

東海大學企業管理學系  
高階企業經營碩士在職專班  
碩士學位論文

傳統木製勞力產業轉型文化创意產業之探討  
-以「三義丫箱寶」為例

The seal of Tung Hai University is a circular emblem with a scalloped border. It features a central design with three interlocking rings and a cross-like symbol below them. The text "TUNG HAI UNIVERSITY" is written around the inner circle, and "1955" is at the bottom. The seal is rendered in a light gray, semi-transparent style.

指導教授：周瑛琪 博士

吳祉芸 博士

研究生：王惠美 撰

中華民國一〇一年八月

論文名稱：傳統木製勞力產業轉型文化創意產業之探討-以「三義丫箱寶」為例

校所名稱：東海大學企管系高階企業經營碩士在職專班

畢業年份：2012

研究生：王惠美

指導教授：周瑛琪博士

吳祉芸博士

## 論文摘要：

三義木雕產業由「加工製造業型」經過「藝品銷售業型」轉為「文化創意產業型」，創造建立新附加價值。不論於文化、藝術、產業經濟層面，給予消費者正面印象的評價，且透過感性行銷、核心價值建立、體驗式活動運用、交易買賣公平化、環境保護永續經營、分享文化氛圍等方式，獲得消費者內心共鳴。

三義木雕產業經過了導入期、成長期、高峰期、衰退期，如現今更是面臨到大陸、東南亞廉價勞力大量製造木雕藝品的衝擊，使得三義木雕業者的經營模式，不得不做轉型以維持生存。近年來也與政府合作推動文化創意產業發展計畫，使得木雕的經營模式更具多角化與多樣化的面向，也朝文化休閒觀光、天然環境導覽等方式進行轉型。

於1999年成立「苗栗縣三義木雕協會」。2002年將三義木雕藝術節列為台灣十二大節慶活動之一。三義木雕產業受活動因素影響改以藝術創作為主的收藏品，藝品開始朝向注入台灣元素的個人創作為主流，在國際也頗受好評。

另有一群木雕工作者與地方文化人士開始進行轉型，由於在三義中山高速公路設有交流道，依其地利之便發展運用「社區總體營造」建設及「傳統文化產業轉型」與「天然環境資源利用」結合成「觀光休閒旅遊產業」。

本研究自2004年長期實地田野調查及參與個案發展歷程，經與個案業者-「三義丫箱寶」(雙峰企業)之訪談歸納，共同探討未來發展方向。且根據文獻及案例「三義丫箱寶」與「木匠兄妹工坊」訪談比對分析做為實例。

本研究結果發現個案「三義丫箱寶」轉型重要策略因素為：1. 家族向心力；2. 結合地方特色；3. 配合公部門策略合作；4. 媒體報導效應。配合「SWOT」、「VRINE」理論基礎，整理出轉型要素的關聯性，探討「傳統木製勞力產業」在面臨沒落後的情況下，如何重新找回新利基，再創過去輝煌的木雕產業發展之機會，提供國內地方產業轉型升級的發展定位之規劃參考。

關鍵字：文化創意產業、三義、木雕、三義丫箱寶

Title of Thesis : The Investigation to traditional wooden labor-industrial transformation  
of cultural and creative industries- “Sanyi Ya Xiang Bao” for example

Name of Institute : Executive Master of Business Administration (EMBA)

Graduation Time : 2012

Student Name : Hui-Mei Wang

Advisor Name : Dr. Ying-Chyi Chou

Dr. Chih-Yun Wu

Abstract :

Wood-carving industry in Sanyi has transferred from manufacturing to craft sales, then to cultural and creative industry. Now experiential activities are used to evoke consumers' emotional reaction.

Wood-carving companies in Sanyi went through a whole lifecycle, including introduction, growth, peak, and recession period. Nowadays, they are facing the challenge from Mainland China and Southeast Asia with low labor cost, which pushes them change their business model. Recent years, cooperating with the government makes business model more diversified.

Sanyi wood-carving Association in Miaoli County was established in 1999. Sanyi Wood-Carving Festival was recognized as one of the twelve festivals in Taiwan from 2002. Due to many campaigns, the focus in this industry turned to personal creation with local cultural elements, which also gain reputation internationally.

Long-term observation and case study were used in this study. Two cases in this industry were included – “Sanyi Ya Xiang Bao” (Shuang Feng Incopertion) and “Carpenters Workshop.” We compared these two cases to come out some future direction.

The results indicated key success factors of organizational transformation include: 1. family cohesion, 2. local characteristics, 3. strategic alignment with the public sector, 4. media report. With the "SWOT" and "VRINE" theoretical framework, we discuss how to face new situation and how to rediscover a new chance for traditional wooden labor industry. And the findings also provide some suggestion to traditional and local industries for upgrading and transformation.

Keywords: cultural and creative industries, wood-carving, Sanyi Ya Xiang Bao

## 謝誌

感謝三義鄉公所、三義鄉雙潭社區、苗 130 線 熱情的文化創意產業經營者及工藝師，多年來指導與不吝分享。

感謝 雙峰企業有限公司-『三義丫箱寶』湯氏家族的專家深度訪談與田野調查協助，尤其是大哥的同意、三哥的茗茶談天、李冠小姐 毫不藏私的精華、阿彩哥的熱情、小湯哥-堯舜的資料提供，蕙蘭的美麗笑容，雕刻師/彩繪師 任我在場域走動觀察時的說明，還有小狗-巫哈的汪汪聲，小塘邊的鴨媽媽和鴨寶寶，都是讓我能夠完成的動力。上述研究結果都是你們努力得來的，我只是一位學習與紀錄者。

感謝木匠兄妹科技有限公司-「木匠兄妹工坊」周信宏經理 提供參訪機會與相關輔助資料，使本研究能有更完整的內容。

感謝德佳管理服務有限公司特助 陳培松顧問的協助與建議，及在我沉醉於文化創意產業鑽研時，維持公司業務運作正常。

感謝東海大學企管系高階企業經營碩士在職專班-如意班全體同學，在我生病軟弱時的關心與鼓勵，才不致學業半途而廢。

感謝親愛的家人和周政德先生，在我棄家事於不顧時，維持家務、照料開刀復原中的婆婆並不時提醒我愛護身體。大女兒佳萱、佳儀 姊代母職照顧家嚴。讓我無後顧之憂，享受偷來的兩年學生生活。

感謝東海大學企管系吳社芸老師在質性研究課程亦師益友的指導，容忍我天馬行空的想法，協助導正觀念，收斂雜亂資料及適時的鼓勵、督促。

感謝東海大學企管系周瑛琪主任的信任與支持，讓我有更多機會深入參與文化創意產業的運作。才得以完成此 異於一般企業管理研究生論文的「文化質性研究」議題。

行近半百，即將完成年輕時中輟的讀書夢想。有賴於多方天時、地利、人合，1999 金融風暴時找避風港，幸運的來到離家近又充滿人文氣息的東海大學，隨時可以到校請益每位熱情、學識豐富的教授，99 如意班同學相處如家人般和諧親密，無論公、私事都互相全力幫忙。這是我最大的收穫。

王惠美 謹誌於 台中 東海大學

2012 年 50 歲生日前夕

## 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節、研究背景 .....	1
第二節、研究目的 .....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	6
第一節、木製產業探討 .....	6
第二節、文創產業發展 .....	12
<b>第三章 研究設計</b> .....	17
第一節、研究方法 .....	17
第二節、研究流程 .....	18
第三節、研究限制 .....	19
第四節、選題個案 .....	19
<b>第四章 個案研究</b> .....	21
第一節、雙峰企業背景 .....	21
第二節、木匠兄妹簡介 .....	33
<b>第五章 研究討論與建議</b> .....	41
第一節、建議個案精進方向(雙個案比較) .....	41
第二節、研究結果 .....	45
第三節、公部門政策方向 .....	51
第四節、產業未來建議 .....	52
<b>參考文獻</b> .....	57

## 【圖目錄】

圖 1- 1	三義鄉地理圖 .....	4
圖 2- 1	1982-2008 年 木製家具生產值與銷售值變化趨勢圖 .....	6
圖 2- 2	2007 年「文化創意產業」各產業營業額統計圖 .....	14
圖 2- 3	2002-2007 年文化創意產業營業額統計圖 .....	14
圖 2- 4	2005 年全球各區域創意產品外銷額比例 .....	15
圖 2- 5	1996-2005 年全球各洲創意產品外銷額 .....	16
圖 3- 1	研究流程架構圖 .....	18



## 【表目錄】

表 1- 1 三義地區發展史.....	2
表 2- 1 台灣木製產業演進表.....	7
表 4- 1 三義Y箱寶發展程表.....	22
表 4- 2 三義Y箱寶經營現況.....	27
表 4- 3 木匠兄妹之政府資源運用表.....	34
表 4- 4 木匠兄妹經營現況.....	35
表 5- 1 雙個案比較表.....	41
表 5- 2 「三義Y箱寶」戰略能力 SWOT 分析.....	49



# 第一章 緒論

## 第一節、研究背景

三義舊名為三叉，又稱三叉河，因地名有三條溪流分岔之故。嘉慶初年，為廣東人所開闢，至民國四十二年，改稱現名「三義」。三義鄉位於苗栗縣的最南端。隔大安溪與台中縣后里鄉相鄰，東北隔三角山（五六七公尺）和銅鑼鄉新隆、興隆兩村毗連，東方挺拔俊秀的關刀山脈是本鄉和卓蘭、大湖的天然界線，西側則以名聞遐邇的火炎山稜脈與苑裡、芎蕉坑、南勢林、福興、通霄相接，北與銅鑼鄉樟樹村竹圍接壤。

三義鄉以前北部是平埔族打哪叭社居住的地區，南部則是巴宰海平埔族的移住地。全鄉都是原始森林，其中以樟木尤為茂盛。據文獻記載於清雍正年 23 年間 (1684) 為諸羅縣有「淡水廳貓狸堡三叉河庄」的封域，但真正開墾則始於清乾隆二十七年（一七六二），有潘大猷入墾南端，聚居於鯉魚潭一帶，現在鯉魚潭村「番仔城」相傳即是當年潘氏之部落所在地，同時另有少數廣東客家人進入雙連潭、拐子湖及魚藤坪等地，過著狩獵、採樟、伐木及防阻原住民襲擊的生活。其間亦有羅芳華、李文禮及張衍岳等陸續開闢三叉河（廣盛村老街）一帶。

清道光二十二年（一八四二）銅鑼灣人李騰華等十五人組織股夥三十二股稱為「金華生」墾號，招募墾佃百戶，經麻薯舊社原住民同意，開墾三叉河（廣盛村），經營墾殖、製腦、製材、築市街並設隘寮和隘丁，防患大湖地區原住民侵擾，其築之市街稱為「三叉河街」。道光二十六年（一八四六）又有吳紹遠夥同五人，組成「金隆盛」墾號，向岸裡社屯辦潘清章，通事潘德和約墾雙草湖（雙湖村）一帶山林，並搭設腦寮、闢田種植，咸豐六年（一八五六）吳鳳能兄弟開發雙連潭（雙潭村）。同治五年（一八六六）楊清安開拓魚藤坪地區（龍騰村）。光緒九年（一八八三年）吳復初、楊清安和詹連潭等三人合墾三叉河。此後漢人入墾者日漸增多，由開始拓荒到光緒年間，經先民百餘年的揮汗墾闢，三義地區大多已被開發，居民日增，奠定日後立庄設鄉的基礎（三義鄉公所，2011），詳見表 1-1。

表 1-2 三義地區發展史

開拓年代	開拓者	籍貫	開拓地點及事蹟
乾隆二十六年 (1761)	潘大猶		至鯉魚潭(鯉魚村)開闢煙田,建蕃仔城
乾隆年間	羅芳華	鎮平	陸續開闢三叉河(廣盛村)
	李元禮	平遠	
	張衍岳	大埔	
道光二十二年	李騰華	廣東	招集 15 人組織三十二股金華生墾號， 經麻薯舊社原住民同意開墾三叉河(廣 盛村)一帶
道光二十六年	吳紹遠		夥同五人組成金隆盛(金慎昌)墾號招募 墾戶 110 股,開闢雙草湖(雙湖村)一帶
咸豐六年(1856)	吳鳳能		吳氏兄弟開發雙連潭(雙潭村)一帶
同治五年(1866)	楊清安		開拓魚藤坪地區(龍騰村)
光緒九年(1883)	吳復初		三人合墾三叉河一帶
	楊清安		
	詹連潭		

資料來源：三義鄉公所

三義鄉境內最南端的鯉魚潭村居民為閩南人居多約占 90%，勝興村近十年來，有不少外地閩人移居此地做木雕生意，亦有少數外省人分佈各村中，絕大部分為客家居民，以四縣客語為主。目前國、閩、客三種語言都可以直相溝通。三義鄉最初全鄉都是原始森林，其中以樟木樹種，尤為茂盛。三義鄉開墾初期，則由南端開墾起，聚集居住於鯉魚潭附近一帶，在此同時也有少數廣東客家人進入此地開墾、聚居，過著森林般的狩獵、採樟木、伐木的自然生活。

2012 年時，三義鄉隸屬苗栗縣 18 個市鄉鎮之一。依行政區域劃分涵蓋：雙湖村、廣盛村、勝興村、雙潭村、西湖村、龍騰村、鯉魚潭村等七個村落。都各具特色，目前以廣盛跟勝興兩村較為繁榮，人口聚集較多，三義主要的木雕事業也多在此(三義鄉公所，2011)，詳見圖 1-1。

木雕產業是藝術的殿堂，在台灣早期與宗教歷史的關聯深厚，內容通常所表現出來的是社會結構，宗教信仰體系及儀式行為，但是三義木雕的起源未有宗教文化的包袱，而是以另一種有別於前者的風格打造出屬於三義鄉的起源及特色。在日據時代的鄉民無意間發現，任由昆蟲、白蟻等蛀食於木頭上，呈現奇特詭譎的樣子被視為具有裝飾之美而在民間流行著(周錦宏，2004)。走的是天然美、自然造型風格。

清末、日治時期開始發展木雕產業，當時也加入了師承福州師傅通霄地區的雕刻師，同時也將其木雕風格與技法帶進三義地區。1960年代是三義木雕產業的外銷全盛期，因而吸引了眾多全國各地的木雕藝術師與學徒，使得三義木雕藝術產生多樣化的木雕風格(周錦宏，2004)。

