意生活產業在擬定藍海策略時提升產品或服務水準的因素，創造消費者未來需求及策略定價的因素，可有效建立差異化增加附加價值進而創造顧客價值。

## 伍、結論及建議

### 一、管理的意涵

#### (一)理論上的意涵

藍海策略價值創新是近期管理學新的策略思維，不同於一般管理理論的價值創新，國內缺乏相關文獻的實證研究，本研究採藍海策略架構以宜蘭縣創意生活產業四家業者進行實證研究，初步驗證支持理論的觀念，可提供後續研究的參考；惟本研究認為在做創新決策時，本身也有某種程度的風險及不確定性，這個部份如果能在擬定藍海策略時發展出有效解決控管模式，對本理論的完整性及周延性將實質的助益。

#### (一)實務上的意涵

文化創意產業以「創意」為中心屬於新興的產業，其所創造出來的附加價值和經濟產值高，是台灣未來經濟發展的重點產業之一；然一般經營者不以策略思考為前，容易陷入紅海競爭之中而不自知，盲目投資導致經營不善、血本無歸，藍海策略提供文化創意產業經營者，審視整個經營環境，瞭解本身的優弱勢進而擬定長期經營策略，同時追求低成本與創造顧客價值。以本研究個案為例，蜂采館及勝洋休閒農場，因本身獨特的產業特質及經營手法，進入障礙高，應可維持 3-4 年的藍海商機，庄腳所在休閒農場及三富休閒農場，雖以自然生態及優質服務取勝，目前處於藍色海域之中，惟從策略草圖分析，因民宿、休閒農場的爭相投入強化其服務品質及內涵，部份優勢可能在短時間內被模仿，藍海策略架構即可清楚看出問題所在，而不斷創新將是維繫航向藍海的關鍵。

## 二、後續研究之建議

本研究以個案研究法，針對宜蘭縣創意生活產業四家經營者進行深度訪談探討藍海策略各項策略行動對價值創新的影響，在本質上述四個個案屬於休閒產業，由於文化創意產業範圍至為廣泛，包含有視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等共十三項產業，然國內缺乏對上述國內文化創意產業價值創新策略的探討，建議後續研究者可針對不同領域創意產業進行探討，以充實研究文獻，促進文化創意產業的發展。

## 參考文獻

陳郁秀

2003 《認識文化創意產業》，國立傳統藝術中心 編，台北：中國時報生活美學館。

陳昭義

2005 《2004 年台灣文化創意產業發展年報》，台北：經濟部文創辦公室。

蘇錦夥

2004 《創意生活：深度體驗 高質美感》，台北：經濟部工業局。

劉大和

2005 《回歸人文價值的產業》，財團法人國家文化藝術基金會(編)，《文化創意產業實務全書》，頁 102-106，台北：商周出版。

許士軍

2005 《給創意生活產業自然成長的空間》，簡秀枝(編)，《創意生活產業魔法書》，頁 8-9，台北：典藏藝術家庭股份有限公司。

黃秀媛 譯 (W.Chan Kim & Renee Mauborgne 著)

2005 《藍海策略：開創無人競爭的市場》，台北：天下遠見。

黃俊英

1999 《行銷研究—管理與技術》，台北：華泰書局。

尚榮安 譯 (Yin 著)

2001 《個案研究》，台北：弘智文化事業有限公司。

W.Chan Kim & Renee Mauborgne

2005 “Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant” United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation.

文化創意產業發展計畫網站：<http://www.cci.org.tw>

創意生活網：<http://www.creativelife.org.tw>

蜂采館網站：<http://www.bee-family.com.tw>

勝洋休閒農場網站：<http://www.sy-water.com.tw>

庄腳所在休閒農場網站：<http://www.ete.com.tw/country-about.htm>

三富花園休閒農場網站：<http://www.ilan-travel.com.tw/three>

# **Research on Creative Life Industries Blue Ocean Strategy Value Innovation -Based on I-Lan Cases**

**Chen Pang Lee**

## **Abstract**

Creative Life Industries is one of newly developed cultural creative industry which was promoted by government 「Challenging 2008 National Development Key Plan」. 「Creative Life Industries」 is based on the original industry manufacture brought with creativity, technology, and human character to develop into one integrated, high additional economic value to upgrade civic living standard on new type of cyber industry. Through creative ideas, 「Creative Life Industries」 changed people knowledge on industry, fulfilled consuming culture, and upgraded living taste. The definition of Creative Living Industry is to use creativity to integrate living industry core knowledge, and provide deep experience and elegant beauty of industry. (Industrial Development Bureau Ministry of Economic affairs 2004)

This research was adopted from W. Chan Kim&Renee Mauborgne (2005) Blue Ocean strategy steps and making deep interview individually. With fixed research of multiple cases researching method to present deep interview remarkable management on Creative Living Industry in I-Lan like Bee Living Museum, Sheng-Iang Leisure Farm, Country Resorts Leisure Farm, and Shan-Fu Garden Leisure Farm. First, begin with six paths framework such as look across alternative industries, look across strategic groups within industries,.look across the chain of buyers, look across complementary product and service offerings, look across functional or emotional appeal to buyers, look across time to discuss the subject of reconstruct market boundaries. The analysis tool is two kinds and with four action framework which are eliminate, reduce, raise, create, and strategy canvas to analysis new value curve to prove the influence of value innovation. Through this research, it proved that four cases have their own unique industrial character and competition advantage on Blue Ocean. Through continuingly perform value innovation on pursuing differentiation and low cost to create organization profits.

The key point of Blue Ocean Strategy is on value innovation. To think as consumer's thinking to create no competition blue ocean business chances. This research especially discuss with business owners on the topic of forming blue ocean strategy and future vision and related topics. On this research, the management strategy of Blue Ocean was provided by above cases, and all of these could be the management reference for cultural creative industry. At same time, the practical

agricultural characters also could be the concert method reference for leisure agricultural business owner on making their unique industry blue ocean method.

**Key words** : Creative Life Industries, value innovation, Blue Ocean Strategy