

南華大學

建築與景觀學系環境藝術碩士班

碩士學位論文

**A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM IN  
ENVIRONMENTAL ARTS, DEPARTMENT OF  
ARCHITECTURE AND LANDSCAPE DESIGN, NANHUA  
UNIVERSITY**

傳統手工業的在地化發展— 以埔里地區紙廠為例

**Traditional Handicraft in Land Development-Puli Area Mill**

指導教授：魏光莒 博士

**ADVISOR: Kuan-Chu Wei Ph.D.**

研究生：葉宏德

**GRADUATE STUDENT: Hung-Te Yeh**

中華民國 一百零一年 十二月

# 南 華 大 學

建築與景觀學系環境藝術碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

傳統手工業的在地化發展— 以埔里地區紙廠為例

研究生： 葉 宏 德  
葉宏德

經考試合格特此證明

口試委員： 陳 慧 堯  
陳 惠 民  
蔡 志 遠

指導教授： 蔡 志 遠

系主任(所長)： 蔡 志 遠

口試日期： 中華民國 101 年 12 月 6 日

論文題目：傳統手工產業的在地化發展—以埔里地區紙廠為例

研究生：葉宏德

指導教授：魏光莒 博士

### 論文摘要內容：

本研究以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠設定為研究對象，探討傳統手工產業在地化發展的情況及文化創意產業之影響，藉此匯整並產出與實務相關的知識，並針對在地化發展的實際問題與現象提供解決方案，以期對地方文化之形塑提出看法與建議，並結合文化創意產業創造出新舊結合的文化火花，以提升地方傳統手工業的經濟效能，進而創造更多產業價值與促進在地經濟,獲得了一些有價值的研究成果：

一、獲得了埔里地區手工造紙產業發展的因應策略結論如下：(一)協助埔里地區造紙業在地化發展並提升其設計附加價值。(二)強化埔里地區造紙業設計研發創新應用。(三)促進埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等傳統紙廠成為臺灣優質聚落。(四)推動臺灣設計國際形象。綜合上述案例之在地化發展方法，匯整成兩大發展模式：「在地化的新產品設計、傳統新品牌行銷」模式和「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式。

二、獲得了埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化產品開發之內容：(一)蘊藏多元文化價值。(二)可透過「紙業文化再現」，提升產品附加價值。(三)多元發展紙業文化產品與消費者需求。

三、獲得了埔里地區紙業文化增值與創意設計的模擬整合模式與策略：(一)萃取埔里地區傳統造紙產業紙業文化元素。(二)轉換紙文化元素與創意增值。(三)埔里地區紙業文化商品的行銷組合將產生以下衍生效益：1、整合埔里地區造紙文化特色或歷史文物等具有代表性元素作轉換設計，營造埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠產業商機。2、提高產品的利基。

**關鍵字：傳統手工藝，在地化發展，埔里地區，文化創意產業**

Title of Thesis: Traditional Handicraft in Land Development-

Puli Area Mill

Graduate Date: November 2012

Degree Conferred: M.A.

Name of Student: Hung-Te Yeh

Advisor: Kuan-Chu Wei Ph.D.

### **Abstract**

It was set to study, Puli area mills - the Puli paper mills, the Guang Xing Paper Mill, date Changchun mill. It was explored that traditional handicraft industry in localized development and the impact of cultural and creative industries to exchange whole and produce knowledge and practice. For the practical problems in the development of geochemical and phenomena to provide solutions to the views and suggestions on the shaping of the local culture, and the combination of cultural and creative industries, in order to create a combination of old and new cultural spark to enhance the economic performance of the local traditional handicrafts. thus creating more industrial value and promote in the economy, gained some valuable research.

Firstly, Access to the handmade paper industry, the development of coping strategies conclusion Puli area are as follows: (a) To assist in the Puli area the paper industry in the development and enhance its value-added design. (b) strengthening the Puli area paper industry design and development of innovative applications. (c) promote the the Puli area in day specialty paper plant, the Kwong Hing mill Puli mill traditional mills become Taiwan quality settlement. (d) to promote Taiwan's to design international image. The case of geochemical methods, compiled into two major development model: "in the design of new products, the localization of the traditional brand marketing mode and audience the DIY experience the industry, museums" mode.

Secondly, access to the contents of a the Puli area Sino-Japanese specialty paper mills, the Kwong Hing mill Puli mill mill culture product development: (a) the value of multiculturalism hidden. (b) through "Paper cultural reproduction to enhance the added value of products. (c) Multiple Paper cultural products and consumer demand.

Thirdly, the added creative design Puli Paper Culture the simulation integration mode strategy: (a) extraction Puli the traditional papermaking industry Paper

cultural elements. (b) the conversion of paper cultural elements with creative bonus. (c) Puli Paper cultural goods in the marketing mix will produce the following derivative benefits: 1 representative elements integrate the Puli area papermaking cultural characteristics or historical relics conversion of design to create a Puli area specialty paper plant, Kwong Hing Paper factory, Puli mill, paper mill industry opportunities. Improve product niche.