從清末、日治、1960至今，三義地區經歷不同的外來或是內在的木雕產業環境的變遷，將其時間轉化刻印創作於木雕藝術作品之上。三義猶如一座縮小版的台灣文化熔爐，在作品或是產品上反映著外在環境變遷的「氣候」、住民心靈敏感的「情節」，傳達了不同時代的「認知態度」與「思維」(張富峻，2003)。由此可知木雕產業在當時的文化、自然、社會上的刻痕而產生多元化的文化樣貌。

三義木雕的行銷經營活動早已行之有年，自清朝後其到日據之時為重要的樟腦產業地區，遍山的樟木遭受大量的砍伐之後，剩下來的樟樹頭，經過自然的風化而變成人們的禪風擺飾；光復後期外銷於美、日而讓木雕業產業活絡，將三義的木雕推展到觀賞藝品；到了1980年，台灣經濟快速大幅增加，將各地的藝師吸引至此創造新的文化群聚。

1983年苗栗縣成立文化中心，1988年時代縣長謝金汀開始致力於木雕藝術化的轉型，承辦苗栗縣政府、文化中心執行規劃全國性的木雕創作比賽也舉辦三義木雕的巡迴展，將整個三義呈現出有朝氣及風貌推向全省各地。1993年出版專書為苗栗文化做陳述，其中也對於三義的文化、木雕做介紹。同時帶來大量的市場需求量與商機，湧進為數不少的木雕業者長期定居。

在時間變化中三義木雕產業經過了導入期、成長期、高峰期、衰退期，猶如景氣循環般的波動，如現今更是面臨到大陸、東南亞廉價勞力大量製造木雕藝品

的衝擊，使得三義木雕業者的經營模式，不得不做轉型以維持生存。近年來也與政府合作推動文化創意產業發展計畫，使得木雕的經營模式更具多角化與多樣化的面向，也朝「文化休閒觀光」、「天然環境導覽」等方式進行轉型。



資料來源：苗栗縣，三義鄉公所

圖 1-1 三義鄉地理圖

## 第二節、研究目的

在知識經濟的時代，創意、知識、價值和標準之建制、人民素質及文化獨特性，已經成為國家競爭力之核心元素。北歐諸國、英國、澳洲、韓國及日本等國，極力結合知識經濟力量，及全球多樣性消費需求，發展以文化、藝術、美學、創作為核心之文化創意產業。

文化創意產業的發展核心在於文化創意的生根與發展，讓文化創意元素能夠滋長和延續，重點在於文化藝術和商業市場之間如何取得一定的平衡。

英國文化傳媒體育部創意產業政策（鮑惟豪，2010）歸納以下方向：創意經濟計畫（Creative Economy Programme，簡稱 CEP）、產品出口、教育與訓練、地區支持、尋求跨政府部門之協助。

木雕藝品產值曾在台灣經濟歷史中留上記錄；木雕聲譽也打響於國外。現今面臨木材天然資源的限制、大陸和東南亞的外在競爭環境、國內木雕師的減少，使得木雕生存與發展遇到瓶頸以及挑戰（劉嘉琪，2005）。

研究地區發展中，指出特色產業是具備地區特色之經濟活動，大致可分為：「地區特色產業」、「地區特色服務業」、「地區獨特產業」等三大類，而三義木雕產業屬於「地區特色產業」，原因於區位的優勢，使產品的生產、製造與銷售皆為同地區範圍發展（蕭偉良，2003）。然而，經過融入「文化休閒觀光」、「天然環境導覽」之後，則可視為兼具三大分類的「多重特色產業」。

本研究希望透過文獻探討、田野調查、訪談觀察、個案研究、及政府政策、產業分析等過程，能以企業經營管理研究觀點，給予類似「傳統木製勞力產業」轉型為「文化創意產業」過程的產業初淺適切之建議並探討「傳統木製勞力產業」在面臨沒落的情況下，如何重新找回新利基、在好的基礎下展望前景。再創過去輝煌夕陽產業發展之機會，亦能提供國內地方產業轉型升級的詳細發展定位之規劃參考。

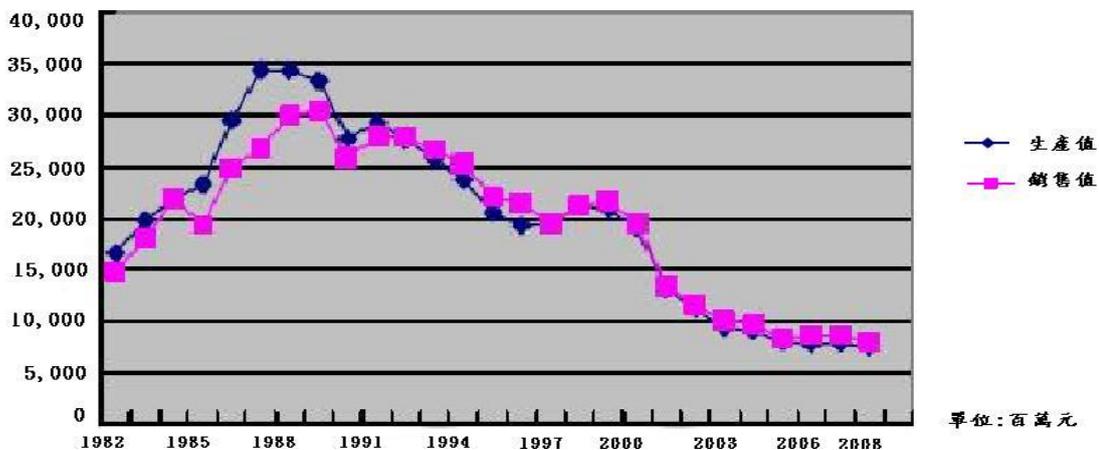
## 第二章 文獻探討

### 第一節、木製產業探討

#### 壹、台灣木製產業經濟發展

1950 年代木製產業勉強只是延續日治時期的光景。1956-1965 年戰後，實木手工家具，由於百姓勤勞及政府經建計畫執行逐漸使用機械加工，產品並開始外銷。1966 到 1975 年，由於台灣具備優勢的製造業條件，以及外銷市場的擴展，木家具產業的發展盛況空前；而到 1976-1990 年外銷到最高峰。之後，因受到東南亞及大陸廉價產品之競爭，以及金屬家具於 1980 年代起取代實木家具成為外銷市場的主力，導致台灣實木家具產業日益衰退；1991 年後，受到原料、工資、匯率、勞工工作意願下降及國際經濟不景氣等不利因素，遭受到極大衝擊。(陳正和，2010)，台灣木製勞力產業進入黑暗期，各木工場接二連三倒閉關門。

由「台經院產經院」資料庫(1982-2008 年 木製家具生產值、銷售值彙總表)得知這一連串的變化重創了台灣木製勞力產業。生產最高峰於 1987~1988 約 34,500 (百萬元)，最低為 2008 年 7,457(百萬元)。銷售額頂尖期為 1998 年 30,483 (百萬元)，最低為 2008 年 8,023(百萬元)。此現象由(1982-2008 年 木製家具生產值與銷售值變化趨勢圖)可以清楚看出其變化甚巨。2012 年未取得最新資料，據業界反應該產業仍在持續消退中，見圖 2-1。



資料來源：台經院 產經資料庫 2009

圖 2-1 1982-2008 年 木製家具生產值與銷售值變化趨勢圖

## 貳、台灣木製產業演進

台灣木雕發源極早，惟其記錄零散含於木製產業中，茲以相關年序整理作為說明如表 2-1:

表 2-1 台灣木製產業演進表

年代	發展概況	代表性產品
1940 前	傳統木器工藝是老師傅傳授徒弟，代代相傳，製作嚴謹，用料講究，訂購家具時，是師父到家裡長期製作。	風格承繼展現日本學習歐風的混合影響。傳統木器工藝與生活息息相關，因此產品範圍極廣，種類豐富。
1940-50	因戰爭之影響，民生疲困。木器依舊多保持閩粵之傳統風，多為小型之家庭手工業。	神桌、八仙桌、公媽椅、條椅、實木圓餐桌椅。
1950-60	經建計畫有效執行，經濟穩定成長，木器、桌椅需求量大增，家具業生產採購新型機器，進行單一形式之大量生產。	1. 樟木箱、仿古家具 2. 木雕工藝品、菊花木工藝品
1960-70	外銷景氣大盛之刺激與鼓勵，工廠規模擴建生產，新成立之木業公司如雨後春筍般相繼成立。	1. 唐木家具、仿古沙發、餐桌椅 2. 木雕 3. 珠寶箱 4. 廚房用品
1980-90	1. 成長已不如往昔，但仍保持小幅成長 2. 石油危機、通貨膨脹 3. 木雕外銷對象集中於日本 4. 發展內需市場	組合家具、餐桌椅、床組

表 2-1 台灣木製產業演進表(續)

年代	發展概況	代表性產品
1990	1. 國際經濟下滑，原料上漲，工資上漲，匯率調整等因素，生產型態無法與東南亞國家低價競爭。 2. 產業不得不移向工資低、原料豐富之國家。	1. 木製家具呈現負成長。 2. 進口家具年年成長快速。 3. 大陸、東南亞廉價工資打擊發展，產業外移。
1995	成立木雕藝術博物館	藝術創作
1996	三義木雕產業面臨產業的轉型期	產業轉型為商圈
2002~	三義木雕藝術節列台灣十二大節慶	配合休閒觀光產業發展

本研究彙整，資料來源：台灣手工藝研究所 2001

## 參、木雕發展

### 一、日據時代的經營至美軍駐台灣（1930年—1965年）

三義因為早期自然資源豐饒，滿山遍野幾乎都是樟木，讓木雕產業的發展可就其就地取材而減少運輸成本，奠定木雕產業的文化基礎。三義木雕的興起，萌芽於日治時代豐富的樟樹資源開採，將天然的奇木花紋稍加雕飾加工，將其供應市場的裝飾藝品，而這類的天然類藝品通常未具太多雕刻成分在內。

1918年當地居民吳進寶成立了最早的「東達物產」經營奇木、廢材買賣，漸漸的帶動了當地產業的活絡，日治時期的文獻曾記載著，新1930年竹州商工名鑑對於三義木雕商家做調查，此時「三叉庄」共有35家商號，其中經營木工品的就佔5家。直到光復後，三義木雕產業也趕赴了美日外銷的工廠生產熱潮，將三義木雕的天然巧雕推到了觀賞藝品的層級。

而另一脈路線則是1930年代，李玉藏、李金川等人將通霄系統的木雕風格技法帶入三義。(陳寄閑，2007)

1936年時，吳進寶之子吳羅松，在日本參賽獲獎，而在設立木刻工廠，招募雕刻人才，從事木雕業的經營，所產出的產品多半還是以茶盤、屏風、天然桌、

水牛、老虎等為主(羅聿倫, 2002)。在此時期, 亦是三義木雕產業的萌芽期。此後木雕產業的發展受到第二次大戰的影響而停頓, 木雕場的工人被調往海外作戰, 再加上創作人才的缺乏, 導致木雕產業被迫歇業。

1946 年之時劉德春先生從事研商工作十分內行, 並與吳羅松先生負責技術指導, 二人決定合夥經營雕刻行業於 1955 年成立「興業物產公司」為今日的「百吉行」前身, 成為光復後三義第一家設立從事雕刻、產銷為主要之商行, 開始有經營雕刻業, 將其作品放於旅行社、工藝商家寄賣。日據時代以外銷日本為大宗, 以小型工廠為主要經營模式。

1950 年韓戰爆發, 雕刻事業受美軍駐台期間, 美軍在台停留有一段相當長的時間, 美軍會在三義選購一些小型、實用的紀念品回去, 使得三義木雕藝品傳至國外。同時, 三義地區也因尖豐公路的開通, 以致「台灣省新聞處」時常派員蒞臨三義拍攝雕刻專輯、以及台灣手工藝推展中心與美國新聞也大力宣傳, 使得三義木雕工藝品揚名國際, 藉此打開了三義的木雕市場(羅聿倫, 2002)。

## 二、外銷日本及歐美(1966 年—1975 年)

木雕早期為外銷日本、歐美為最大宗, 帶動三義的木雕商業活動與經濟, 打開國外市場推行台灣品牌的木雕產業。三義木雕產業的行銷活動開於 1966 年的外銷, 因大量的日本觀光客及貿易商的大量訂購, 除外銷日本路線外, 還有其他的業者透過臺灣手工業推展中心的協助銷往歐洲(羅聿倫, 2002)。此榮景吸引了全省的藝師、學徒前來三義, 雕刻事業在安定中求進步, 經歷過研習、琢磨, 雕刻技術的改良(周錦宏, 2005)。

60 年代的外銷黃金期, 帶來了越戰時的美國軍隊加速了外銷的地域, 此時整個三義鄉幾乎都在雕刻, 廣盛、雙潭、雙湖三個村更是全村在做(羅聿倫, 2002), 為三義木雕紀念品市場的外銷產量做生產有應接不暇的景象。

1974 年之時, 正是日本東京與行萬國博覽會之時, 向三義大量訂購立虎以贈予外賓, 使得三義製品雕刻聲不曾停歇, 面對雕刻製品的需求量大, 雕刻藝品店一間間的開設, 從火車站到中山路的兩旁。由於這樣子的盛況使得, 在地的三義

國中成立木雕班，形成全省第一個結合社區資源而成立，視為教學的一部分(李聲富，1999)。

此時的木雕經營及作品的風格與日據時期相同，亦為粗獷且具質樸為作品特色，生產的雕刻藝品為主要，生產的模式以工廠式大量生產，以動物的雕刻藝品為主如老虎、水牛、老鷹、躍馬等，而以自然風為主的屏風、木棹等，以及人物造型的財神、觀音、八仙等都是日本人喜愛的產品，出口則以日本為大宗，次之為歐美。(李聲富，1999)

木雕產業的興盛而加緊趕工，讓有心人士對於木雕的製作，失去了信用及水準，隨之帶來品質的下降，使出口於日本的雕老虎變形，遭到退貨的命運，影響日後對於日本的生意(江韶瑩，2000)。由上述可知，三義木雕的行銷經營過程，衰退期出現於 1973 年的十一月時受到世界能源危機(周錦宏，2000)。

