

臺灣工藝產業轉型之路

從社區營造出發的經營模式探討

The Way of Transformation: Community Development and Taiwan Craft

文·圖／孫華翔 Sun Hua-xiang (國家文化藝術基金會研發總監)

「生活方式……是社區產業的本質」，在這篇條理分明的文章中，作者以「生活方式」為軸，將重視地方共有與自然環保的文化產業，從偏重市場資本與生態掠奪的文化工業劃分出來，從而理出一種共存共享的社區永續概念，以作為現代工藝產業的轉型核心。

“Life is the essence of community industry.” Taking the ‘way of life’ as the basis of its argument, the article distinguishes the ‘cultural industries’ that emphasize commonage and environmental protection from the ‘culture industry’ that revolves around capital and leads to plunder of Nature, and develops thereon a concept of sustainable community as the core of modern craft industries..

綜觀世界的產業發展趨勢，從早期的農林漁牧等一級產業，慢慢進展到製造加工等二級產業，再到三級服務業，直到現在所謂的文化創意產業四級產業，產品的本質已從有形轉變為無形，這樣的轉型，造就了講求以思想、創意和想像力的時代，也就是所謂的「文化經濟」



屏東沙卡蘭部落用石雕紀錄族人的生活習俗，這樣的社區日記，是吸引人來此探訪的致命吸引力，可說是一種地場化產業經營的模式。

時代。文化經濟是以文化和學習做為定位的知識性內容產業。這些內容包括歷史文物古蹟、獨特手感的工藝製作、原創藝術作品等等，消費者必須有相當程度的參與才能享受這些獨特「內容」。當我們關注臺灣工藝產業的發展，便不得不從這樣產業的發展進程來加以思考。

從經營模式看工藝產業的發展

綜合來說，產業的經營型態大致可以分成兩種類型，「市場化」的經營模式與「地場化」的經營模式。在文化經濟中的市場化經營模式可說是「文化工業」，而文化工業指的是均質化、庸俗化、提供大眾消費、強調大量生產的方式，個人不但無法主導文化，反過來是被工業生產所主導。在市場化經營模式中要有市場優勢多半必須具有如下的經營策略與特性：產品本身須有極強的競爭力、必須靠品牌、必須量產以降低售價、必須有廣大的行銷通路、產品的實用性強等。另一方面，「地場化」的經營模式所強調的是採取現地消費模式，也就是所謂「體驗經濟」，其所採取的是一種群體戰的策略，非靠單獨的產品吸引消費者，而是靠一個地方的綜合氛圍所產生地場消費的吸引力：包括工藝、美食、文化館、古蹟、民宿、節慶、建築、景觀、人情味等等。

臺灣近年發展文化經濟的歷程，肇始於這些幾年來文建會所推動的社區總體營造政策中以「文化產業化」與「產業文化化」的理念。這樣的「文化產業」不同於「文化工業」，「文化產業」完全是依賴個別的獨特性，



苗栗三義的木雕業者——雙峰實業，從傳統的代工外銷轉型為體驗經濟（以ㄚ相寶為品牌名稱），靈魂人物阿啟笑開懷，似乎產業轉型滿成功的。



南投桃米社區的居民用當地竹材親手搭建的生態遊戲橋，讓遊客有難忘的體驗，還想再來！體驗經濟已然成為產業轉型趨勢。



傳統的產業設施是發展體驗經濟的重要資產。圖為南投水里蛇窯，其觀光體驗部份反倒成為窯業收入的大宗。



社區曾有過的造紙工廠亦可轉型為觀光體驗型的學習型產業，圖為埔里廣興紙寮的手抄紙造紙過程，成為該工廠最大的賣點。

也就是產品的個性、文化傳統性、地方特殊性，包括工匠或藝術家的獨創性，所強調的是產品的精神價值內涵，這些正是文化工業所沒有的質素。就產業獲利的模式而言，文化產業也呈顯出其地方的特質。文化產業不像以資本家及勞工關係為主的工業文明，它的利潤不會集中到少數特定資本家手中，反而是稀釋到所有在地居民身上。文化產業並不似工業模式以掠奪土地資源和污染環境作為代價，文化產業建立在與生活環境的彼此依存關係上，因此強調保存傳統和地方的魅力，發掘地方的創意與特色，建構「在地文化」的品牌形象。所以我們在談工藝產業的發展，就必須思考究竟工藝產業適合「市場化」的經營模式亦或是「地場化」的經營模式，是「文化工業」抑或是「文化產業」。