**Keywords:** traditional handicraft development, localization, Puli, cultural and creative industries

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目 錄.....	IV
表 目 錄.....	VII
圖 目 錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與研究動機.....	1
1.2 研究目的與待答問題.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.3 研究方法與研究流程.....	3
1.3.1 研究方法.....	3
1.3.2 研究流程.....	4
1.4 研究範圍與限制.....	5
1.4.1 研究範圍.....	5
1.5 文獻回顧.....	6
1.5.1 手工藝產業之意涵.....	6
1.5.2 手工藝產業方面的文獻探討.....	6
1.5.3 紙產業相關文獻探討.....	8
第二章 臺灣傳統紙業之發展與背景.....	10
2.1 臺灣傳統紙業之發展.....	11
2.1.1 臺灣傳統紙業的歷史背景與發展.....	11
2.1.2 臺灣造紙的歷史與階段.....	13
2.1.3 文化創意產業對傳統手工藝產業在地化發展之影響.....	19
2.1.4 地方價值、社區總體營造、文化經濟對傳統手工藝產業 在地化發展之影響.....	23
2.2 埔里紙業的發展沿革.....	27
2.2.1 臺灣的紙鄉-埔里.....	27
2.2.2 埔里的現況.....	27
2.3 埔里紙廠的發展與營運現況.....	28
2.3.1 中日特種紙廠之發展與沿革.....	28
2.3.2 廣興紙寮之發展與沿革.....	35
2.3.3 埔里紙廠之發展與沿革.....	45
第三章 埔里地區紙廠在地化發展之營運現況及現象.....	49
3.1 中日特種紙廠在地化發展之營運現況及現象.....	49
3.1.1 生產取向：製造與觀光服務.....	49

3.1.2 操作方式：實用功能結合文化性 .....	49
3.2 廣興紙廠在地化發展之營運現況及現象 .....	50
3.2.1 生產取向：製造與觀光服務 .....	50
3.2.2 操作方式：實用功能結合文化性 .....	52
3.3 埔里紙廠在地化發展之營運現況及現象 .....	56
3.3.1 生產取向：製造與觀光服務 .....	56
3.3.2 操作方式：實用功能結合文化性 .....	57
3.3.3 產品設計：傳統材料與創新觀念的相結合 .....	57
第四章 傳統手工藝紙業在地化發展對文化创意產業之影響 .....	58
4.1 傳統手工藝紙業在地化發展之模式 .....	58
4.1.1 埔里造紙產業市場現況 .....	58
4.1.2 埔里造紙產業產品與服務的現況 .....	58
4.1.3 埔里紙產業消費者現況 .....	59
4.1.4 埔里紙產業通路現況 .....	59
4.1.5 埔里紙產業競爭現況 .....	59
4.2 傳統手工藝紙業在地化發展之實踐經過 .....	60
4.2.1 組織營運功能之轉變 .....	60
4.2.2 埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠 文化產品開發之內容 .....	63
4.2.3 埔里地區紙業文化增值與創意設計的模擬整合模式與策略 .....	65
4.3 手工藝在地化發展形成文創產業的影響因素 .....	68
4.3.1 手工藝在地化發展對文創產業的影響及永續經營 .....	68
(一) 地方暨在地化的意義 .....	68
(二) 以文化為基礎的創意產業 .....	68
(三) 在地營運的思維 .....	69
(四) 抗拒全球化、營造地方獨特產業 .....	71
4.3.2 社群對手工藝在地化發展的影響 .....	73
第五章 結論與建議 .....	76
5.1 結論 .....	76
5.1.1 傳統手工業在地化發展之模式營造出新的經濟市場 .....	76
5.1.2 傳統手工業在地化發展對地方社群的影響 .....	77
5.1.3 傳統手工業藝師是知識工作者、更是無形的文化資產 .....	78
5.1.4 透過傳統手工業的在地化發展成功的與地方相連結 .....	79
5.2 建議 .....	81
5.2.1 政府方面 .....	81
5.2.2 學術界方面 .....	81
5.2.3 手工藝產業方面 .....	81

參考文獻：.....	83
附件一：訪談稿	84

## 表目錄

表 2-1	中日特種紙廠組織架構表 .....	32
表 2-2	中日特種紙廠營運與經營策略表 .....	33
表 2-3	廣興紙寮發展過程表 .....	37
表 2-4	廣興紙寮組織架構表 .....	43
表 2-5	廣興紙寮紙廠營運與經營策略表 .....	43
表 2-6	埔里紙廠組織架構表 .....	47
表 2-7	埔里紙廠紙廠營運與經營策略表 .....	47

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程 .....	5
圖 2-1	ISO10441:2004 環境系統驗證 .....	28
圖 2-2	ISO9001:2008 品質系統驗證 .....	28
圖 2-3	1958 中日特種紙廠手工製紙 .....	29
圖 2-4	中日特種紙廠重大記事圖 .....	29
圖 2-5	1968 中日特種紙廠機器製紙 .....	30
圖 2-6	機能紙生產流程 1 .....	31
圖 2-7	機能紙生產流程 2 .....	31
圖 2-8	波羅紙 .....	31
圖 2-9	波羅紙特色 .....	31
圖 2-10	波羅紙性質 .....	31
圖 2-11	手工紙生產流程 .....	32
圖 2-12	中日特種紙廠組織 .....	33
圖 2-13	廣興紙寮外觀 .....	35
圖 2-14	黃耀東先生圖像 .....	35
圖 2-15	黃煥彰先生圖像 .....	36
圖 2-16	廣興紙寮園區一覽 .....	36
圖 2-17	廣興紙寮臺灣手工紙店 .....	36
圖 2-18	廣興紙寮DIY教室 .....	36
圖 2-19	廣興紙寮文化館外觀 .....	38
圖 2-20	廣興紙寮古董抄紙機 .....	38
圖 2-21	廣興紙寮陳列各種紙藝品 .....	38
圖 2-22	廣興紙寮櫃子展示造紙用具 .....	38
圖 2-23	廣興紙寮紙藝創作展覽 .....	38
圖 2-24	廣興紙寮海報牆 .....	38
圖 2-25	業文化與產業變遷的歷程 .....	38
圖 2-26	各種造紙樹種的盆栽及介紹 .....	39
圖 2-27	造紙原料介紹 .....	39
圖 2-28	手工抄紙的流程 .....	40
圖 2-29	烘紙的流程 .....	41
圖 2-30	拓印的流程如下 .....	42
圖 2-31	造紙龍外觀 .....	45
圖 2-31	園區景區 .....	45
圖 2-32	造紙龍瓦楞紙公仔DIY活創意 .....	45
圖 2-33	造紙龍手創館園區導覽 1F .....	46
圖 2-34	造紙龍手創館園區導覽 2F .....	46