### 三、全球性經濟不景氣之衰退期（1976 年—1989 年）

1973 年的世界能源危機與 1978 年十二月台灣退出聯合國，接二連三的打擊之下，部份雕刻業者深受到衝擊，紛紛倒閉。讓三義的木雕商圈受到經濟的緊縮(李聲富，1999)。此時三義街上所成立木雕經營的店家無法渡過，只剩下興產、東達、東興、中華藝品、台灣藝品等少數店家可以經營下去。

三義木雕產業的沒落持續到 70 年代的中期才漸漸的復甦。但其銷售的對象，從外銷轉至國內消費市場，以經營模式為藝品銷售專賣為主。在雕刻產業的變遷之下，造成產業分布的情況從勝興村即今日的水美街，三義木雕生產單位和住家結合的情形為多數，較屬於小型的、工作室及家庭式的經營方式。直到 1980 年代高速公路的開通、裕隆汽車進駐三義設廠(羅聿倫，2002)轉而主攻國內市場，轉移至交流道附近 (李聲富，1999)。

### 四、木雕產業外移（1990 年—1995 年）與木雕博物館建立

1990 年後期解嚴後，產業陸續外移大陸、越南設廠。由於大陸的工資是台灣的二十分之一，使得台灣的木雕產業無法與大陸競爭(江韶瑩，2000)。且大量的回

銷台灣，進而影響到國內木雕產業的生存。

1992 年代中期後，國內的消費能力回升，接著 1995 成立木雕藝術博物館，加重推行木雕專題講座、策畫有深度及廣度的專題個展等相關推展活動，將木雕產業轉型為商圈式，具多元化、全國化及國際化。推展木雕活動方面有地方政府、社區發展協會、社區商圈等相關的木雕產業的供應者無不極積加入參與。

彭映淳(2007)論文「文化創意產業感性行銷之研究-以苗栗三義木雕為例」研究發現下列特性：

- (一) 故事性：三義地方具有文化、自然與在地性特質。
- (二) 關聯性：展現三義、木雕與客家族群的連結印象。
- (三) 體驗性：體驗活動，呈現有趣的、藝術的、感動等正面的感受。
- (四) 創意性：木雕作品上表現出個人風格及兼具美感的工藝品。
- (五) 價值性：三義木雕在文化、藝術、經濟與創意性具有價值性。

三義木雕不論於文化、藝術、經濟層面，給予消費者正面印象的評價，且透過感性行銷的核心價值「關心」運用於活動、交易買賣、環境等地方，並獲得消費者內心的共鳴。

## 五、木雕產業經營轉型期（1996 年—至今）

1995 年全國文藝季開跑，使得各項有關於木雕的活動活絡。然而 1995 年之後，受到大陸、東南亞國家的木雕大量的來台銷售影響，造成三義地方上充斥者進口貨。當地的雕刻師只有走向創作路線，或者尋找新的題材，不然就是順者木材的特性而一直轉變(周錦宏，2003)。

此時木雕的風格不再具統一性，而是呈現多樣化，也增強了雕刻師的個人風格，刀法變化不一，風格特異。創作的藝品具有全島性批判意識，作出自覺的感動圖像。如農村鄉土題材中的老農稚童，將現實內心生活中的省思與提問表露無遺(張富峻，2003)。

1996 年辦理「木雕金質獎」之裕隆藝文季。同年後期三義木雕產業面臨產業

的轉型期，此時木雕的產業移至雙湖、雙潭、中正路、水美、二十份甚至到鄰近木雕博物館(李聲富，1999)。

在面對大陸木雕藝品及人文、環境上的改變，於1999年成立「苗栗縣三義木雕協會」並於木雕博館舉行聯展(羅聿倫，2002)。於2000年將三義木雕藝術節列為台灣十二大節慶活動之一(周錦宏，2006)。此時，三義的木雕產業，受上述活動因素的影響轉型，以藝術創作為主的藝品。

另有一群木雕工作者與地方文化人士開始思考轉型，由於在三義中山高速公路設有交流道，依其地利之便發展運用社區總體營造之建設及傳統文化產業轉型與觀光資源結合之觀光產業出休閒旅遊業。

## 第二節、文創產業發展

聯合國教科文組織(UNESCO)對於文化產業(cultural industries)的定義為：結合創作，生產與商業的內容，同時這內容的本質上是無形資產與具有文化概念，且通常由智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。文化產業也可以被視為創意產業(creative industries)，或是在經濟領域被稱為未來性產業(future oriented industries)，或在科技領域稱之為內容產業(content industries)，(行政院經濟建設委員會，2002)。台灣的「文化創意產業(cultural and creative industries)」根據文建會將其文化創意產業定義為：「源自創意與文化積累，透視財產的形成與運用，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」(鮑惟豪，2010)。

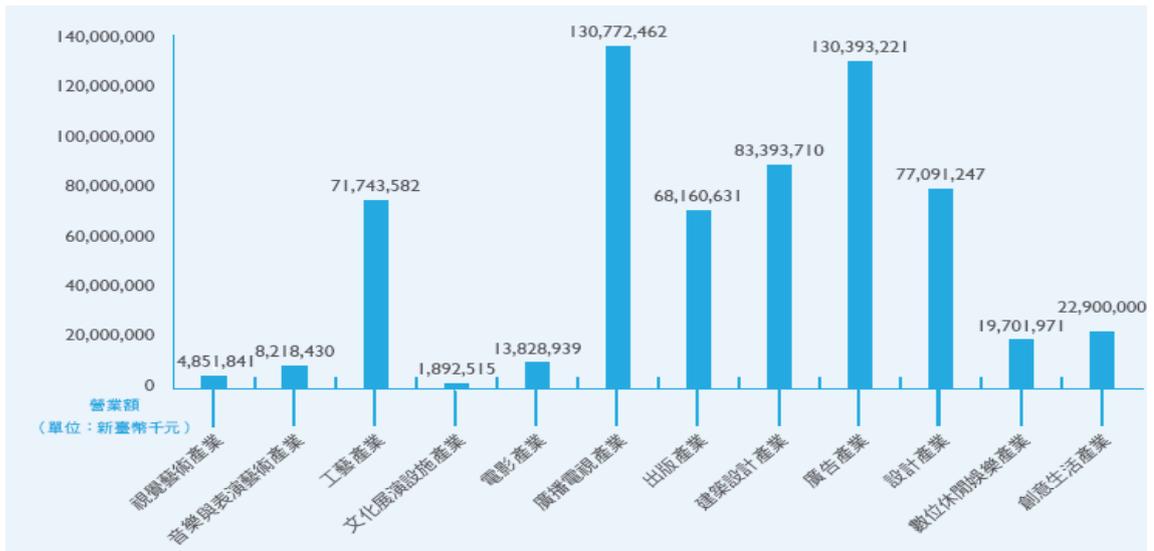
「英國創意產業是由1997年英國工黨政府上台，當時擔任首相 Tony Blair 任命 Chris Smith 擔任英國文化部長，Chris Smith 組織其「創意產業的調查小組」，全面進行創意產業統計數據調查。此調查於1999年與2001年提出創意產業圖錄報告(Mapping Document)，創意產業圖錄報告之重要性在於提供數據化證據及實務產業案例，使創意產業能從被隱藏的產業統計數據中被辨識出來；更可以與產業類別進行比較，此外可透過數據資料分析，做為政府政策的決策方向，使創意產業有策略性的發展。而英國政府也透過組織重整來進行整體產業的推動，包括將「國家遺產部」更名為「文化媒體體育部」(Department for Culture, Media and

Sport,DCMS),將過去以補助為主的政策轉化為協助創造資源,主要負責產業政策和智慧財產權法規的部分。另外由創新教育部(Department for Innovation for university & skill)負責創意教育;由英國貿易投資署(UKTI)主管進出口貿易及投資輔導並進行產業輔導,而英國貿易投資署(UKTI)設置創意及媒體小組(Creative & Media Sector),針對目標產業:包括設計產業、室內設計、電影、音樂、表演藝術、出版、電視,尋找高潛力的國外市場及合作伙伴。而英國文化協會(British Council)主要是在全球109個國家地區,負責推廣英國文化及促進國際交流的部分。」(文創年報,2008)。

世界各國對於「文化創意產業」都有不同的認定方式,其大致可分為兩種方向:一為「創意工業」(Creative Industry),注重文化產業中產權的經濟效益與就業機會的社會效益。主要代表國家有:英國、紐西蘭、澳洲、香港與台灣。二為「文化產業」(Culture Industry),並無一致性的定義,而採取因地制宜的作法,代表國家有:美國、中國、芬蘭。(鄭智偉,2003)

2005年為啟動「台灣生活工藝運動」元年,以「宣揚工藝精神、重建工作倫理」為訴求,強調一種親力親為全心投入的工作精神與生活態度,注重每個環節的過程,追求盡善盡美的境界。工藝精神亦是一種工作精神的表徵,傳統工藝精神更為一種追求盡善盡美的表現,是一種職人精神與信念的堅守,藉由工作倫理的探求,希望能一改台灣過去僅追求速成、只重結果的行為表現。(文建會,2005)

中華民國99年2月3日整合分散各部會管理之「文化創意產業」由文建會做為統一管理窗口,特修法發文「華總一義字第09900022451號總統令制定」公布「文化創意產業發展法」。規定含16類產業:視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業,見圖2-2。



資料來源：中華民國藝術文化環境改造協會

圖 2-2 2007 年「文化創意產業」各產業營業額統計圖

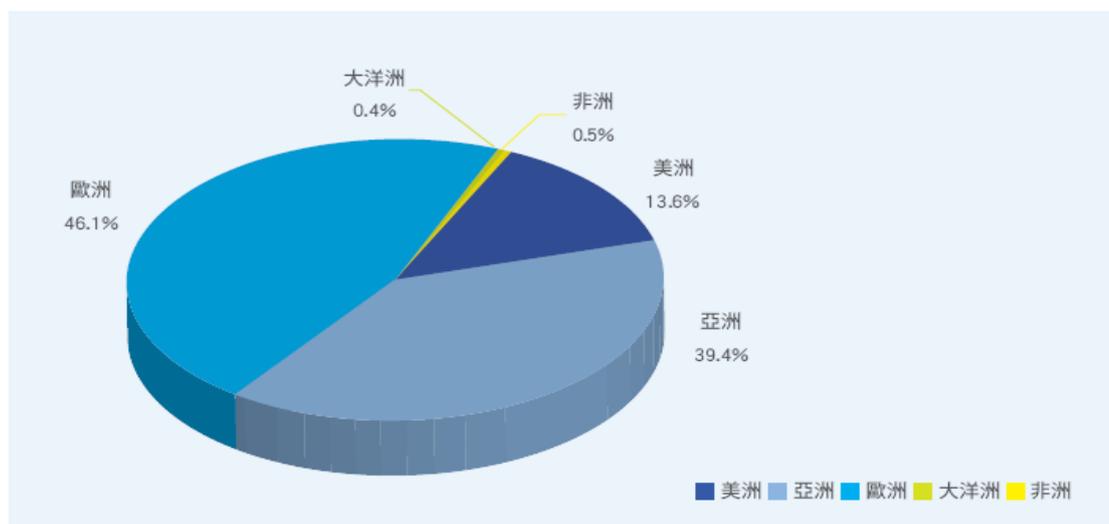
由 2002-2007 年文化創意產業營業額統計，雖未涵蓋所有產業數據，但可看出每年逐步成長至 2007 已有約 632,929(百萬元)規模。2009 經由政府列為推動『六大新興產業』之重點產業(1.綠色能源 2.醫療照護 3.生物科技 4.文化創意 5.精緻農業 6.觀光旅遊)後，文化創意產業儼然成為已開發國家在科技產業之外，另一個新興工業的主軸。在整體「文化創意產業」內「工藝展業」也占優勢，2007 約有近 71,743(百萬元)左右，實力不容小覷，見圖 2-3。



資料來源：中華民國藝術文化環境改造協會

圖 2-3 2002-2007 年文化創意產業營業額統計圖

台灣文化創意產業的發展始終不及國外發展來得明確，其原因在於：資金、市場與人才，因文化創意產業業者多為中小企業或個人工作室，資金的募集上的確有一定程度的限制；而市場方面，即使擁有高度創意也難以與市場相結合，畢竟商品實不實用是先決條件，再者融入創意之商品其價格也居高不下，因此其商品通常叫好不叫座，創意商品必須能販售得出去，創作者獲得收入後才有辦法持續下一個創作。各大產業內部對於人才的培育也費盡心思，畢竟人才需要時間的養成，但時間又是文化創意產業中最重要的成本。全球已成為地球村，因此各國的創意產品也都外銷，金額也常占很大的比重。其中可以發現歐洲對此產業重視最早開始，也為最大輸出地區佔 46.1%。（UNCTAD，2008），見圖 2-4。



資料來源：UNCTAD（2008），《2008 Creative Economy Report》

圖 2-4 2005 年全球各區域創意產品外銷額比例

而在台灣，依據文建會委託台灣經濟研究院（簡稱台經院）報告「文化創意產業產值調查與推估」估算，2002 年我國文化創意產業共計 48,344 家企業，就業人口 325,546 人，產值約新台幣 3,055 億元，佔 GDP 約 2.09%。這比重略高於香港、不及澳洲、相較紐西蘭和英國仍有相當大的差距，也顯示未來台灣在發展文化創意產業上仍有相當大的努力空間（台經院，2003），見圖 2-5。



資料來源：UNCTAD (2008) , 《2008 Creative Economy Report》

圖 2-5 1996-2005 年全球各洲創意產品外銷額



## 第三章 研究設計

### 第一節、研究方法

本文以「質性研究」探討地方產業永續經營及個案發展歷史互相呼應之策略分析說明，雖未採用一般商業管理統計方法，但因應嚴謹之社會科學研究方式以符合研究個案精神，故在從事策略規劃作業時，將落實多方參與及廣納意見，提高操作之完整性、客觀性與支持度俾利於策略之執行。本研究採用的研究方法如下：

#### 壹、文獻回顧法 (Document Method)

本研究之文獻蒐集分為「台灣木製產業發展歷史、經濟演變」、「三義木雕產業發展歷程概況」等地方相關資料，及「文化創意產業發展現況」、「文創產業成功因素範例」等次級資料 (Secondary Data)，作為進行內容分析與研究理論基礎，加以瞭解地方產業發展趨勢呈現研究主題的完整性。