從社造出發的社區工藝產業——白米木屐村

在臺灣宜蘭蘇澳的白米社區，他們十多年前開始重拾過去製作木屐的技藝來發展當地的產業，但是產業模式卻與過往截然不同。從社區合作社的營收數字每年都呈倍數成長，與社區生活環境的改善來看，似乎發展得相當成功。白米從過去工業式的大量生產模式，到如今以手工製作的文化產業模式，充分發揮了手工與在地的特質，受到大家的喜愛。從這個案例中我們不難發覺，其實「木屐」本身只是一個觸媒而已，重要的是當地居民對於「生活方式的選擇」，包括外來的遊客與社區居民情感、知識的交流，這才是吸引人到此的原因。遊客來到白米社區，不僅僅只是為了買木屐，更重要的是參

觀老師傅的手藝、聆聽社區營造的故事等等，甚至是爲了穿起木屐喀喀作響的聲音所能引發的一種懷舊情緒。白米社區有木屐造形的情人椅，就連結婚證書也可以用木屐的形式製作，白米之所以稱之爲「木屐村」，它包含了各種可能性，既是一種生活方式，也充分呈現出地方特色，所以吸引很多人來，造就了木屐工藝的不斷再生。所以談社區產業，應該打破「銷售產品」傳統思維模式的窠臼，從總和的層次來看，「生活方式」才是社區產業的本質，也唯有這種生活方式的綜合性呈現，才是外來人潮來此地消費的致命吸引力。

從消費趨勢看社區工藝產業

就宜蘭白米社區的木屐工藝產業案例中，我們可以發覺經過十幾年社區營造的提倡，愈來愈多的社區體認到具有地方特色的生活方式之價值所在，也慢慢拋開過去以現代工業主義爲主的單一思維模式，強調社區自覺、社區參與，由社區本身的居民自動自發來思考如何讓生活過得更好。這一部分許多社區多半已經慢慢達到了一定的程度，但是在「審美」部分還比較欠缺。社區營造一開始多是從基本生活問題面下手，像是白米社區最初考慮到的就是如何去解決工廠污染的問題，過去階

段的社區營造多在乎居民有沒有社區意識，有沒有參與公共事務，下一階段就要切入到「美」的經營了。

到底什麼叫做「美」？套用臺灣工藝之父顏水龍的詮釋，「用」是一種美，也有人說勞動是一種美。實用、勞動都成了一種美的詮釋。從現在社區產業的發展來看，不適合一開始就強調產值。現在產業的消費型態已經有所改變，過去是偏向物質需求的滿足，而現代人的消費重點已經不是基本的生活必需品，反倒轉向追求形而上的美，這種形而上的美感價值包括所謂社區獨特的生活方式。美感在過去的社會中比較沒有餘裕去被考慮，現在則不同了，大家對「美」的需求，反映在各種生活消費上。

在現代人所有的消費統計中，旅遊、學習等等佔有愈來愈大的比例，像這種體驗形式的消費型態，也就是一種新的產業型態。我們現在談社區產業，不應該再用傳統模式來經營現在的消費市場，只是去滿足消費者較低層次的物質需求，甚至社區要能去滿足消費者自我實現的需求，其核心的價值就在於這種充滿喜悅、創意、希望又具地方特殊人情味的感覺。今天白米社區可以讓民衆體驗「如何在木屐村生活」，它能產生的附加值比賣「木屐產品」本身更高。



白米木屐產業的發展是先從社區居民捲起袖子打掃自己的環境做起。
(上圖)

宜蘭白米木屐村的社區工藝產業，採取社區居民共同入股成立合作社的方式來營運。(右圖)

大家喜歡到白米木屐村，爲的是看老師傅那份專注又充滿自信的手藝。
(左圖)





嘉義阿里山來吉部落的村民們共同參與討論，學習如何運用在地素材製作出族人生活所需的工藝品。



屏東三地門排灣族的素人藝術家所製作出的生活工藝品，獨特的造型與顏色，形塑出在地社區美學。



社區工藝產業的發展，奠基于社區居民共同參與學習。圖為新竹新埔社區媽媽們運用當地特產柿子為原料，共同參與學習製作柿染。



社區工藝可以發展為在地獨特的美學詮釋。圖為嘉義阿里山來吉部落的素人藝術家用在地素材所製作出的生活工藝品，搭配藝術創作型塑出一種獨特的美學。



社區工藝的發展應不斷向傳統對話學習，以建構獨特的社區美學。圖為桃園復興鄉瀧法阿泰雅部落的傳統織布。

「內發型」的社區產業模式

當我們談到社區產業的發展，不應只是單一經濟面向的課題，而是一個「聚落永續發展」的課題。我們可以期待一個理想中的村落或是都市裡的一個街區，它的產業生態是所有區域裡的家庭整合的結果，譬如有的家庭種植染布的植物、有的家庭經營民宿、有的家庭負責製作傳統手工藝、有的家庭負責維持祭典活動、有的家庭負責訓練陣頭、有的家庭負責開發設計，整個區域的生產型態是重新整合、相互依存的。此種地方的生活方式或生產方式絕不是要回到過去的生活狀態，做為活標