圖 4-1	埔里地區紙產業紙業文化增值與創意設計整合-營運模式....	65
圖 4-2	佈滿種子的紙張 .....	66
圖 4-3	圖解式的栽種說明 .....	66
圖 4-4	文字式的使用說明 .....	66

## 第一章 緒論

本研究以埔里地區紙廠—以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠為研究物件，藉以瞭解傳統手工產業之在地化發展對地方價值、地方的鞏固與聯結、地方社群、創造地方的文化經濟產值的影響。並分析其背景因素所形成的差異，以期對地方文化之形塑提出看法與建議，用創意創造出新舊結合的文化火花，以提升地方傳統手工業的經濟效能，進而創造更多產業價值與促進在地經濟。本章為緒論，共分為五節，第一節說明本研究的研究背景與動機；第二節說明本研究的目的，並將待答問題予以具體描述；第三節說明本研究的研究方法與研究流程；第四節說明本研究的研究範圍與限制；第五節進行文獻回顧。

### 1.1 研究背景與研究動機

隨世界經濟在地化發展，與臺灣投資環境條件不足再加上大陸勞工市場衝擊，埔里地區紙廠等不少手工產業廠商紛紛外移，甚至走上歇業一途，而仍持續留在埔里地區紙廠等手工產業的經營者，面臨「在地化發展」之需求。臺灣政府積極把傳統手工產業或具地方特色的產業予以在地化發展，以「文化產業化、產業文化化」為號召大力推動，藉以改善產業經濟，並與地方認同相連結(丁錫鏞 2004)。「文化產業」在短短數年間成了顯學，似乎也為埔里地區紙廠傳統文化或地方手工藝找到出路<sup>1</sup>。

經過多年的努力之下，文化與產業的攜手合作的確為埔里地區地方經濟帶來收益，為埔里地區紙廠等傳統手工產業帶來在地化發展經營的新契機，也提升了埔里地區人民的在地認同及地方文化的發展，促使埔里地區「文化產業」與「文化創意產業」成為地方政府或民間單位積極發展的方向。

過去傳統手工藝埔里地區紙廠的產業在外銷興盛時期，奠定的「手工業」、「手工藝」之成熟基礎，與生產運作空間中之工具、匠師、設備、甚至是埔里地區紙廠所秉持的手工藝精神....等<sup>2</sup>，在「文化創意產業發展計畫」理念下，成為重要且具價值的「文化資產」(陳芬苓，2008；邱春美，2007)。然而，埔里地區紙廠這種傳統手工產業如何應用「代工製造」時期<sup>3</sup>，將所累積的手工藝技術，透過現代產品開發之設計、行銷手法與包裝，達到產業手工藝技術的「文化」。另一方面，傳統手工產業又如何活化其原有的文化資產(包含生產運作空間中的技法、工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的手工藝精神....等)，將其閒置空間再利用，以帶來觀光效益，達到產業歷史文化的「產業化」？上述兩大類問題，是埔里地區紙廠這種傳統手工藝產業運用「文化創意產業發展計畫」進行在地化發展所將面臨之課題。因此，探討傳統手工產業在地化發展對地方價值的影響，研究傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對加強地方的鞏固與聯

<sup>1</sup>丁錫鏞 (2004)。臺灣的文化創意產業發展政策。臺北。嵐德出版社

<sup>2</sup>邱春美 (2007)。文化產業化，無形變有形。客家。208=231，頁 20-21

<sup>3</sup>陳芬苓 (2008)。原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能--以桃竹苗地區為例。國家與社會。4，頁 1-41

結的影響力，探討傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對"地方社群"的影響，研究傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對地方經濟產值的影響，具有較重要的價值。

因此，傳統手工藝產業運用於埔里地區紙廠的「文化創意產業發展計畫」(文建會, 2009)在地化發展，必需瞭解、發掘自身擁有的「產業文化資產」，並結合「文化創意」元素來轉化、活化之，其過程就是一連串「舊資源」與「新思潮」的結合。

埔里紙廠能夠參加「亞太經濟合作會議(APEC)」，成為代表臺灣地方產業的發表議題之一，並獲得種種相關獎項或榮譽。然而埔里紙廠如何在地化發展當中發展出具有象徵性的一系列的實踐，進而樹立其自我的文化系統，是值得深究的問題。傳統手工產業成為一種文化符號，如何創造意義也創造消費？文化精神與經濟利益之間的合作將產生哪些問題？經濟導向的文化消費是否能完成地域振興？傳統產業和地方之間那層深厚的關係？更是筆者欲探討的課題。

