

“工藝設計與經營”經驗談

●何晉焜●

茲借中華民國工藝發展協會第八屆第二次會員大會的時間以菩剛工藝設計有限公司的發展歷程來談工藝的「設計與經營」。



壹、發展史：

- 一、一九六九年—一九七七年間，筆者在國立台灣藝術學院純藝術的基礎加上一九七五年及一九七七年兩次到日本瀨戶研習陶瓷工藝設計及產業發展，心羨日本、歐美工藝產業的發達及對人類生活的貢獻而嚮往手工藝商業設計，由純藝術走入應用美術的領域，由個人純藝術的創作，進入為消費者、市場設計藝品的世界。加上在國內曾有兩年時間擔任工廠現場生產工程師，對生產流程瞭解，且致力於缺陷改善及技術研究，對吾日後之發展有重要影響。
- 二、一九七九年—一九八六年間，創立尚美陶瓷設計中心，為藝術陶瓷廠商做模型雕塑及設計，主要為美國客戶 ARNART、FLAMBO、GEORGE—GOOD、ENESCO等服務。

同期間亦輔導陶瓷工廠，由設計商品而設計流程、管理、組織，使產品外觀精美，品質提高、價值提高、員工素養提升，企業形象亦提升，為一良好的設計與生產合作範例。惜因國內廠商仿冒風氣盛行，不重視智慧財產權，加以合作工廠短視而權益受損，最後終告結束此合作模式。這些過程及結果影響筆者既深且遠，僅有好的設計是不夠，必須要有好的經營來配合才會成功。因此于一九八六年正式成立菩剛工藝設計有限公司於中壢。

- 三、一九八七年迄今。一九八七、八八年間台灣陶瓷手工業因台幣匯率升值及勞工意識抬頭影響，開始外移東南亞，加上資訊科技時代來臨，市場變化快速，因此國際化思考萌生：策略由市場行銷、研發設計、生產製造的聯盟者之一。一九九〇年菩剛辦公大樓完成，經營「國際研發中心及國際貿易」：合作國內、外客戶、設計師、廠商，服務產品設計、造型雕塑、材料研究、樣品製作、業務服務協助量產、技術指導、品質監督、出貨服務業。一九八九年與馬來西亞僑商合作，一九九二年開始與泰、菲及中國大陸台商合作，在歐美市場上與ROMAN、ANHEUSER—BUSCH、ROYAL DOULTON、BRADFORD、HARBOUR LIGHT等國際知名收藏藝品行銷商合作。開始時，市場對台灣提供的高價位收藏品設計能力存有疑慮，而使菩剛在國際化開始的五年間慘淡經營，但菩剛瞭解自己競爭優勢—設計及雕塑，需堅持在高價立的收藏品市場繼續耕耘。終於在一九九四年與美國客戶ROMAN合作設計「SERAPHINE ANGLE」系列成功，造成市場熱烈反映，尤其一九九五



年“ALYSSA”獲美國收藏品展，最佳設計獎。一九九六“VANESSA”獲美國收藏品展，最佳設計獎。一九九七“CHLOE”獲美國收藏品展，最佳設計獎。

一九九八“HARMONY”及“ARIEL”雙獲選美國第八屆雜誌優秀商品大獎。

菩剛由於參展的良好成績而建立良好的商譽，客戶的增加且增大，使得菩剛的營業大為進展。

貳、策略淺見：

一、設計領導：任何人、事、物、公司、組織、流程、有形、無形，都需要設計：

- 產品設計、包裝：使產品創新、精美，吸引消費者，這是美的設計。
- 材料運用：只要達到商品外觀上的美感效果，可拋開傳統工藝的材料範圍而使用現代化學或其他材料，譬如波麗樹魯大量取代陶瓷材料，且利用矽利康橡膠軟模，製

作雕塑精美的藝品，克服石膏硬模脫模困難的問題。

- 設計流程：生產或業務流程每站都需隨時因產品不同或業務改變而機動更動，減少浪費人力、時間，使效率提高。
- 設計組織：組織可因產品不同、流程更動而變動，活化組織內的人，使每個人在最佳的專業、在最佳的士氣、放在最佳的位置，把整個組織發揮最高效能。
- 設計公司文化：建立良性循環的優良工作環境，追求永續經營的目標。