本供外人娛樂，而是要在工業化與全球化的競爭底下，嘗試發展一種新的生活方式和產業經濟，是要以驕傲的傳統做為地方恢復生機的基礎，這稱之為「內發型」的產業經營模式，其型態往往是以社區的、地方的、區域的生產組織與分工做為主導，不是工業式的量產取勝，而是以傳統、美感、創意、特色所整合出的地方魅力來取勝。

對內，「內發型」社區產業的功能是要滿足生活所需，其次是充實社區居民的生活，因此社區產業規模就不會很大；它既然是要讓民衆生活充實愉悅，也就不會去破壞居住環境，而以量少但生生不息永續經營為方式。對外，遊客來到社區參觀消費，是為了要滿足一種情感或是尋求知識的交流，透過體驗的方式去了解社區獨特的文化，因此社區產業的經營模式應該是「在地消費」的型態，吸引民衆走入社區進行消費，而非社區生產大量的商品向外傾銷。這樣的「內發型」社區產業經營模式，是遵守地方原有的條件來尋求適合地方發展的方向，是發掘地方真正的需求，由地方和居民內部產生出構想和提案的；它是掌握地方社會、經濟、文化體系的特質，運用地方自有資源，並採用適當設計(*appropriate design*)的理念來呼應地方資源與技術條件。因此各個社區在建構新的產業經營模式時，可以再重新思考社區中各個組織所扮演的角色與彼此的關係：

社區組織(村里)：鋪陳產業發展環境、爭取政府

資源、協助人才培育、社區品牌形象建立、產業協定、扮演類似產業公會性質的角色。

社區共營事業（合作社、福利社）：提供就業機會、產業行銷窗口、類似社會企業與國營事業的角色並提供社區回饋。

社區個別經濟體：社區裡的工作室、小店家或外來企業等，形成互補共生式的內發型產業鏈。

臺灣工藝產業的挑戰與轉型

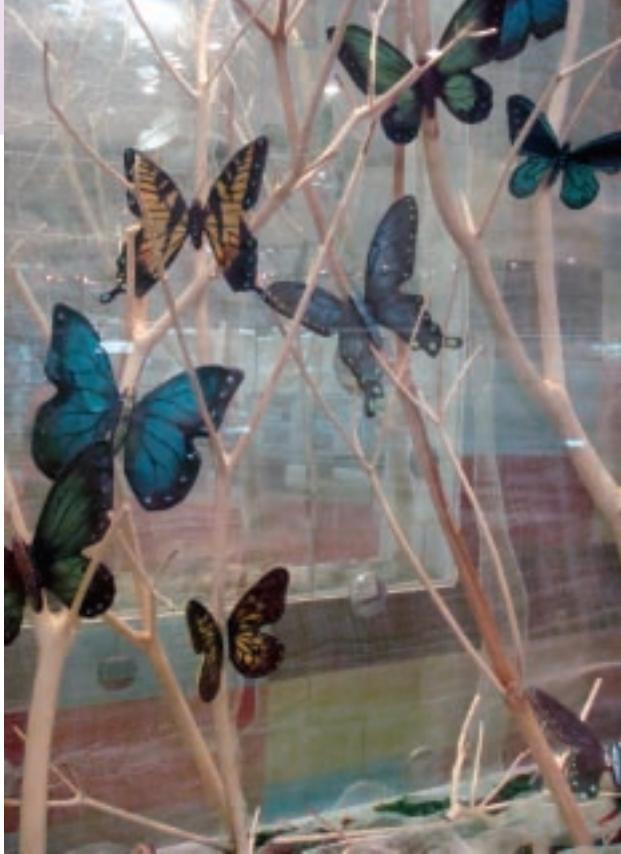
臺灣社區工藝產業如今面臨兩大競爭，一方面是中國大陸及東南亞低成本的工藝品傾銷，一方面則是歐、美、日高度設計感精緻化工藝的壓力，想要在夾縫中突破重圍，我們應該找到屬於自己的出路。首先，不可能再走回頭路用低價的勞工或是原料來壓低成本，這個時代已經過去了，而是要更一步去發現工藝的核心價值，而不只是強調它的傳統功能性；第二，從市場的角度來看，如何去滿足、了解未來消費主流需求？現在製作的工藝，必須為未來設想，而不該一味追求當下的流行；第三，臺灣跟中國大陸、日本的生活型態並不相同，我們處於一個多元生態、多元族群與多元文化的島嶼，且不斷有新文化的加入，這是臺灣獨特的優勢。因此運用開放的胸襟與多元的學習機會，讓大家能在地產生撞擊，進而形塑出一種有別於其他地方的特殊文化情調且生生不息，將會是臺灣工藝產業發展較具利基且可行的