研究中希望藉由埔里紙廠之內部資料(包括紙廠概況，紙廠設施，組織架構，紙廠營運與經營策略等)、文獻探討、訪談結果以及筆者之觀察紀錄，梳理埔里地區紙廠由興盛到沒落而在地化發展的經過，比較中日特種紙廠、廣興紙寮、埔里紙廠在地化發展之營運現況及現象，包括：生產取向(製造與觀光服務)操作方式(實用功能結合文化性)，產品設計(傳統材料與創新觀念的相結合)，場域規劃(從封閉走向開放多元)，從這三個紙廠產業過去與現在運作方式之不同，以發掘其背後複雜的操作過程和元素。在埔里地區中日長春紙廠、廣興紙寮、埔里紙廠等紙廠產業的發展過程中，紙廠以自身的文化背景和歷史價值為基礎，將兩者連結，朝向文化教育與經濟發展兼備的策略，不但延續了傳統紙業的一線生機，另一方面，由於埔里地區紙業的發展與政策、文化、歷史、經濟發展等息息相關，促使埔里地區政府與民間紙業都必須面對社會發展和經濟需要，強化「文化產業」與「紙廠總體營造」政策的深耕茁壯。因此本研究中將參考紙業之官方資料數據，瞭解埔里地區紙廠與紙業產業發展以及相關政策間的密切互動。

本論文研究的核心議題是透過埔里地區紙廠傳統手工藝產業運用「文化創意產業發展計畫」在地化發展之過程，其「舊資源，新思潮」整合之「創意應用」探討。研究重點並非定論創意「是」什麼？；而是探討這樣的在地化發展發展，價值何在，尤其以對地方價值的影響為何？是否可以加強地方的鞏固與聯結？是否可以"造福地方社群"？是否創造地方的文化經濟產值？

## 1.2 研究目的與待答問題

### 1.2.1 研究目的

基於上述的動機與觀點，本研究將以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠設定為研究物件，並將在地文化與背景，以不同的方式實際融入其生產作品，並積極開發不同的產品、延伸其企業的生產能力、創造出更大的產能及價值，此外更能在傳統和創新當中取得平衡、在跟上時代腳步的同時也能

將傳統技能保留、進而成為企業發展的另一契機。同時以埔里地區的紙廠為例，探討傳統手工產業之在地化發展發展，價值何在，尤其以對地方價值的影響為何？是否可以加強地方的鞏固與聯結？是否可以"造福地方社群"？是否創造地方的文化經濟產值？藉此匯整並產出與實務相關的知識，並針對實際問題與現象提供解決方案，以期對地方文化之形塑提出看法與建議，用創意創造出新舊結合的文化火花，以提升地方傳統手工業的經濟效能，進而創造更多產業價值與促進在地經濟。

具體而言，根據第一節之研究背景與動機，本研究的研究目的如下：

- (一) 探討傳統手工產業對地方價值的影響。
- (二) 研究傳統手工產業在地化發展對加強地方的鞏固與聯結的影響力。
- (三) 探討傳統手工產業在地化發展對"地方社群"的影響。
- (四) 研究傳統手工產業在地化發展對地方文化經濟產值的影響。

## 二、待答問題

根據前述之研究目的，本研究確定擬探討之問題為「傳統手工產業之在地化發展研究-以埔里地區紙廠為例」，並試圖解答下列之問題：

- (一) 傳統手工產業在地化發展之是否可以加強地方的鞏固與聯結？

## 1.3 研究方法與研究流程

### 1.3.1 研究方法

#### (一) 文獻分析法：

採用該項研究方法，主要搜集國內外有關傳統手工產業之在地化發展、紙業在地化發展之相關著作、學術論文、期刊、政府出版品、網際網路上所下載有價值的官方檔或文獻資料以及埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠之紙廠概況，紙廠設施，組織架構，紙廠營運與經營策略等研究資料進行全面回顧，以不同的切入點，探討傳統手工藝產業結合相關新趨勢與創意元素進行在地化發展，詳細分析了中日特種紙廠、廣興紙寮、埔里紙廠在地化發展之營運現況及現象，具體包括：生產取向(製造與觀光服務)、操作方式(實用功能結合文化性)、產品設計(傳統材料與創新觀念的相結合)、場域規劃(從封閉走向開放多元)以及傳統手工藝產業在地化發展之政府相關政策。最後，將相關理論系統化之整理、歸納、分析。

#### (二) 參與觀察法：

研究者以各種方式參與埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠之紙廠活動，獲得參與經驗，瞭解埔里地區紙廠管理者、匠師、企劃人員、產學合作老師在傳統手工藝紙業在地化發展之實務運作狀況，並從中觀察參與民眾在活動中之反應，以助于本文在「理論」與「實務」間之探討。

#### (三) 深度訪談法：

本研究以個案研究法為研究途徑，以埔里紙廠紙文化為個案，先以歷史性角度追溯其產業發展之源起、沒落與在地化發展，以參與觀察法與資料分析法紀錄

園區實際運作及業務概況，借著埔里紙廠發展脈絡為背景，將在地化發展之操作方式做為探討焦點。深度訪談埔里地區紙廠事業之管理者、匠師、企劃人員。從中瞭解受訪者參與埔里紙廠事業在地化發展之歷程與感受，甚至其對埔里紙廠事業在地化發展後之期望等相關問題，記錄成訪談資料。將訪談所錄製的錄音帶口語記錄及觀察到受訪者的非口語訊息，以逐字稿書面文字呈現，並注明訪談時間。將書面資料加以整理分析，並將有交集的內容予以整理歸納，以便進一步作描述及闡釋。檢視所有研究物件的分類，找出其異同點，進行歸納與分析。（附錄一：訪談內容暨訪談人物彙整表格）