#### 貳、田野調查法 (Field observation)

主要觀察重點放在「三義丫箱寶」、「木匠兄妹工坊」個案相關發展歷史、自然資源、社會環境變遷、產業發展概況，藉由實地觀察、訪談、蒐集、紀錄、拍照、適時掌握當地人事物的資訊，取得初級資料 (Primary Data) 以供後續分析未來發展方向之課題。

#### 參、專家深度訪談 (In-Dept Interview with Experts)

採用學者意見與專業地方人士之深度訪談方式，深入分析整個大環境的變遷下，及提供地方未來發展之相關意見，藉此說明地方發展所面臨問題及提供未來建設趨勢的第一手資料。研究生並親身以公正第三者見證其發展過程，但不因此而有論述偏頗。

## 肆、個案比較法 (Case comparison)

個案比較法著重在-個案分析，是探討幾個個案之間的差異優劣。個案研究法發展到後期，認為研究者可以適時地將自己的觀點加入個案中。本研究偏向所謂的「詮釋型個案研究法」。

### 第二節、研究流程

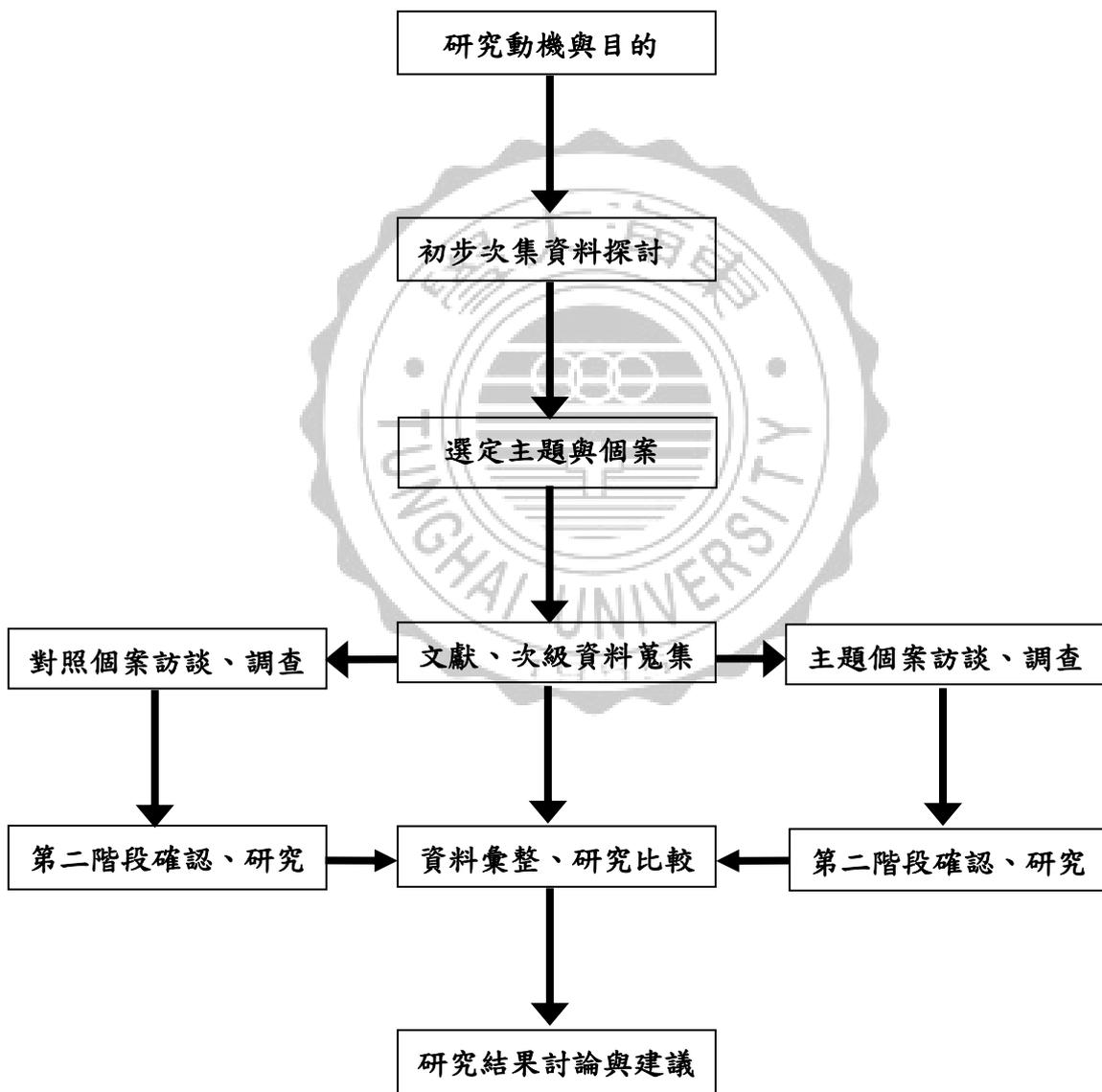


圖 3-1 研究流程架構圖

### 第三節、研究限制

質化設計研究法在社會學研究領域裏被廣泛地採用，尤其是參與觀察的方式。研究者挑選一些個案後，便進入田野進行深入的觀察和訪談。然而，這種研究方式也經常被批評為，樣本不具代表性、無法做概化性的推論、容易以偏蓋全。

本研究雖朝企業經營管理研究方向探討，仍不免有同樣的缺失。具有一定的侷限性。如：樣本數量不足致無法具有全面代表性、次級資料收集難以取得最新結果致分析理論不夠充分、研究期間之限制、地理區域之限制等。但因與兩個案分別有 2~8 年的田野調查時間，訪談紀錄多雜、片段不再贅述，以總體歸納結果呈現。

本研討個案聚焦於台灣中部地區、木製產業、樣本為雙個案比較探討，研究期間為 2004~2011 年，蒐集資料來源多為中華民國境內，所獲結果具有特定文化背意涵，可能無法包含所有產業及地區，類推性有限。

### 第四節、選題個案

木匠、瓦匠、木雕、鋸木、石匠各業，統稱為建築業。早在唐代建築業就有奉祀魯班的記載，唐代敦煌建築工匠上樑時就有祭祀魯班之儀式，到了明代對魯班建廟奉祀，皇帝封魯班為「待詔輔國大師北成侯」，春秋二祭，禮用太牢，可知廟祀非常隆重。在明朝編纂的「魯班經匠家鏡」（魯班經）經典中有詳細記載。

魯班，工匠尊稱為「魯班仙師」、「巧聖先師」，在歷史上有其人物，是春秋魯國人（現今山東省），公輸氏，名般，時當時公認之巧匠，先秦及漢初文獻記載他發明過雲梯、木鳶、石磴、機封、鋪首、戰船、機車、磨、碾、鋤、刨、鋸、曲尺、墨斗、圓規、鏟、銅爐...等生產工具和武器。魯班少年時學會了木工、瓦工、石匠等手藝，青年時到終南山深造，得到仙師玄文正的真傳，下山後發明了上述各種工具，成了工匠隊的工頭。因此魯班成為木匠、瓦匠、木雕、鋸木、石匠共同的祖師爺（道教總廟三清宮，2010）。

因此選擇「三義丫箱寶」(機械加工木鴨)為主案，「木匠兄妹工坊」(建築家飾加工組子欄間)作為對照，選題並不衝突。尤其他們都走過台灣木業的黑暗期，甚至關門的命運，而由能從其中淬煉出文化創意的特質，注入產業新生命重新出發。這是其他面臨沒落的夕陽產業可做為借鏡的參考，也是本研究希望達成的結果。



## 第四章 個案研究

### 第一節、雙峰企業背景

#### 壹、背景介紹

雙峰企業有限公司，創立於 1973.3.31，前身為 1963 年成立於三義街上的和興雕刻行。位於苗栗縣三義鄉廣盛村重河 176 號，目前有員工 15 人。人員木雕本業年資平均約 40 年，創意文化與體驗產業經驗近 10 年。並榮獲多項文化創意產業推廣獎項及眾多的媒體介紹推薦。客家家族成員投入度與向心力很強，公部門對碩果僅存的「三義丫箱寶」也都很關心，並不時提供很好的建議與資源的整合。因此台灣最後一家以非個人工作室型態存在的木雕工廠得以延續自今，有關三義丫箱寶的發展歷程見表 4-1。

於 2007 年申請 ASSTD 計畫、2008 年獲得工業局 CITD 發計畫皆能順利結案，於計畫的管理與落實上，深具信心。2010 年為 ASSTD 計劃優良推薦個案。

憑藉著原本的廠址轉型為觀光休閒育教娛樂的場所，並與當地之活動及文化結合，帶著台灣產業歷史與文化傳承的木鴨工廠終於得以殘存，找到一個可以貢獻的地方，同時也為那些師傅帶來就業的契機。

現階段的發展，除了 DIY 現場彩繪外(可同時容納 DIY 人數 240 人)，也規劃了精品展示區、茶飲與活動的「五感美學」空間，並且積極投入以發展台灣原生態、特有種及特有亞種動物或更具市場魅力之產品為目標。2004 起廣獲各大媒體報導、機關團體活動邀請展演。目前之主要顧客以前來三義地區觀光之遊客或工廠彩繪 DIY 教學活動團體為主，但此部分利潤不高，受限於空間與本地觀光客的市場有限。另有各式木雕產品(以木鴨為主軸，粗估現有產品約 1000 種)之販售。現有銷售據點包含：三義園區、雪霸國家公園、關渡自然公園、宜蘭傳產中心、新光三越、台北台灣好店、台北手工藝館、101 大樓 OTOP 館、桃園國際機場免稅店、誠品書局、高雄夢時代 OTOP 館成品展示販售等，現除園區體驗彩繪外，仍有許多精品百貨、文創銷售通路邀約中，本研究將三義丫箱寶的經營現況整理成表 4-2。

## 貳、歷史沿革

表 4-1 三義丫箱寶發展歷程表

 三義丫箱寶發展歷程	
民國三十四年 1945	台灣光復。
民國三十六年 1947	「中醫師湯天基」是湯家七兄弟的父親，參加全國的中醫師考試，得到全國第十三名，台灣地區的第一名。
民國三十八年 1949	國民政府退守台灣。老大日東「三義國民學校」（今三義建中國小）畢業。
民國四十年 1951	老二日昇「建中國民學校」（今三義建中國小）畢業。
民國四十二年 1953	老三日光「建中國民學校」（今三義建中國小）畢業。
民國四十六年 1957	開設「全效堂中醫診所」地址是苗栗縣三義鄉廣勝村 23 號，即後來「和興雕刻行」，現在「東興行」的所在地。
民國四十九年 1960	老四日輝「建中國民學校」（今三義建中國小）畢業。
民國五十一年 1962	老五日耀「建中國民學校」（今三義建中國小）畢業。 三義的動物雕刻及通宵的人像雕刻開始盛行。 老大日東因緣際會成了通宵雕刻師父王吉村與王惠彥的學徒，老二日升與老三日光晚上跟著幫忙，也學習些基本的雕刻技法。
民國五十二年 1963	「和興雕刻行」開幕。這個時候因為父親身體已變差了，所以就利用原來的中醫診所改為雕刻行，主要販賣木刻的動物、佛像及屏風，三兄弟一邊做買賣，一邊也勤練雕刻技藝。
民國五十五年 1966	老六阿彩「建中國民學校」（今三義建中國小）畢業。
民國五十七年 1968	九年義務教育實施。 老七日高「建中國民小學」（原建中國民學校）畢業。

表 4-1 三義丫箱寶發展歷程表(續 1)

<p>民國五十九年 1970</p>	<p>「和興雕刻行」原是一家傳統的佛像雕刻店。以生產、銷售人像、動物及大型屏風外銷至日本。 後來因國外狩獵野鴨運動興起，對於「誘鴨」產生需求，開始有木鴨訂單而改變。</p>
<p>民國六十一年 1972</p>	<p>全台第一隻木鴨訂單在此時接單，訂單數量為 3000 隻。順利交貨後也奠定了往後製作木鴨的基礎。</p>
<p>民國六十二年 1973</p>	<p>「和興雕刻行」以製作歐美狩獵用之誘鴨為主之手工藝工廠，因營運擴大規模之便設立了公司，即「雙峰企業有限公司」。 搬到現在木鴨工廠的位址-苗栗縣三義鄉廣盛村重河 176 號。 原來的和興雕刻行另以「東興行」為名，成為雙峰企業有限公司在三義街上的門市。</p>
<p>民國六十五年 1976</p>	<p>因為彩繪的量越來越大，需要的人手越來越多，原來在彩繪師傅家裡進行的工作只得搬到工廠來進行。全盛時期最多時員工約 50 餘人。負責的師傅吳先生和吳太太，調色精準、畫工又好，吳太太王月岑女士是工廠內彩繪的第一把交椅。</p>
<p>民國六十八年 1979</p>	<p>一月一日，工廠大火。工廠重修，考量員工的安全，特別將原來在工廠樓上的員工宿舍另外獨立開來，改建於工廠的草地上；工廠的二樓則作為放置成品的倉庫。 秋天時，工廠第二次失火。但並沒有因為火災的關係影響營運，反而越燒越旺。</p>
<p>民國六十八年 ~ 七十四年 1979-1985</p>	<p>「台灣鴨」大流行。全台各地有上百家大量製作木鴨的工廠，都在生產「台灣鴨」。 所謂「台灣鴨」是由「一隻加拿大鵝、一公一母的尖尾鴨、一公一母的綠頭鴨」所組成五隻一組的木鴨。木鴨工廠在這段期間也生產過上萬隻 4-14 吋不等的「台灣鴨」。</p>

表 4-1 三義丫箱寶發展歷程表(續 2)