工藝生產源自於生活所需，這是內發型社區產業的特徵。圖為三峽藍染成了最具在地美學的住家窗簾。



社區工藝產業亦強調在既有地方特色上再添加創意與時尚結合，圖為屏東三地門蜻蜓雅築的創意琉璃珠。（右圖）



社區工藝在既有地方特色上再添加創意，成為新時尚，亦是工藝產業轉型的另一可行方向。圖為玻璃工藝品所建構的時尚樹窗。（左圖）工藝製作的體驗學習似乎成為工藝產業轉型的方式。圖為國立臺灣工藝文化園區裡的玻璃燒製體驗，連林所長都親自想小試身手。（右圖）



一條路。對於未來的產業發展，我們不宜再像過去以個別產業發展的線性思考，而應嘗試從在地社區營造出發，做產業發展與生活結合的整合性思考，即是所謂內發型的社區產業模式，應是一條可以永續經營的未來產業發展之路。

目前臺灣各社區工藝產業發展的現況差異頗大，若要轉型成為內發型的社區產業，根據社區社造化的程度，及以工藝切入社區的深度與廣度的不同，大致要進行的整備工作包括工藝資源的調查、傳統工藝的傳習、工藝技藝的學習、工藝教育推廣、跨工藝領域的融合、工藝的生活與公共環境的應用、工藝品的創意開發、社區美感的建立、地方特色的融入、工藝家與業者間的互補整合、經營培訓、工藝體驗服務規劃、工藝產品整合行銷售及社區品牌與個別工藝品牌的建構等等。

創新價值鍊的社區工藝產業

過去以代工、製造、量產外銷為主要經營策略的工藝產業，其維繫企業生存的泉源在於有效率的營運；在全球化競爭下，維繫工藝產業生存的可能性勢必得朝向融入在地生活與地方特色，亦即以內發型社區產業的經營方向轉型。社區營造反倒成了工藝產業轉型的基礎功，社區居民是否能夠接納新的文化而發展出自己獨特的魅力，社區有沒有成長學習的能力，是社區工藝產業再生成功與否的關鍵。另一方面，美感在過去的社會中比較沒有餘裕去被考慮，現在大家對「美」的需求，反映在各種生活消費上，更有多重討論的空間，在地社區

居民對於工藝美學的觀點，可以跟藝術家、學者、消費者的審美觀點進行對話，甚或是當地歷史來對話。欣賞彼此詮釋美的觀點，相互刺激成長與進步，以建構在地獨特的社區產業。

當我們開始觀察歐、美、日一些先進國家的企業在品牌、服務與價值創造上的趨勢，會發現所謂未來的產業應該是專注於生活的思考，以「人本」為主體的思維，這也是目前發展社區工藝產業最重要的核心。這種走向一種以文化為核心的社區產業模式，是一種與地方生活緊密結合的社區經濟模式，就是讓工藝產業的發展由技術創新、製程創新走向使用者導向的生活工藝應用。

創新是導引新經濟的動力來源，現今創新所產生的經濟效益與社會使用所帶來的社會價值，是一個緊密不可分割的「價值鏈系統」；是社會、文化、生活與技術的結合。也就是說，工藝產業價值鏈必須建構在生活使用的基礎上，經營者必須從對生活脈絡的關注著手，努力用各種方式來連結各種價值活動，創造出一個需求導向與生活導向的創新價值鏈。社區工藝產業的創新價值鏈與工業製造、工業生產或高科技產業最大的差異在於，社區工藝的價值鏈與社區生活緊密結合，社區工藝無法脫離在地生活脈絡而獨立存在。而工藝在進入社區中所產生的學習、研究、創發、生產、使用等活動，也是發展社區工藝產業必須一一扣連的價值活動。在這樣的創新價值鍊的思考之下，我們似乎可以期待一個健康而永續的理想社區工藝產業發展模式。