綜合上述的闡釋與歸納分析，找出重要的議題形成主題，以利於探討，以瞭解經營者對於傳統手工藝產業之經營模式、操作方法、對資源的發展利用、園區的規劃和目標、以及相關活動推廣概況。著重在地化發展後的比較、分析；以及種種產業現象，並發掘其複雜的操作過程以及結構元素，探討埔里紙廠如何在產業文化化過程中，達成園區產業之生存經營、教育與宣揚的系統運作，做初步的分析而加以詮釋。此外，並探討埔里地區手工產業之經濟效益是否凌駕于文化價值之上，文化工業化、商業化現象與紙文化產業的各種關係。

### 1.3.2 研究流程

本論文本研究將試著就運作內容與過程與生產結構兩大面向，探討埔里地區手工產業紙廠在地化發展之產業現象。藉由埔里紙廠現況，分析比較在地化發展前後之運作方式以及產業結構的不同，初探埔里紙廠如何操作其文化意涵與產業型態，而達成經營生存、教育與宣揚的運作，成為立足今日文化產業之要角的過程。

首先確立研究背景與動機，並界定此研究之目的與問題，即開始搜集國內外傳統手工產業在地化發展、紙業在地化發展之研究相關文獻並進行分析探討，以建立本研究傳統紙業在地化發展研究之模型。同時採用訪談法，確定訪談主題，建立訪談大綱，對於訪談後的資料進行統計分析，深入剖析臺灣傳統紙業之發展沿革以及中日長春紙廠、廣興紙寮、埔里紙廠在地化發展之發展沿革、營運現況及現象。最後，總結和展望。根據上幾章的論述，進行總結，同時展望未來研究方向。本研究流程如圖 1-1 所示，並根據此流程逐步進行各項實證之研究。

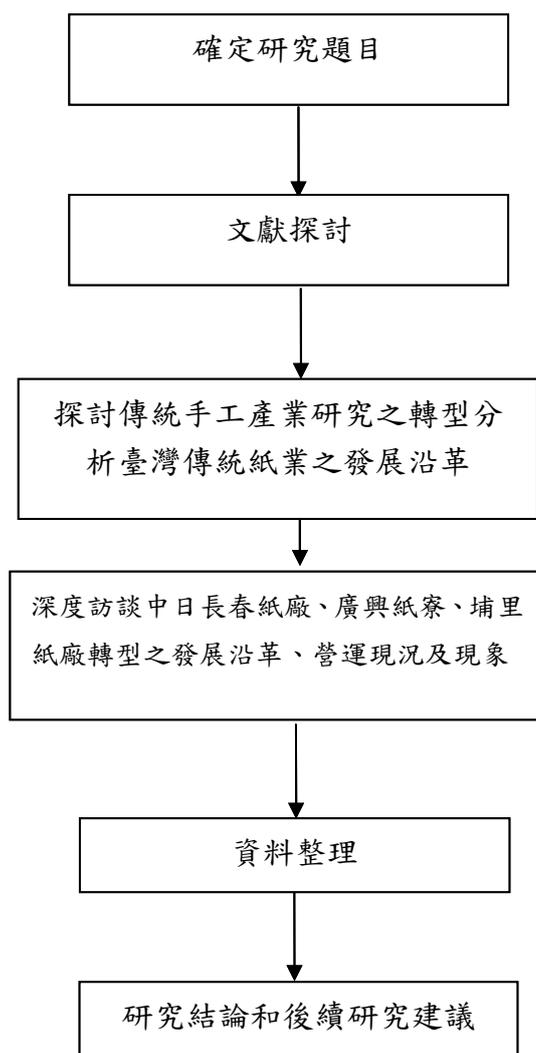


圖 1-1 研究流程

## 1.4 研究範圍與限制

### 1.4.1 研究範圍

本研究之研究範圍如下：

(一)在研究地區方面：本研究地區是埔里地區埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠三家紙廠。由於埔里紙廠事業發展至許多地區，但「在地化發展」之組織新鏈結關係仍以埔里地區為主，因此，探討地點主要以埔里地區埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠三家紙廠為主。

(二)在研究內容方面：本研究主要在探討傳統手工產業在地化發展對地方價值的影響、對加強地方的鞏固與聯結的影響力、對"地方社群"的影響和對地方文化經濟產值的影響之現狀、差異及相關情形。

(三)在研究物件方面：本研究以埔里地區埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙

廠三家紙廠作為研究物件。因此，其他手工產業、其他地區紙廠則不在此研究物件之內。

## 二、研究限制

本研究因研究者本身的能力與主、客觀條件等因素，呈現以下之限制：

### (一)研究地區與研究物件

本研究樣本取樣部分，僅能從埔里地區紙廠為研究物件進行抽樣調查，未能擴及其它手工產業、其他地區紙廠，故以其研究結果去做推論有其限制。

### (二)研究方法與工具

1、本研究為便於統計分析，對於埔里地區紙廠的總運營成本、運營策略等僅歸納部分之層面，所以無法詳細推論每一層面的影響程度，故其推論有其限制。

2、本研究採用訪談法，系自陳式訪談提綱，受試者可能因訪談時之環境、個人主觀、認知、情緒或態度等因素，難免或因個人的期許與主觀的態度是否能據實接受訪談，或而有所偏差，致影響訪談分析的可信度。

### (三)就研究變項與結果而言

本研究的變項中所未能涵蓋的因素層面尚有許多，無法一一列入，故所得之結果無法做為全國紙廠在地化發展、手工產業在地化發展之推論，有待後續研究者探討與研究。

### (四)產業商譽隱私限制

本文探討重點在於埔里紙廠的生產取向(製造與觀光服務)操作方式(實用功能結合文化性)，產品設計(傳統材料與創新觀念的相結合)，場域規劃(從封閉走向開放多元)的可行性與新可能性。因此，不對埔里紙廠事業財務、內政與商譽、商業隱私等問題之探討。