二、商品化概念：

- 市場導向：一切為消費者設計，不以自我為出發。除創意、設計、技術外，更要注意市場、生意及經營。
- 量產目的：好的設計、好的品質、好的價格、市場競爭三要素。

例：ARIEL的開發：（單位：新台幣元）

產品設計、雕塑及模具費：120,000

彩盒版、說明書版、保利龍模費計：75,000

設生產一個成本：原料150、包裝50、工資500，合計：700。

若量產1個：

$120,000+75,000+700=195,700$

若量產1,000個：

$(120,000+75,000) \div 1,000+700=895$ （單價）

若量產10,000個：

$(120,000+75,000) \div 10,000+700=719.5$ （單價）

以上例量產1個成本要195,700顯然要超過該成本才有利潤，設單價20萬，利潤才4,300，而能買得起20萬的消費層是有限的。若量產1,000個，售價1,000， $(1,000-895) \times 1,000=105,000$

售價1,000，很多消費者買得起，對生產者（或設計者）卻有十萬五千利潤，容易得

到。同理推之，若量產一萬個時，生產成本更低，且因大量採購原物料降低進料成本，也可能量產使工人熟練生產而降低工資成本，或部分可由機器製作，甚至量大而移轉到更低成本地區生產，這些種種降低成本的因素都需要“量產”才能實現。

- 量產成果：消費層大，價廉物美、大家想買，人人買得起，消費者、設計者、生產者三贏。

- 定價：是以市場消費者能接受來定價、設計，而非以設計者主觀或廠商生產成本來決定價格。若有不敷生產成本時則需更改設計，造型、材料、包裝，流程等等都可由設計而使成本降低，定出消費者、設計者、生產者都滿意的價格。

三、優良團隊：菩剛短、小、精、幹，做好選、訓、用，“優良團隊、共同經營、共同分享”

- 選：由各類人才中選出菩剛各部門最適當、優良人才。

- 訓：新進人員有3個月基礎訓練，然後到各單位長期專業訓練。

- 用：各單位、各人才責任製，全員經營、共擔責任，分享成果。採高獎製度，視多少貢獻，多少獎金。尋求及培養一流的人才，要求一流的工作品質，追求一流的福利—是菩剛永遠追求的目標。

四、策略聯盟：因市場變化快速，產品生命期短，由市場資訊→設計→研發→材料→試樣→行銷→生產→市場，流程長，需各種人才，培育不易，加以市場及生產需跨國經營，這不是手工藝的中小企業能力所及，有賴國際合作，在市場競爭。行銷專家或公司在市場尋求任何商業機會，迅速透過專業設計精美產品，尋求國際最專業的廠家生產價廉物美的商品，迅速送到市場—將是未來市場競爭的優勢。有如想贏得大隊接力，則需強棒（即上游工廠、中

游設計、下游行銷均強棒），強力競爭力，優勢聯盟，良性循環。

策略聯盟注意要圖利他人，「贏不全拿」，他人才樂於合作，創造更大更多更久利益，才能合作永遠—樂當「搖錢樹」。

五、智慧財產權保護：這是最重要的基本要件，影響工藝、工業發展既深且遠，筆者認為美國國力的強大，很重要的因素是智慧財產權的重視與保護，致世界各國優良研發或設計人才嚮往美國發展，加上廣大市場，使得這些人才更如魚得水，大放異彩，發揮個人，也光大了美國。

菩剛以策略聯盟合作方式，把智慧財產權讓渡代理商在市場得到保護。過去多年在國內得不到合理保護，許多產品被仿冒，商譽受影響，深受其害。好的設計→被仿冒→不賺錢→無經費設計→更無法賺錢—惡性循環；好的設計→獲保護→有利益→投資更多設計→創造更大利益—良性循環。菩剛目前正在良性循環的領域，雖每年投資的研發設計的經費超過千萬元，但因智慧財產權受保護而獲得實質成果。

參、前瞻：

菩剛定位：專業的工藝設計公司，全面設計，彈性經營，與全球行銷、設計、生產策略聯盟。

全球性文化蔓延，全球性商品、工藝品愈來愈普及，菩剛將建立自有品牌、藝品，行銷全球市場。

過去只是歷史，未來才是挑戰；昨天的對，不保證明天也一定對，過去成功的策略，不代表永遠成功，隨時面對市場衝擊，激盪、思考、策略調整、組織調整，再出發。

美好商品的設計，永無止境。

良好企業的經營，永無止境。

菩剛靈地的耕耘，有如藝術創作，追求至善、至美，永無止境。