民國六十九年 1980	因為木鴨已不再作為狩獵用，在越來越講究彩繪技巧的趨勢下，工廠特別需要專業的彩繪師傅。彩繪老師黃玉英，就是當年被禮聘來的師傅之一。她原來在其它的木鴨工廠幫忙，因為口碑很好，由貿易商輾轉介紹到木鴨工廠幫忙。
民國七十年 1981	從民國七十年一直到民國七十五年，是木鴨供不應求的年代。湯家七兄弟也陸續回到工廠幫忙。當時「不管工廠生產什麼東西都有人要」！（三哥 湯日光 回憶全盛期的驕傲）
民國七十一年 1982	夏天，工廠第三次失火。重建後，繼續維持營運。
民國七十二年 1983	因應木鴨的彩繪越來越精細，並且需求量龐大，「繪彩部」於是搬進更大的空間，整個部門依然是委託吳先生和吳太太管理。
民國七十三年 1984	第一次為『雅芳公司』製作「North American Duck Collection」木鴨。 此系列木鴨是由藝術家 Bob Berry 所設計，是木鴨彩繪大賽的冠軍作品，所以在生產時的要求也特別嚴格，推出的是「綠頭鴨」與「美國鴛鴦」。
民國七十四年 1985	木鴨工廠再度為『雅芳公司』製作二款由藝術家 Bob Berry 所設計的木鴨，為「小水鴨」和「磯雁」。
民國八十年 1991	因工資高漲，原料依賴進口，成本逐漸提高兼國際景氣之低迷、勞資外移，台灣外銷黃金時代過去，且因保育抬頭，狩獵活動式微。只剩零星訂單。 二哥日昇過世。木鴨的熱潮在這時也冷卻了下來。
民國八十五年 1996	木鴨的訂單，開始明顯下滑。
民國八十九年 2000	工廠靠著零零星星的小訂單過日子。為了讓師傅們有事可做，工廠開始出清囤積的木料，製作些自認為可以賣錢的木鴨款式。 幾乎沒有了外銷訂單，木鴨工廠逐漸冷清，凋零。
民國九十年 2001	工廠不再聘請師傅。其實家族裡大家心知肚明，工廠就要關門了，資遣了所有『師傅』（木雕藝術工作者或木雕師稱之）。

表 4-1 三義丫箱寶發展歷程表(續 3)

<p>民國九十一年 2002</p>	<p>『觀樹教育基金會』認養台鐵舊山線鐵道之故，要為三義製作一個代表性的紀念物，於是到了傳說中的工廠拜訪。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 在觀樹教育基金會邀請下，首次以『三義的丫箱寶貝』之名，辦木鴨特展，現場並配合【白身木鴨彩繪】活動進行，讓塵封以久的木鴨，走出工廠與群眾接觸。在勝興車站重新出發。</li> <li>➢ 6月在基金會安排下，配合『雪霸國家公園』10周年慶【鴛鴦特展】，在國家公園『汶水遊客中心』進行為期二個月的木鴨展覽及彩繪活動。</li> <li>➢ 10月，再度配合【台北雁鴨季】活動，遠征『台北關渡自然中心』，與生態、保育界的朋友見面。</li> <li>➢ 雙峰木鴨工廠以說故事、畫鴨子、挖寶藏之定位，將佔地約二千五百坪的廠地予以整理，重新出發，優雅的環境可作為機關、團體休閒、親子活動及學生校外教學之優良場所，並成為民眾參訪三義木雕的景點之一。</li> <li>➢ 12月，雙峰企業將舊廠房從新設計裝修，並以『三義丫箱寶』正式轉型為（觀光工場）再次出發。</li> </ul>
<p>民國九十二年 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 10月底在『華山藝文特區』以台灣特有種-【帝雉】獲選為贈送給總統與副總統的代表禮物。</li> </ul>
<p>民國九十三年 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 元月21日-4月1日在『總統府』參加藝文展覽。</li> <li>➢ 3月在經濟部『台灣創意設計中心』及『觀樹教育基金會』協助下完成現場【環境教育解說牌】和配合學校之【戶外教學學習單】製作及【台灣特有種動物】相關產品設計。</li> <li>➢ 4月在台北士林『國立台灣科學教育館』展覽</li> </ul>
<p>民國九十四年 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 獲農委會『休閒農業創意大賽』，特色紀念品獎-【褐林鴉笛】。</li> <li>➢ 獲選【國家文化藝術基金會-創意ABC】案例。</li> </ul>
<p>民國九十五年 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 4月參加客委會舉辦的「桐花商品」開發生產【野鳥標本箱】、【台灣珍禽書簽】。</li> <li>➢ 10月應農委會邀請參加【總統府凱達格蘭大道】展覽。</li> <li>➢ 獲選經濟部工業局【創意生活產業】之企業。</li> </ul>

表 4-1 三義Y箱寶發展歷程表(續 4)

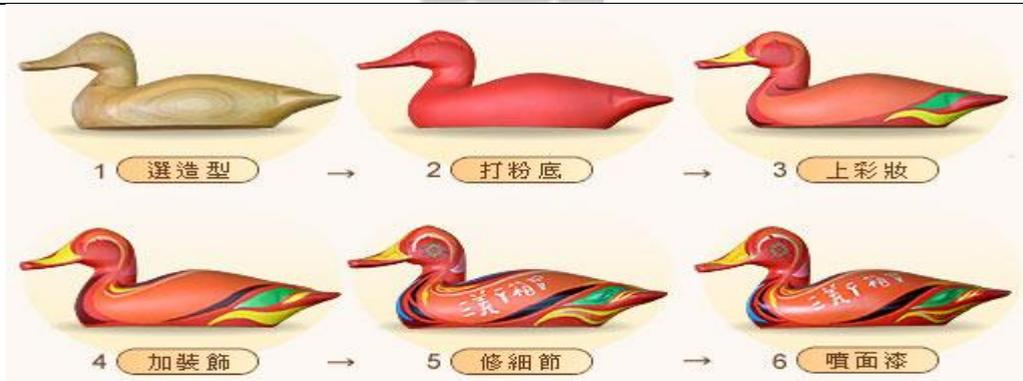
<p>民國九十六年 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 5月參加【台灣 OTOP 設計大賞】，以【三義故事・自然遊戲—創意井字棋】奪得優勝，並上市販售。</li> <li>➤ 6月獲經濟部商業司服務業創新計畫「三義木雕服務價值轉化開發計畫」執行。</li> <li>➤ 參與雙潭社區營造，獲選行政院農委會「十大經典農漁村」。</li> </ul>
<p>民國九十七年 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 受邀參加【2008 總統府文化台灣特展-薪傳・台灣文資展】，此展以推廣台灣文化資產保存為主要宗旨。</li> <li>➤ 獲得【台灣 100 大觀光特產】的殊榮。</li> <li>➤ 6月獲經濟部 工業局 傳統產業技術開發計畫「三義-Y箱寶創新木雕生活商品開發」執行。</li> </ul>
<p>民國九十八年 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 製作臺灣原生種，特有種及特有亞種等動植物相關木雕產品</li> <li>➤ 獲選為經濟部 工業局「創意生活產業」之企業。</li> <li>➤ 新創熱門產品【台灣蝴蝶特有種-祈福卜杯】系列。</li> </ul>
<p>民國九十九年 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 經濟部 商業司 服務業創新計畫『結合木雕、生態、象棋與社群再造體驗服務新價值計畫』執行，並推薦為【年度優質個案】。</li> <li>➤ 與雙潭社區共同推動『雲火龍』文化復育，找回四百年前的客家文化遺產，列為客家十二大節慶。</li> </ul>
<p>民國一百年 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 與苗 130 線道 相關文化產業業者集結成 休閒觀光群聚，並建立共同網站「三義-小城故事」以推動共同效益。</li> <li>➤ 文建會 國立臺灣工藝研究發展中心 苗栗工藝產業研發分館 展出「生態象棋」特展。(與「卓也小屋工坊」合作)</li> <li>➤ 苗栗縣政府 國際文化觀光局 【文創商品認證】殊榮。</li> <li>➤ (創意井字棋、台灣蝴蝶特有種-祈福卜杯、褐林鶉笛)。</li> <li>➤ 苗栗縣政府「十大白手起家」獎。</li> </ul>

本研究整理，資料來源：湯氏家族

表 4-2 三義Y箱寶經營現況



2011「三義Y箱寶」經營現狀



白身木鴨彩繪流程



雙峰早期外銷木雕

表 4- 2 三義丫箱寶經營現況(續 1)



外銷黃金時代



狩獵活動式微

表 4- 2 三義Y箱寶經營現況(續 2)



轉型「三義Y箱寶」



「帝雉」選為贈送給總統禮物

表 4- 2 三義Y箱寶經營現況(續 3)



「台灣特有種動物」產品設計

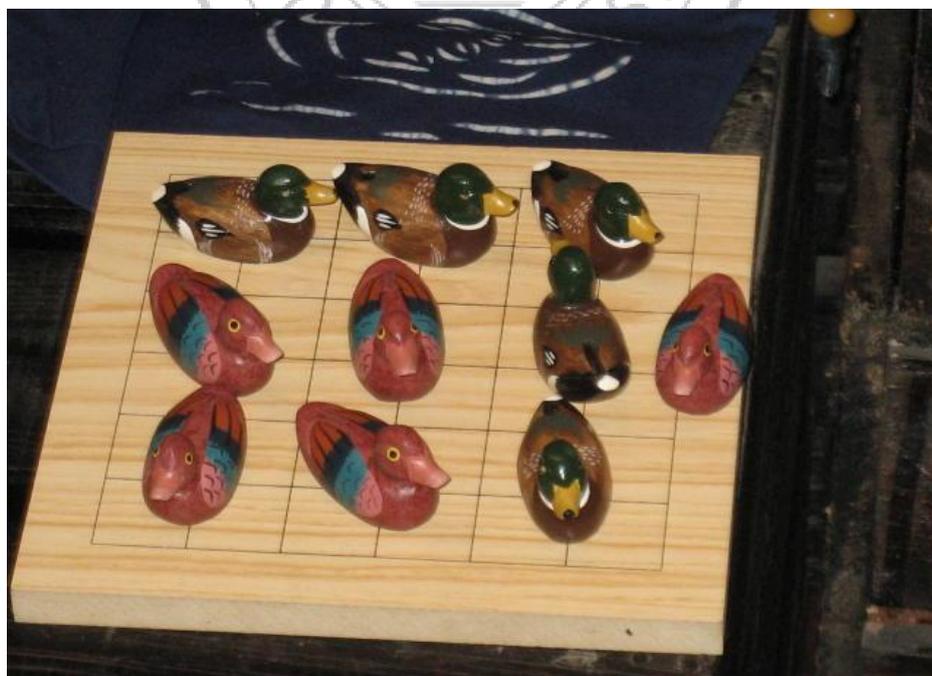


「褐林鴉笛」

表 4-2 三義丫箱寶經營現況(續 4)



「台灣珍禽書籤」

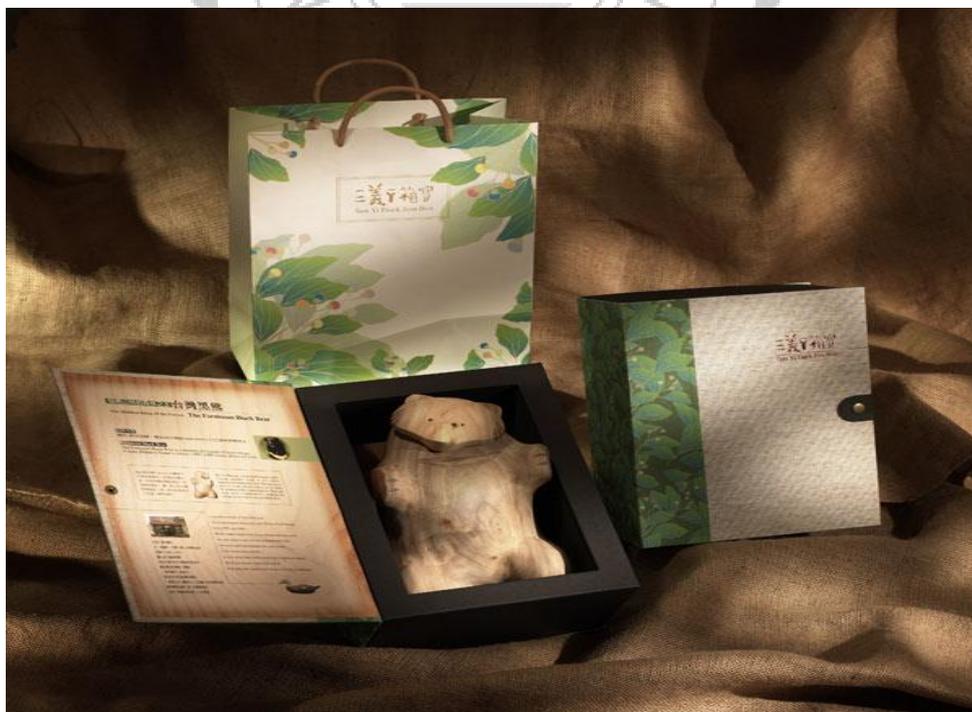


台灣 OTOP 設計大賞-「創意井字棋」

表 4- 2 三義Y箱寶經營現況(續 5)



「LED 七彩燈鴨」



台灣 100 大觀光特產「台灣黑熊」

表 4- 2 三義 Y 箱寶經營現況(續 6)



台灣蝴蝶特有種-「祈福卜杯」

## 第二節、木匠兄妹簡介

木匠兄妹科技有限公司，台中縣后里鄉墩南村 8 鄰舊圳路 4-12 號。創立於 2005.7.25，員工人數 10 人。場地為租賃 3025 平方公尺。

「木匠兄妹」起源木器製作有 20 年的木匠父親。於 1987 年創辦『昌立木器』，主攻外銷日本的「組子欄間」而起家。木匠父親的工廠在極盛時期曾經有 30 幾位師傅一起打拼；但是在大陸市場崛起後，許多工作都被大陸便宜人工所取代，而漸漸的生意受到波及；甚至面臨被市場淘汰的命運。

木匠哥哥(周信宏經理)和妹妹，不忍心父親辛苦經營大半輩子的事業就此荒廢，決定返鄉為父親倒閉的工廠再振興。原本在台北廣告公司工作的木匠哥哥在沒有任何資源、沒有資金的情況下，從繁華的台北回到樸實的后里鄉下；帶著一種使命、一個夢想從新整頓這屬於木匠的園地。

父親留下一座廢棄的工廠、和一座倉庫，木匠哥哥憑著之前工作的經驗和創意與父親的木工技術結合，研發出一個個可愛有趣的木頭小玩具、小家具；更搭上時下 DIY 的風潮；將木工廠轉型成提供大小朋友 DIY 的場所。

一開始木匠父親還強烈質疑，還甚至好幾度要鬧家庭革命。但過程透過不斷的溝通、堅持和執行，將上一輩的古老觀念給扭轉過來了。傳統產業不一定是夕陽產業，注入新思維和創意也可以讓它有新生命。