## 1.5 文獻回顧

### 1.5.1 手工藝產業之意涵

文化創意產業政策所關注的「手工藝」，強調在製作過程中，經過手工藝師的設計創新、或經由手工技法增加美感與價值的作品。在這樣的標準下，「手工藝」可分為三個領域：

第一、「手工藝美術」：強調藝術性與作家個性。例如畫廊、藝術博覽會所販賣、國家手工藝獎所鼓勵的作品，或是手工藝家以手工限量方式生產的創作品。

第二、「手工藝產品」：與前項比較，主要特徵在於可以量產製造，或是成品的型態和創意上，除了藝術家天馬行空的想像力，也加入市場和消費因素的考慮與設計，例如手工藝品牌琉圓、琉璃工房、法蘭瓷、幹唐軒、紙等。

第三、「社區手工藝」：它不必強調作品的藝術成就，卻承載了地域性和社區生活的文化特色，甚至是社區民眾基於經濟發展的需要，所特別研發而成的產業。而「社區總體營造」政策所關心的社區手工藝產業，就屬於此類型。

本研究對於「手工藝產業」之探討重點以第二類「手工藝產品」的發展為主。

### 1.5.2 手工藝產業方面的文獻探討

手工藝產業在地化發展與經營相關的博碩士論文有：

朱濱祥(2005)《文化創意產業品牌行銷模式之研究—以法蘭瓷為例》以法蘭瓷為研究物件探討：(一)產業現況分析，找出其個案公司品牌地位所在位置。(二)品牌定位的根基，探討個案公司自創品牌的基礎經營能力。(三)品牌定位策略，分為品牌識別與價值、積極主動溝通、目標視聽眾與創造競爭優勢四方面來探討，找出其個案公司品牌定位。(四)品牌行銷策略，確立品牌定位後，探討其品牌策略與運作。<sup>4</sup>

劉均怡(2008)《臺灣文化創意產業之手工藝產業分析和個案研究》選擇三家本土且具有國際品牌的廠商來做分析，分別是法藍瓷，琉璃工房和琉園為個案研究物件，檢視三家在市場定位上的差異。<sup>5</sup>

陳景揚(2001)《從「社會資源可移轉性」觀點探討臺灣手工藝產業在地化發展——以苗栗紙廠業為例》以「社會資源可移轉性」的觀點探討臺灣的手工藝產業如何在地化發展發展成為「文化產業」的課題。此研究將手工藝產業的「產業文化化，文化產業化」在地化發展課題界定為文化生產(象徵、意義、技藝、美感、資訊之生產)及其商品化如何可能的問題，採取「社會資源可移轉性」的觀點，探討整體產業、各別聚落及業者長期形塑的制度環境與行為，對文化與經濟部門之間的資源移轉與文化商品發展的影響。<sup>6</sup>

蔡年泰(2005)《台東地區文化創意產業經營策略之研究—以手工藝產業為例》此研究以台東地區手工藝產業為主題，探討：(1)從文化創意產業的內涵與政府政策，探究台東地區，文化創意產業現況。(2)瞭解台東地區文化創意產業之生態與產業環境。(3)本研究範圍設定在手工藝產業，探究經營者或創作者的核心資源<sup>7</sup>

與能力及其經營型態與內容。(4)以資源基礎觀點尋求手工藝產業發展利基。(5)建構台東地區手工藝產業經營策略，帶動台東地區之經濟發展。

劉芳君(2006)《文化創意產業之玻璃手工藝產業經營模式分析》此研究針對文化創意產業中玻璃手工藝產業之經營模式進行深入探討。其研究結論得到：<sup>8</sup>

1. 根據產業發展概況，國外玻璃手工藝產業存在著許多百年來的貴族品牌，各自擁有不同的技法表現及產品特色，但皆以創造時尚與藝術潮流發展；而國內之玻璃手工藝產業則較少以品牌形式發展，多以製造商為主，在品牌創造上仍趨於萌芽階段。

2. 經營模式的分析，施華洛世奇採集團化經營方式，針對切割技術的創新持續發展，並且結合時尚產業共同創造潮流；而琉園則以管理及設計兩者分開的組

<sup>4</sup>朱濱祥(2005)。文化創意產業品牌行銷模式之研究—以法蘭瓷為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

<sup>5</sup>劉均怡(2008)。台灣文化創意產業之工藝產業分析和個案研究。元智大學國際企業學系碩士論文

<sup>6</sup>陳景揚(2001)。從「社會資源可移轉性」觀點探討台灣工藝產業轉型-以苗栗陶瓷為例。東海大學社會學系碩士論文

<sup>7</sup>蔡年泰(2005)。台東地區文化創意產業經營策略之研究—以工藝產業為例。台中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文

<sup>8</sup>劉芳君(2006)。文化創意產業之玻璃手工藝產業經營模式分析。臺灣大學商學研究所碩士論文

織結構，利用脫蠟鑄造技術開創具有中華文化之玻璃藝品。

3. 臺灣玻璃手工藝產業之經營模式，應首重品牌定位的選擇，融入臺灣的多元創意建立鮮明的中華文化特色，並且創造精緻的品味享受；在經營活動的執行上，應結合管理及設計人才並利用整體產業資源，以提升經營效率與組織資源豐富性；另外，更必須選定具有競爭力的技法與產作為核心競爭力。