木匠兄妹由傳統木工製造業成功轉型為以文化創意為概念的觀光工廠，以「木」為出發點，設計開發各式木製品：包含家具家飾、設計居家生活用品、木工玩具…等。結合地方特色、文化，發展出各式結合美學與生活實用概念的木製品，以提升消費大眾生活的品質，進而品味生活。

經過數年來能量的累積，木匠兄妹已在台灣成功建立品牌，並積極參與各式設計大展，曾獲 經濟部中小企業處 2011「台灣 Qulia 感質賞」、經濟部 商業司「台灣 50 家小亮點企業」，未來也將放眼國際，期許能夠將台灣的「組子欄間」技法帶往國際，成為發光發熱的明日之星。其在政府資源的運用上也頗有成績(見表 4-3)，木匠兄妹的經營現況見表 4-4：

表 4-3 木匠兄妹之政府資源運用表

2010	經濟部 技術處	傳統窗花運用於現代燈飾設計開發計畫
2010	經濟部 商業司	老木匠新科技- 舊瓶新裝創新研發專案
2010	國立工藝研究中心	后里木工藝發展計畫- 微型工坊
2011	經濟部 中小企業處	中小企業創新服務憑證補(捐)助計畫

表 4-4 木匠兄妹經營現況

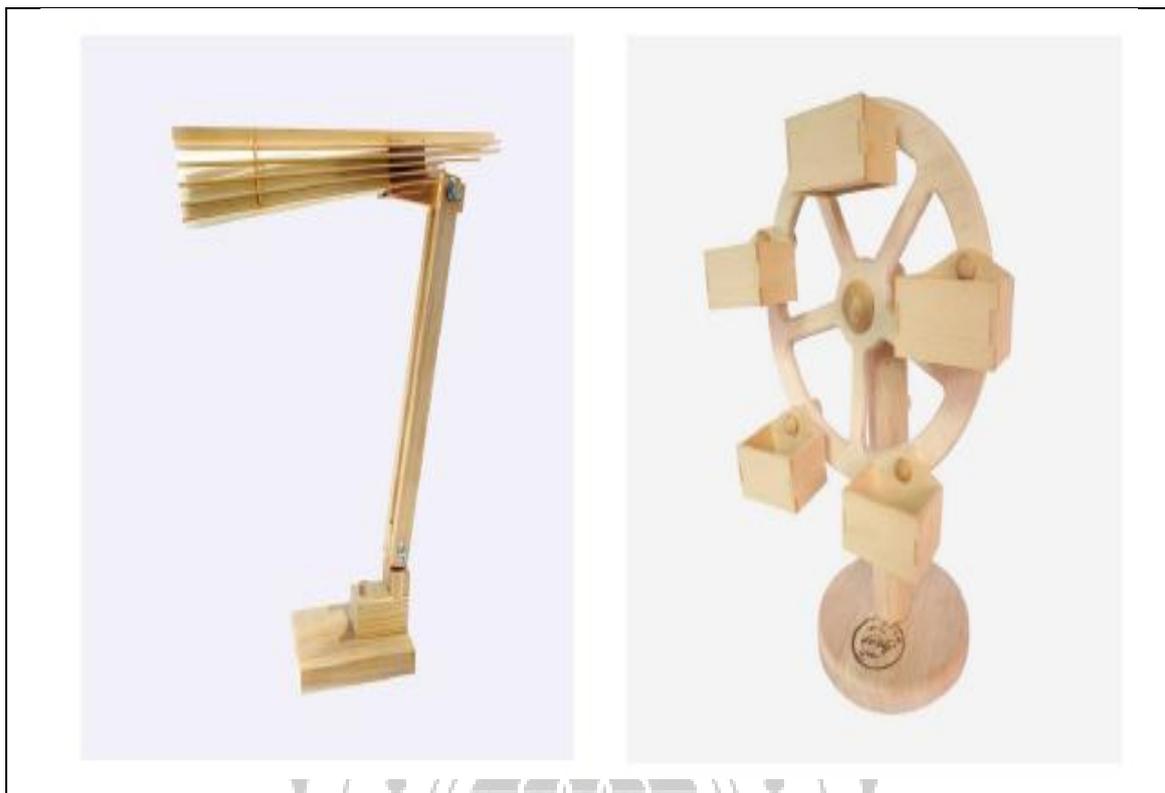


2011「木匠兄妹」經營現狀

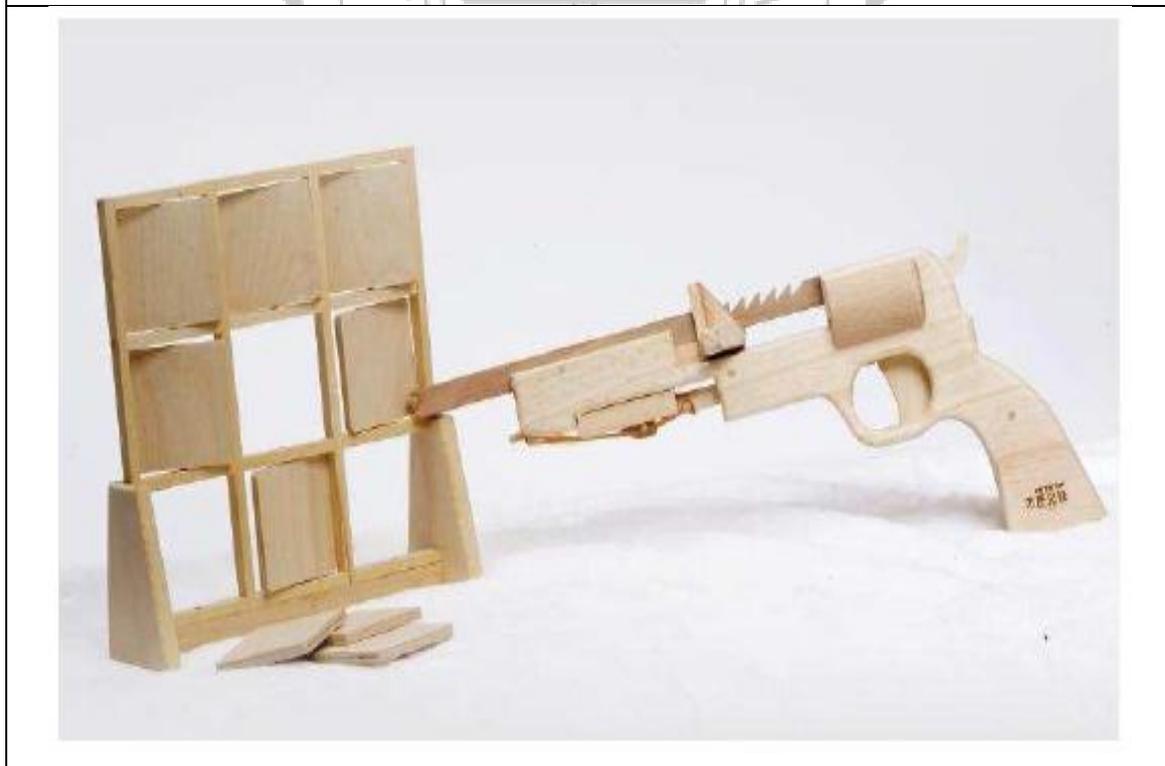


組子欄間工法應用

表 4-4 木匠兄妹經營現況(續 1)



時尚創意文具



木製連發玩具手槍

表 4-4 木匠兄妹經營現況(續 2)

**DIY 商品系列**

**懷舊復古彈珠台**

表 4-4 木匠兄妹經營現況(續 3)



立體象棋



山葉機車、涵碧樓手搖船 異業結合作品

表 4-4 木匠兄妹經營現況(續 4)



創意文具類作品



結合公益 媒體報導

表 4-4 木匠兄妹經營現況(續 5)


<p>2011「台灣 Qulia 感質賞」-陪伴燈</p>
 <p>經濟部  </p> <p><b>入選狀</b></p> <p>木匠兄妹科技有限公司 參加 經濟部商業司 100 年度 新網路時代電子商務發展計畫分項工作之 台灣特色文化企業虛實整合診斷輔導計畫 尋找台灣小亮點企業活動 入選為 50 家小亮點企業</p> <p> 計畫總召集人 中華民國企業經營管理顧問協會 副理事長 <b>黃孝文</b></p> <p>中華民國 100 年 12 月 9 日</p> <p>編號：48</p>
<p>100 年度 經濟部 台灣 50 小亮點企業</p>

## 第五章 研究討論與建議

### 第一節、建議個案精進方向(雙個案比較)

表 5-1 雙個案比較表

比較	三義丫箱寶	木匠兄妹工坊
源起	1963「和興雕刻行」	1987「昌立木器廠」
設立	1973「雙峰企業有限公司」	2005「木匠兄妹科技有限公司」
地點	三義	后里
區域	雙潭社區	獨立於后豐大橋附近
全盛期	50 人	30 人
沒落期	2000 年	2003 年
技藝	最後一家「木鴨工廠」	最後一家「組子攔間」工廠
品牌	2002『三義丫箱寶』	2005『木匠兄妹』
組織	家族傳承	公司型態
場地	自有 2500 坪	租賃 3025 平方公尺(約 915 坪)
現階段	15 人	10 人
產品	台灣原生特有生物木雕	時尚木製家飾用品、文具、玩具
策略	地方群聚	品牌通路
通路	以木鴨工廠直營為主,群聚通路為輔及部分展售通路,以國內銷售為大宗。	以展售通路為主,園區為輔。積極與國內、外不同產業異業結合產生相乘效果
外銷訂單	審慎保守	積極爭取
學歷	國中、小學師傅為主 家族第二代傳承經營	大專以上設計人才為主 企業經營型態管理

表 5-1 雙個案比較表(續)

相同點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣（木製勞力產業）轉型（文化創意產業）。</li> <li>2. 觀光工廠型態經營。</li> <li>3. 體驗服務產業。</li> <li>4. 彩繪木製產品、休閒功能園區。</li> <li>5. 多角化與多樣化的發展。</li> <li>6. 觀光旅遊媒體重點報導。</li> <li>7. 善於使用政府資源。</li> <li>8. 配合政策特色發展。</li> <li>9. 積極參加各項展覽。</li> <li>10. 保留傳統技藝再造新生命。</li> <li>11. 推廣自創品牌產品。</li> <li>12. 參與公益活動。</li> <li>13. 呈現轉型後快速成長期階段。</li> </ol>
-----	--

「三義丫箱寶」與「木匠兄妹工坊」都是目前由「木製勞力產業」積極轉型「文化創意」產業成功案例，無法斷定優劣。僅對於轉型後的未來性作初淺建議：

### 壹、成立文化創意養成組織

目前產品由家族成員、木刻版畫家、粗胚師、雕刻師、彩繪師 組成創意團隊進行新產品研發。固然保持了傳統技藝，但這些國寶級的藝師將逐漸老化、凋零，應盡速進行 技藝訓練、藝術設計及創意人才養成。

以計畫性或產學合作的方式將文化保留傳承，爭取文化創意產業專區，保留傳統技藝再造新生命，申請政府補助三義弱勢團體習得一技之長並由園區協助解決當地就業問題。

### 貳、企業化經營將整體運作透明化

家族第二代傳承人—湯堯聖非常認同企業化經營理念，積極將現代化管理概

念導入家族產業中，也建立網站、部落格，成為另一個與外界顧客互動聯結的虛擬通路，甚或考慮培育專業經理人管理以永續經營。

家族性企業終究難以長遠，但企業可以「家族化所有」、加上「管理化經營」。讓整體運作更加有系統，不會因假期熱潮時每個族人都忙得無法片刻休息、平淡期間又人力過剩。應讓每個工作都建立有條不紊的「標準作業程序」，大家分工明確而不重複浪費，創造更有品質的整體經營效率。

### 參、強化「三義丫箱寶」品牌

現在都在產品底部烙上『三義丫箱寶』LOGO，以強化消費者的認知度與忠誠度。在其他展售通路也一定要標明產品製造發源處並附摺頁 DM，於網站、部落格中也述說「鴨子的傳奇故事」作為吸引顧客的賣點也繼續創造歷史里程碑。

除了園區歷史展示、彩繪圖版解說外，在人潮洶湧時可適時播放各電子媒體的採訪及彩繪流程說明操作影片，以減少人力的負擔，也不會讓顧客摸不著頭緒，而無法對『三義丫箱寶』產生深刻的印象。

1000 多種歷史木雕產品就是一個歷史故事和寶藏，應另闢「壓箱寶文物館」重新整理歸類說明，將會是日後對文化保存的貢獻，也會是吸引遊客的大亮點。更是對強化品牌印象的最佳行銷方式。

### 肆、積極拓展國外通路

因為家族性企業，經營方式趨向穩健保守。而且歷經數次的外界經濟環境起伏影響，投入新市場風險性為其最大顧慮。但，以後不再是「島型內需經濟」領頭，要放長眼光注意市場走向。也許不能銷往亞洲與大陸、東南亞與廉價勞力產品競爭。但專業精緻、有特色的藝品在歐、美市場仍受到歡迎。由多次政府部門(外交部)採購做為贈送國外貴賓的紀念品且屢受好評，可觀察到外銷的可能性，應可考慮接受國外量產訂單以創造新市場。

## 伍、創造客家風情新元素

三義為客家族群為主的鄉鎮，因此產品注入客家元素(如桐花)及配合客家節慶活動(如火龍節)，創造話題、吸引媒體報導，可加強文化旅遊景點印象，增加來客數及購買度、回客量。

以目前基礎再強化「創新」應可更穩定市場定位，現在各客家文化景點都很受歡迎也分散了顧客的集中率。因此在客家文化元素中加入木雕、保育、人文、台灣原生特有種生物知識，以創造出市場區隔穩定客源。

## 陸、觀光旅遊群聚的互助

三義雙潭社區是團結性極強的聚落，因此還曾獲得「台灣十大農漁經典農村」殊榮。經常由「文建會」、「客家事務委員會」、「苗栗縣政府國際文化觀光局」進行輔導及「三義鄉雙潭社區發展委員會」、「三義鄉農會」配合運作，創造多元旅遊環境、和善文創氛圍，產生相乘的群聚效應。

「三義-小城故事」就是結合食、宿、文化、景觀、旅遊、伴手禮，多重合作的實體通路和虛擬網站。採取「共同行銷一條龍」的方式，提供給遊客全方位、整體性的多重選擇，卻又不流失客群。讓所有創造的經濟效益留在群聚中，而不分彼此互相合作。

## 第二節、研究結果

### 壹、家族向心力

經過長期的事業起伏、幾度轉變型態經營，家中每一個人都有客家人刻苦耐勞的精神，遇到困難也咬牙一起度過難關。2001 年左右最低潮時，家中每一個人工作都不支薪，卻也毫無怨言。家中族長的權威性就是支撐他們的最大力量。

2011 年由 縣長劉政鴻頒發給「巴巴坑道休閒礦場」、「百泰生物科技」、「年興紡織」、「圳頭窯藝事業」、「京元電子」、「信邦電子」、「國全精密工業」、「億光電子」、「儒鴻企業」、「雙峰企業」共十家傑出企業，共同接受「十大白手起家」獎，湯氏家族一步一腳印勤奮打拚過程，真是實至名歸也得到肯定。

Pine & Gilmore(1999)指出，經濟演進隨著消費型態而改變，從過去農業經濟、工業經濟、服務經濟演變至「體驗經濟(Experience Economy)」時代的來臨，經濟價值之演進分別為貨物(commodities)、商品(goods)、服務(services)與體驗(experience)。『三義丫箱寶』的彩繪塗鴉，讓家族有源源不絕的生命力挹注進來，在危機中重新站起來。而成為兼具「傳統木雕工藝」與「現代生活創意」產業的代表。每位成員都因此全力付出並在木雕工藝的傳統下，將台灣生態逐漸納入其體驗行銷的一環，造就不斷的創新體驗形式與產品，吸引更多的遊客駐足三義，將木雕的生命力展現到更多的舞台上。

### 貳、結合地方特色

所屬三義地區「社區總體營造」以 文化為核心 發展成為 地方經濟效益產業，造就具傳統性的地方特色（木雕）與社區認同（客家文化）的團結氛圍。

「地方特色產業」定義，根據中小企業處指示，地方特色產業需符合三項條件：  
1.具有歷史性或獨特性的地方產業 2.對地方經濟發展有貢獻之產業 3.屬於消費性且可發展為鄉、鎮、區特色之產業(經濟部中小企業處，1995)。

「產業」是一群提供相同產品或服務廠商集聚而成，由「地方」兩字，更強調

文化的「獨特性」、「特殊性」與「在地性」，二者構成過程是透過人們不斷的生活居住及經驗累積，形成明顯的地方象徵；三義木雕產業具體而言，就是一項明顯以當地資源而固定吸收財源支柱的案例(劉嘉琪，2005)。

依政府對「傳承地方特色 蛻變地方產業」、「一鄉一產」口號進行地方傳統轉型探討，藉由產業發展策略之研究，將環境資源轉化為遊憩資源發展觀光產業與文化傳承問題結合品牌之永續保存。

然而三義鄉 苗 130 線道所聚集的業者：由三義的民宿、餐廳、糕餅業者聯合成立「三義-小城故事」網站及實際參觀的路線網絡，包括「山中傳奇」、「山板樵」、「世奇餅店」、「同心園」、「向陽田園」、「卓也小屋」、「桐花戀人」、「雲洞山莊」、「福田瓦舍」、「三義丫箱寶」等都不計辛勞積極投入共同營造、相互扶持幫襯、使來到此地的遊客不論食、宿、文化、景觀都能獲得最完整的服務，因為群聚業者都是其他景點的最佳解說員和推薦者。

客家節慶、自辦節慶：如客委會 舉辦「客庄十二大慶典」一二月「苗栗炸龍」、三月「天穿日」、四月「客家桐花祭」、六月「雲火龍節」、十月「三義花好月圓」、在全年各個月份輪流舉行，讓遊客每次來都有新鮮感，而且會推薦朋友一起來。結合客家文化的地方特色做為做好的行銷廣告。共同提供「服務套餐」以吸引消費者。文化特色或地方特色的經濟活動正逐漸形成一個產業，它也正是地方小型企業面對全球化浪潮的出路。

日本明治大學伊藤正昭教授指出，地方產業的崛起是「群聚」的構成要素，是強化地方經濟發展的條件之一，並認為地方產業的永續發展須發揮更大效益時，須進而透過當地一級產業到三級產業的結合運用才能增加地方產業利用價值(伊藤正昭，2004)。社區 (community)，在希臘語中意指「友誼」或「團契」(Fellowship)。亞里斯多德 (Aristotle) 表示人們聚居於社區之中，可以藉由彼此相知相交來實踐生命之基本需求，並且得以從中尋求人生的真義。而哲學家霍伯斯 (Thomas Hobbes) 亦說明社區的意義在於人類可藉由聚集而得到自我利益的滿足。

十九世紀德國社會學家托尼斯 (Ferdinand Tonnies) 認為社區是：「依以社區總體營造的理念推動，扶植成立社區工藝示範點，建立社區工藝營造的操作模式，

作為後續推廣社區工藝典範，擴大社區工藝參與人口數、引領社區生活品質提升與成長，以工藝的角度切入，使社區成為工藝生活推行的基本單位，突破工藝師單獨推廣工藝的困境，並透過社區營造方式，使工藝成為社區特色與資產，凝聚工藝焦點與社區意識，讓工藝家成為社區之寶，工坊成為社區中推行工藝生活化、人才培育與體驗工藝的基地。

共享的地方文化產業是我們發展通用型文化創意產業的重要基礎，可以稱之為「社區型文化創意產業」，基於推動地方工藝振興活化之目標，工藝產業此刻需要政策性支援，建構一個有利的產業環境支援的平台，協助工藝產業的再生。所以與「三義雙潭社區」所形成團結性極強的聚落，因此還曾獲得「台灣十大農漁經典農村」就是產生群聚效應的最佳範例。

劉文正(1996)之《社區總體營造之衝突管理-以苗栗縣三義鄉為例》與王本壯發表於『聯合學報』之《社區總體營造過程中衝突管理模式之研究：以三義神雕藝術造街為例》(1995)也探討相同議題，結果發現：透過社區總體營造的方式進行地方振興將會遇到經濟情況、風俗習慣、居民素質的問題癥結點，須藉由衝突管理方式，明確發現當地居民對於振興是重要關切之一，團結才能促進地方建設。

本研究於 2004 起長期觀察訪談「卓也小屋-卓銘榜」、「同心圓-陳英仁」、「福田瓦舍-廖添進」、「春田窯-廖增春」、「桐花戀人-羅貴星」、「世奇餅店-蔡永賜」、「向陽田園-鄭惠堃」等十多家業者，並未如同上述結果。也許時空已改變，對社區共榮的思想也進步了，因此察覺至 2011 年此現象已不再發生衝突管理狀態，取而代之的是「團結、互助、共享、和協、理性、同利」。這是一個與之前研究有不同發現之處，值得繼續觀察。

## 參、配合公部門策略合作

文化創意產業已經正式被列入國家重點發展計畫之一，於開拓創意領域，結合人文與經濟以發展文化產業。是政府以策略引導帶動產業轉型增值，並且不只從文化的角度切入產業，而是將文化直接轉換成產業部門，把文化和設計、創意發展加入國家發展政策之中。

「挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）」，透過中央與地方建立的夥伴關係，引導、鼓勵民間參與，合力完成。該計畫之推動，可刺激景氣、促進創新及知識型產業、核心優勢產業及新興服務業之發展，更可以創造大量投資及就業機會。

所以，「三義丫箱寶」積極與「文建會」、「客家事務委員會」、「苗栗縣政府國際文化觀光局」輔導及「三義鄉雙潭社區發展委員會」、「三義鄉農會」配合運作，創造多元旅遊環境、和善文創氛圍，產生相乘的群聚效應。也善用政府資源申請（經濟部工業局傳統產業技術開發計畫）、（經濟部商業司服務業創計畫）補助。以有效完成計畫之督促，歷年創新營業規模與內容，提供給國內外文化創意品的愛好者不斷的驚喜，也為家族企業重新找到活水。

#### 肆、媒體報導效應

自2002以「三義丫箱寶」正式轉型後即受到各式媒體的關注。產品也屢次獲獎，如農委會 休閒農業創意大賽-特色紀念品獎-褐林鶉笛、國家文化藝術基金會-創意ABC案例、客委會「桐花商品」野鳥標本箱、台灣珍禽書簽、經濟部工業局-創意生活產業、台灣OTOP設計大賞-三義故事•自然遊戲—創意井字棋、行政院農委會「十大經典農漁村」、台灣100大觀光特產、經濟部工業局「創意生活產業」企業、經濟部商業司服務業創新計畫2010年度優質個案、苗栗縣政府 國際文化觀光局-文創商品認證、苗栗縣政府「十大白手起家」獎。2004起廣獲各大媒體報導、機關團體活動邀請展演：電子媒體錄影訪問：「歐吉桑遊台灣」、「瀨上剛in台灣」、「東森幼幼台」、「下課花路米」、「台灣逗陣走」、「食字路口」、「逍遙遊」、「草地狀元」、「綜藝大集合」、「鐵道之旅」、「衝出生命力」、「客家17台專訪」...等不勝枚舉，平面媒體雜誌報導更是達數十篇。更曾蒙 馬英九總統親自參觀、動手彩繪體驗並於木鴨簽名留念。這些各種媒體活動也成為行銷的最佳利器。

#### 伍、產業轉型探討

企業轉型和產業興衰有密切關聯，「三義丫箱寶」即是因為原有木製產業衰退而進行產業、企業雙重變革的最好例證，也是許多台灣逐漸沒落的夕陽產業典型。

企業轉型是指企業長期經營方向、運營模式及其相應的組織方式、資源配置方式的整體性轉變，是企業重新塑造競爭優勢、提升社會價值，達到新的企業形態的過程。企業做出轉型的決定，動因往往是由於企業自身在所處行業的競爭能力降低和競爭優勢的衰退，促使企業進行變革，以提升企業在產業內的能力。或者由於所處行業的衰退，企業發展前景黯淡，迫使企業不得不主動或者被動地採取產業轉移的戰略，尋求新的經濟增長點，使企業獲得新的生機（MBA 智庫·百科，2011）。

## 陸、轉型要素之內涵

### 一、SWOT 之應用

依王吉發（2007）《企業轉型動因及路徑研究》，談到「運用企業要素集成模型」，分析企業轉型的因素揭示企業轉型的動因：

- （一）異質性要素的結構不合理性，促使企業沿著要素結構優化的方向，實現要素結構的優化，導致企業轉型，這是企業轉型的「內生動因」。
- （二）外界環境的變化，導致企業異質要素結構必須做出調整，從而要求企業轉型。可能是在本行業內，也可能是跨行業，這是企業轉型的「外生動因」。

根據王玉「企業戰略能力 SWOT 分析」，可分析出「三義丫箱寶」結合於結論之戰略圖，見表 5-2：

表 5-2 「三義丫箱寶」戰略能力 SWOT 分析

要素	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	家族向心力 (SO)	媒體報導效應 (WO)
威脅(T)	結合地方特色 (ST)	配合公部門策略 (WT)

資料來源：本研究整理

- （一）SO(運用優勢以利用機會)：家族向心力強，在轉型時，族長的抉擇就是家人努力的方向，而不會有遲疑。勇往直前的力量非一般公司所能比擬。
- （二）ST(利用優勢以避免威脅)：以木雕、客家風情的地方特色，與群聚強勢

在文化創意四起的新興產業中，找到獨特的市場定位。

- (三) WO(克服劣勢以利用機會)：如何讓顧客認識，如何找到顧客，是創造消費市場的最大課題。用金錢打廣告也不一定能獲得效果。配合事件(event)動態，吸引媒體報導，產生最大的廣告效應。
- (四) WT(降低劣勢以避免威脅)：「三義丫箱寶」在進行轉型之初，各種資源、財務都很匱乏，配合公部門策略是最安全保守且有助益的選擇。

## 二、資源基礎觀點

依江志堅(2010)《消費者行為》，談到策略性領導(strategic leadership)受到資源(resources)和能力(capabilities)影響而形成的策略，藉由許多不同的活動來創造產品或提供服務。

VRINE 模型：代表價值性(value)，稀少性(rarity)，不可模仿(inimitability)，不可替代(nonsubstitutability)，可利用性(exploitability)。都是從資源基礎探討如何形成競爭優勢，以下為本個案由此觀點分析如下：

- (一) 價值性(value)：「三義丫箱寶」經多年努力形成三義地區代表性品牌，並已商標註冊，所以具有實質性商業價值。
- (二) 稀少性(rarity)：雖然目前經營類似彩繪觀光休閒園區越來越多，但以「台灣特有種生物」為主題僅此一家。
- (三) 不可模仿(inimitability)：「三義丫箱寶」為台灣最後一家僅存機械木鴨製造工廠，為夕陽工業再生新產業。以原有經濟規模，很難有新競爭者再投入。
- (四) 不可替代(nonsubstitutability)：「三義丫箱寶」的地區群聚效應，是長期性互助的成效。遷離三義雙潭社區或新競爭者加入此地區都無法獲得相等結果。
- (五) 可利用性(exploitability)：三義具有木雕特色的地區價值鏈(value chain)，所以「三義丫箱寶」以原有的在地性，成為價值鏈不可或缺的一環。

### 第三節、公部門政策方向

2009 台灣政府積極推動六大新產業，包括文化創意、綠色能源、醫療照護、觀光、精緻農業、生物科技及等產業，相信可帶動另一波的經濟熱潮。行政院提出『文化創意產業』政策，與過去的『文化產業』相比較，除了擴大產業範圍，更重要的是政府以策略引導帶動產業轉型增值，並且不只從文化的角度切入產業，而是將文化直接轉換成產業部門，把文化和設計、創意發展加入國家政策之中（台經院，2003）。

「文化產業」會因其內容而增值，並為個人及社會創造價值。他們有：知識及勞力密集、創造就業及財富，培育創意等特質，並支持生產與商品化過程中的革新。文化產業提升與維護文化多樣性及確保接觸文化的民主上，同時扮演重要地位。文化與經濟的雙重本質使得文化產業有其獨特性。在 1990 年代中，它們不僅創造就業並對 GDP 有很大的貢獻，今日全球化更對其發展提供新的挑戰與機會。