遊怡真(2006)《文化創意產業之設計策略》此研究以傳統手工藝產業在地化發展至文化創意產業之產業為主要研究物件，整合出傳統手工藝產業在地化發展至文化創意產業之設計策略擬定與執行之方式有下列幾項：(1) 設計要素包括本土、產業與產品文化及創新技術等，搭配之設計要素包括：外來文化、開闊之創意思考及開發系列性產品等；(2) 創意來源包括文化內涵、特殊技巧及公司設計開發取向等；(3) 運用之文化內涵包括：動植物、臺灣陶、周遭具代表性事物、烹煮文化、原住民文化、特殊空間文化及書法與畫等；(4) 所表達之文化則包括本土、銷售地區、產業及產品文化等；(5) 公司層級設計策略擬定要點包括：文化內涵、企業資源及開發取向等；(6) 設計案與公司層級設計策略最大不同點在於提升產品之技巧與輔助策略；(7) 擺脫劣勢之作法包括：思考在地化發展策略、融入消費市場、推廣專業、增加開發機會、加入其他文化及重視智慧財產權等；(8) 提升產業之方式則包括：提高產品價值、創造開發機會與特殊點、發展觀光與地方產業以吸引人潮、以文化內涵為基礎、專業再教育、產學合作、視專案類型進行量產、配合創新技術及申請智慧財產權保障等；(9) 輔助發展策略為與異業結合並輔助社區發展、結合觀光並將傳統技藝傳承等<sup>9</sup>。

而在期刊方面，本文參考了：《今藝術》、《藝術家》、《臺灣美術》、《臺灣手工藝季刊》等。專書方面，本文參考了：《手工藝新境—打造手工精品的經營之路》、《文化創意產業實務全書》、《2006 臺灣文化創意產業發展年報》等。傳統手工藝產業在地化發展之博碩士論文出處多來自「企業管理」相關領域，從企業經營管理之面向來探討傳統手工藝產業在地化發展之議題。其內容中雖肯定「設計」、「行銷」、「創意」對傳統手工藝產業在地化發展或經營管理之重要性，卻無相關論述、缺乏系統化之統整：「如何設計？」、「如何行銷？」、「如何創意？」，而這將是本文所要探討之重點。

### 1.5.3 紙產業相關文獻探討

紙產業相關的博碩士論文有：

陳誠臺(2010)《建構綠色生產體系對傳統產業競爭優勢之研究---以造紙產業為例》指出：企業如何建立新的節能減碳流程與策略、有效應用碳權之買賣效益、在製程中創造出碳資產新商機的綠色產品，作為企業競爭優勢之來源，更可使企業能永續經營的基礎。<sup>10</sup>

楊文琳(2008)《制度同形與產業演化關聯性之研究—以台灣報紙產業1997-2007 為例》研究結果發現，一：舊制度的力量主要來自於規範同形，新制

<sup>9</sup>遊怡真(2006)。文化創意產業之設計策略。銘傳大學設計管理研究所碩士班碩士論文

<sup>10</sup>陳誠臺(2010)。建構綠色生產體系對傳統產業競爭優勢之研究---以造紙產業為例。東海大學企業管理學系碩士班碩士論文

度的力量來自於模仿同形。二：制度同形與競爭同形力量同時作用。三：舊制度環境中的背離者易跟上新制度腳步。四：受舊制度規範同形力量影響越強者改變程度越弱<sup>11</sup>。

林承廷(2010)《多角化策略對企業績效影響之研究—以台灣主要紙業公司為例》中指出，本研究以台灣三家主要紙業公司為對象，採取個案研究方法，探討過去 20 餘年的投資歷程，所採用的多角化策略模式與績效成長，然後總結出這些企業的成長經驗與多角化策略模式，並形成觀念性的多角化評估模式<sup>12</sup>。本研究結果發現如下：1. 個案公司以建立本業核心競爭力為多角化發展的首要條件，其多角化進行方式，依序為內部增建擴建產銷據點、垂直整合多角化、水準相關多角化與水準非相關多角化。2. 個案公司多角化策略選擇皆以相關多角化策略為主，其目的是藉以強化本業核心能力，鞏固其在紙業的領導地位。3. 個案 A 公司多角化策略模式為平衡發展模式，主要是相關多角化和非相關多角化都能均衡發展，此一模式帶來營收獲利長期績效的穩定成長。4. 個案 B 公司多角化策略模式為專業發展模式，其多角化投資大致聚焦在和本業相關之事業為主，此一模式導致淨利起伏、長期績效欠穩定。5. 個案 C 公司多角化策略模式為垂直發展模式，此一模式的結果為獲利率最優，並且，掌握了長期紙漿原料的供應無虞。6. 個案公司多角化的結果，帶給母公司及集團營收上揚，擴大企業的規模，淨利亦有成長，其貢獻是正向的，但是，淨利起伏不定，未來在多角化策略上要思考如何維持營收和獲利的同步成長。

本研究將借鑒以上研究之成果，探討傳統手工產業在地化發展對地方價值的影響，研究傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對加強地方的鞏固與聯結的影響力，探討傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對「地方社群」的影響，研究傳統手工產業在地化發展文化的「產業化」對地方經濟產值的影響。

#### 1.5.4 在地化相關文獻探討

在地化相關的博碩士論文有：

陳修程(2009)《台南市立文化中心的轉變與想像—一個在地化的實踐》調查結果發現：一：台南市立文化中心（府城最重要的文化、藝術表徵與場域）與竹溪（文化的源頭）的融合，促成了在地文化生產與實踐的可能與價值。因此，「『在地經營模式』，將在地傳統的特色與優勢，擷取成為自己營運上的特色與優勢。也讓自己的價值觀與新理念，引導了當地社群的價值觀與發展新方向<sup>13</sup>。」