「文化產業」產出的不僅是創意，也包含了稱謂「文化產品及服務」(cultural goods and services) 的概念。「文化創意產業」(cultural and creative industries) 容易被混淆，有時也會被稱為「文化產業」(cultural industries) 與「創意產業」(creative industries)。

現今行政院提出的「文化創意產業」政策，與過去「文化產業」相比較，除了擴大產業範圍，更重要的是政府以策略引導帶動產業轉型增值，並且不只從文化的角度切入產業，而是將文化直接轉換成產業部門，把文化和設計、創意發展加入國家發展政策之中。無疑地，發展「文化創意產業」是當前的世界趨勢。「文化創意產業」完全改變過去生產製造的概念，整個產業鏈可以沒有任何實體，例如知識，既可以是資本、原料，更可以是產品。同時，文化和創意產業也可以提高傳統產業的價值。

台灣地方產業振興、地域活性化及社區總體營造與文化產業的理念傳達，應將地方的「人、文、地、產、景」等各項文化資源的深耕發展、整體資源分配與

創新發揚，才能促進地方的繁榮，進而推廣全國的文化與產業振興概念。

## 第四節、產業未來建議

### 壹、區域性地方特色產業發展

#### 一、政府部門推動方向

自 2003 年起，政府部門持續推動「挑戰 2008—國家發展重點計畫」政策，首先將文化軟體列為國家重大建設工程，於文化創意產業計畫挹注的資源。就文化創意而言，人才是產業的基礎，創意來自腦力的產出，當今由於生活型態的變遷，工藝產品已不再被普遍的需要，但近代綠色環保議題的凸顯，以及社區意識的覺醒也促使人們再度反省工藝的價值。具有親近自然、樸實綠色概念的工藝及其所代表的精神，透過社區意識的滋養又逐漸萌芽。

著眼於文化創意產業在台灣之生根與茁壯，除保存傳統工藝的製作技術外，也著重於工藝與生活之結合與創新，策略目標在於啟發工藝精神與價值認同，鼓勵更多的民眾參與生活工藝體驗，培養全心投入，注重過程細節的工作態度，期望國人從欣賞工藝，作工藝的過程中獲得愉悅美感，進而提昇公民美學素養，落實台灣生活工藝運動的推展，亦正是工藝產業所推崇的匠師精神核心價值之所在。

啟動 2005 年為「台灣生活工藝運動」元年，以「宣揚工藝精神、重建工作倫理」為訴求，強調一種親力親為全心投入的工作精神與生活態度，注重每個環節的過程，追求盡善盡美的境界。工藝精神亦是一種工作精神的表徵，傳統工藝精神更為一種追求盡善盡美的表現，是一種職人精神與信念的堅守。

#### 二、社區工藝扶植

1991 年台灣省政府從日本請來千葉大學教授宮崎清，傳授以傳統工藝振興社區的作法，這種指導社區發展傳統工藝並結合觀光事業的發展經驗，在 1994 年被結合於文建會「社區總體營造」的政策中。1995 年「文化、產業」研討會提出「文

化產業」的兩種運作方式，也就是「文化產業化、產業文化化」之概念，並期待將文化產業納入文化政策後能帶動地區經濟，因此建立文化產業也成為社區總體營造的發展目標（劉曉蓉，2006）。

藉由地方特色工藝之輔導措施，結合政府中央與地方、官方與民間組織之有機合作關係，建構有助利於地方工藝振興發展之環境。由地方產業組織視產業發展需要，主動申請符合地區自主性及實際需求之工藝振興計畫，提出《地方特色工藝輔導》需求項目，落實以地方為主體的產業振興活化策略。藉由地方特色工藝之輔導，加強該項地方工藝產業之發展，並帶動其他新事業之發展，透過觀光推廣、民眾工藝啟蒙及體驗、宣傳、鄉土教育等，與地方形成共榮共存的關係，共同推動以地區為主體的各類文化行銷策略，強化地方工藝之自主性，深化族群與土地的認同，培養公民文化心靈。

依政府對「傳承地方特色 蛻變地方產業」、「一鄉一產」(OTOP) 口號進行地方傳統轉型探討，藉由產業發展策略之研究，將環境資源轉化為遊憩資源發展觀光產業與文化傳承問題結合品牌之永續保存。

## 貳、行銷通路創新觀念和方法

### 一、加速拓展設計應用領域與市場區隔

台灣設計業者主要設計領域集中在電腦週邊設備，家電用品和家用品次之，主要是因為台灣擁有良好的科技產業基礎，能夠輕易加值文化設計力。然而台灣擁有多元化的文化產業背景，可結合製造技術的基礎，拓展設計應用領域，尤其現在東方文化逐漸受到西方市場的喜好，華人經濟崛起，台灣具有文化和語言相容性特質，能迅速掌握中國大陸市場動態及亞洲設計風潮，具有相當的優勢地位。

### 二、經由設計加值，擺脫「沒有品牌的代工廠」形象

台灣企業在製造成本優勢大幅消退的情況下，設計與品牌將成為台灣產業轉型升級的重要策略，利用微笑曲線的架構，來說明台灣產業如何創意加值，首先，把台灣的製造擺中間，當製造向左走，經由設計表現創意，再透過資訊、知識與

創意加值，形成創新的機會。當製造向右走，經由行銷促成生意，再透過文化差異產生的地區特色產品，形成創業的機會。過去台灣發展科技製造產品，例如資訊相關產品；現在則是努力經由文化加值產品，力圖擺脫「沒有品牌的代工廠」形象；未來則應努力塑造台灣風格的文化產品。

### 三、成立策略聯盟，整合設計資源

文建會「文化創意產業產值調查與推估」報告指出學理上認為文化產業具有三大特色：

- (一) 其產業活動會在其生產過程中運用到某種形式的創意。
- (二) 其產業活動被視為與象徵意義的產生與溝通有關。
- (三) 其製成的產品是，至少有可能是，某種形式的智慧財產權。

整合台灣設計資源，媒合跨領域的異業交流合作，代表台灣參與國際事務，協助連結與導入國際設計資源，替台灣設計資源的整合交流與合作進行有效率的推廣。

### 四、完善保護智慧財產權，提高參與設計意願

從事創意相關的行業，亟需針對智慧財產權的維護進行規劃，一旦受到完善的保護，設計的意願提升，也較容易產生優秀的產品和服務，市場滿意度隨之提升，需求增加，帶動整體經濟繁榮。因此對於設計相關的智慧財產權，需要進行詳盡的瞭解和配套機制。

對於「工業設計」之保護，我國並未單獨立法，而是分別在「專利法」、「著作權法」中給以不同程度之保護。在「工業設計」之專利權保護方面，如符合「專利法」對物品之形狀、花紋、色彩或其結合，透過視覺訴求之創作要件，而非屬純藝術創作或美術工藝品者（視覺藝術品），得以「新式樣專利」申請專利權而受保護；在「工業設計」之著作權保護方面，不管是否純藝術創作或美術工藝品，均得依「著作權法」之「美術著作」或「圖形著作」分別予以保護。

在文化創意產業中，「原創性」中的創意或文化成為經濟價值的來源，在商品

化的轉換過程下，所產生的價值比任何實體財產更大。因為「內容」及「符號」本身是無形性，更加需要立法加以保障權益，以鼓勵文化創作者設計意願。

## 五、強化設計人才，提升設計品質

據行政院院會 98 年 5 月 14 日通過「創意台灣—文化創意產業發展方案」，針對設計產業的部分提出「設計產業翱翔計畫」，定義範疇為產品設計、視覺傳達設計、包裝設計三大類，包含了產品設企劃、產品外觀設計、CIS 企業識別系統設計、品牌形象設計、平面視覺設計、工業包裝設計、商業包裝設計等。隨著美感經濟時代的來臨，創意能量越來越受到注目，在金融風暴的衝擊下以及低價競爭和產業外移的影響下，各個企業也體認到，唯有經由設計轉型，提升其產品和服務的附加價值，才是永續經營之道。創新的意義不在短期的獲利增加與否，而是轉化為企業經營的競爭力，企業體質必須徹底轉型，重新進行資源的配置整合，提升企業的競爭力。

廣義的來講，文化產業所指涉的範圍包括：

- (一) 古蹟聚落：文化資產、聚落古蹟的維護與保存，並且活化運用。
- (二) 工藝品：具有在地文化特色或者現有創意發展的手工藝及工藝品。
- (三) 觀光休閒：地方文史特色、生活景觀環境經過文化及創意的包裝進而發展休閒體驗之觀光事業。
- (四) 音樂及表演藝術：地方音樂、傳統民俗技藝表演以及新開發的表演藝術活動。
- (五) 生活藝術：生活商品街的營造、傳統民俗地方祭典、與生活相關文化產品的新開發。
- (六) 產業文化：一級農林漁牧業與二級產業經過文化創意的包裝，或者抽取其文化意涵加以擴展而成的產業類型。

地方文化創意產業其價值在於愉悅性、在地性、稀有性、美感性，它可能是手工的、少量生產的，或是產銷模式下所產生無形或有形產品，其價值性並非侷限於文化產品本身的販賣價值，而在於它所衍生的「美感」與「愉悅」的無形價值。無疑地，這種以美學為主體的文化創意產業，是可以透過感性行銷的方式來

造其價值 (彭映淳，2007)。

設計市場要持續增長，首先要從根本面建立起對台灣設計能力的信心，「人才」是最重要的元素之一，除了設計人才的培訓、協助設計人才與國際接軌之外，透過設計菁英國內外研習、國際參訪等，來強化設計人才，並且建構產業設計人力智庫，進行總體設計人力之資料收集分析，增加產業設計尋求諮詢診斷的便利性。面對景氣復甦，透過國際性活動，整合不同領域的設計概念，增加台灣設計的國際能見度。運用設計資源輔導企業轉型，提升企業產品和服務的附加價值，並且充分利用台灣多元化的文化背景，拓展設計應用領域，建立起台灣特有的設計風格。



## 參考文獻

1. 三義鄉公所 (2009),《三義鄉誌》。
2. 中華民國藝術文化環境改造協會 (2007),《2007「文化創意產業」各產業營業額統計圖》。
3. 文建會 (2004),《文化創意產業手冊》。
4. 文創年報 (2008),《2007 臺灣文化創意產業發展年報》。
5. 王本壯,〈社區總體營造過程中衝突管理模式之研究：以三義神雕藝術造街為例〉,《聯合學報》,1995。
6. 王玉 (2000),《企業戰略》,復旦大學出版社。
7. 王吉發 (2007),《企業轉型動因及路徑研究》,遼寧人民出版社版。
8. 王惠美(2011),《傳統木雕產業之發展歷程探討》,中區傳統產業與文創產業融合研討會發表論文。
9. 台經院 (2003),《文化創意產業產值調查與推估》。
10. 台經院產經資料庫 (2009),《1982-2008 年木製家具生產值、銷售值彙總表》。
11. 台經院產經資料庫 (2009),《1982-2008 年木製家具生產值、銷售變化趨勢圖》。
12. 仲曉玲、徐子超等譯(2003),Caves, R.著,《文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合》(Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce.),行政院文化建設委員會。
13. 伊藤正昭 (2004),《日本中小企業之創新成功策略與地域產業之發展》,環球技術學院演講。
14. 江志堅 (2010),《消費者行為》,全華圖書。
15. 江韶瑩 (2000),《三義木雕發展調查研究》,苗栗縣：政府文化局。
16. 李政賢譯 (2010),CATHERINE MARSHALL GRETCHEN B. ROSSMAN 著,《質性研究：設計與計畫撰寫》(Designing Qualitative Research),五南出版社。
17. 李聲富(1997),《三義木雕產業結構的時空研究》,國立台灣師範大學地理學所碩士論文。
18. 李聲富 (1999),《三義木雕產業結構的時空研究》,苗栗文獻,第 14 期。
19. 周秀燕(2008),《顧客意象、滿意度與忠誠度對行銷策略影響之研究三義木雕

- 產業為例》，玄奘大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。
20. 周錦宏 (2004)，《苗栗木雕博物館典藏專輯圖錄之三義木雕源流》，苗栗縣：文化局。
  21. 俞龍通 (2009)，《客家產業轉型成為文化創意產業成功關鍵因素之研究-層級分析法的途徑》，行政院客家委員會學術獎助。
  22. 國立台灣工藝研究所 (2005)，《九十四年度業務績效報告》，未公開。
  23. 張富峻 (2003)，《環境中的人心 vs 人心中的環境-三義?現代木雕的二十一種表現》。苗栗縣：三義木雕協會。
  24. 張寶誠，〈創新經營-提升客戶口袋占有率〉，《經濟日報》，民 100.03.07，版 C10。
  25. 陳力銘 (2010)，〈中小企業創新轉型的變革參考模式〉，《台北產經季刊》。
  26. 陳正和(2010)，《台灣實木家具產業變遷的研究》，樹德科技大學建築與環境設計研究所碩士論文。
  27. 陳寄閑(2006)，《台灣漢系木雕傳統與現代性》，國立成功大學藝術研究所碩士論文。
  28. 彭映淳(2007)，《文化創意產業感性行銷之研究-以苗栗三義木雕為例》，國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
  29. 經濟部中小企業處(1995)，《地方特色產業輔導》。
  30. 詹偉雄 (2005)，《美學的經濟》，巨思文化股份有限公司。
  31. 道教總廟三清宮(2010)，《行業神分類總表》。
  32. 劉文正(1996)，《社區總體營造之衝突管理-以苗栗縣三義鄉為例》，東海大學企業管理學系碩士論文。
  33. 劉嘉琪 (2005)，《振興地方產業之研究-以三義木雕產業為例》，環球技術學院中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
  34. 劉曉蓉 (2006)，《文化產業發展成文化創意產業之特性研究》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
  35. 鄭智偉 (2003)。《文化產業品牌管理模式應用研究初探—以台灣表演藝術產業為例》。國立政治大學廣告學系研究所碩士論文。
  36. 蕭偉良(2003)，《地區發展計畫對特色產業商店街發展成效之評價：以三義水美木雕街為例》，中華大學建築與都市計劃研究碩士論文。

37. 羅聿倫(2002),《交織的表象—三義木雕的實質、內涵與傳統》,國立臺北藝術大學傳統藝術研究所碩士論文。
38. Creswell, J. W. (2003). 《*Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*》 (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