二：在地文化中心的發展，理應跳脫西方寰宇性巨型文明的發展模式，而以一種在地性的、原生性的及獨特性的在地實踐見夠融入過程，重視對在地人、生活與自然的關懷，並依循在地故有的傳統核心價值與地方特性，發掘、體現在地的文化況味，自能找到最適的在地的發展模式與格局，並發展出最佳的在地經營

<sup>11</sup>楊文琳(2008)。制度同形與產業演化關聯性之研究—以台灣報紙產業 1997-2007 為例。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文

<sup>12</sup>林承廷(2010)。多角化策略對企業績效影響之研究—以台灣主要紙業公司為例。淡江大學會計學系碩士在職專班碩士論文

<sup>13</sup>魏光苕(2009)社區營運模式與綠色文明的啟動。「城鄉社區與環境對位、藝術對味」學術研討會。嘉義南華大學環藝所。

模式，最終以能凝聚地方民眾內化的共識認知核心的深刻價值。如學者魏光莒所認為：「依「後發展」理念而言，任何「場所」(place)，皆須努力跳脫出「現代化發展」的邏輯與文明的迷思。我們再也沒有必要在寰宇性巨型文明架構之下，來進行自己的空間構築歷程。「非寰宇性」的、「在地性」的一種建構歷程。亦即，不同地方皆可按照「自己的韻律」、「自己的深刻價值」與「內在期許」，以達成最適切的在地性發展。」<sup>14</sup>

透過此研究，我們可知：在地文化中心的經營模式，不一定非要比照國家級，甚至國際級的大格局建構，因為在地文化的發展必須貼近民眾、貼近常民的在地生活、貼近在地土地環境、自然脈絡，才是正確的方向。是故，以一種小規模符合在地期待的經濟的在地發展模式來行動，在地文化的發展才能深入生根、永續經營，才能進一步凝聚共識，讓文化發展的意義與核心價值內化，彰顯在地文化的獨特價值。

張育端(2006)《產業與地方發展關係之研究—以裕隆汽車在苗栗縣三義鄉為例》探討產業與地方發展之關係中發現：

一、裕隆汽車於三義鄉設廠初期對地方經濟發展有所助益，因此就減少人口外流，提高所得水準方面，對地方發展有一定貢獻。然而，對地方發展之影響漸微，其原因有二：(1) 裕隆汽車除了每年舉辦三義的「木雕金質獎」外，鮮少與三義鄉地方社區發展有所互動。(2) 近年來裕隆汽車跨入全球化的組織體系以及轉型為「服務製造業」後，新進員工大多來自三義以外的地區，平常生活在工廠園區，晚上的娛樂則到台中市，放假就回到原居住地，與三義鄉的互動幾乎隔絕。

二、三義鄉木雕業的自力興起。由於木雕業是三義鄉地方生活與歷史累積出來的文化結晶，並不因為大型汽車製造廠的進入而消失，反而更顯其珍貴與活力。三：西湖渡假村的崛起。由於三義木雕藝術節、客家油桐花季等為主題的套裝行程，其所規劃的活動與三義地方產業資源緊與結合；相對於裕隆汽車製造公司三義廠，西湖渡假村為真正結合地方發展之產業，也成為三義迎接外來遊客的首選之地。

<sup>14</sup>魏光莒(2008)邁向地域自主的建築文化：由「後發展」觀點論之。建築向度：設計與理論學(第6期)。台中：東海建研中心，頁37-38

## 第二章 臺灣傳統紙業之發展與背景

臺灣傳統紙業的發展與整個臺灣的文化，歷史有著密不可分的關係，因此本章節就臺灣傳統紙業的歷史背景做歸納整理，並闡述分期的關聯，將有助於瞭解業的發展脈絡。近年由於社會變遷，傳統造紙產業逐漸沒落，幸好在文建會大力推動文化創意產業政策，並在埔里輔導設立「埔里紙產業文化館」，且地方許多藝術家並以「紙愛臺灣，紙愛埔里」的社造精神，投入手工紙的文化創意產業與教育觀光客參觀，親身參與造紙的樂趣，已成為臺灣地區知名的產業觀光活動。「埔里紙鄉」又找到了新的生命與魅力。本研究個案三個紙廠在地化發展為富含教育價值、歷史文化、觀光休閒等功能的觀光工廠及紙文化教室，因此帶來了人潮而延續手工紙的生命。

### 2.1 臺灣傳統紙業之發展

自鄭成功驅逐荷蘭人，中國人據有臺灣將達四百年，紙之使用在荷據時期已有，而在鄭來台建制理後，公文書不可或缺，為大量用紙之開始，繼之，引進手工造紙技述，以供應日漸增加之需求。

在日治中期以前，由於臺灣所使用的文化用紙數量有限，大都仰賴大陸及日本進口，因而並沒有激發臺灣人製造文化用紙的念頭與決心。19世紀四五十年代，當臺灣的紙業已逐漸供不應求時，便有日人決定在台設廠製造，而他們所選擇設廠的地點，即在埔里，主要原因在於埔里的水質優良，可以造出潔白的紙，因此臺灣第一座手工紙廠，便設在埔里。臺灣的造紙技術，現仍在使用的有三個來源，一為中國發明的古老的造紙法，經福建傳來，多製造祭祀用冥紙；二為經日本改良的中國手工紙製造法，其由日本傳來，製造宣紙、棉紙、雲龍紙等；三為經由歐洲傳來的機器造紙，生產道林紙等文化用紙及工業、家庭用紙。在這三百餘年的臺灣紙業發展始終以及造紙技術，不但可以看到最新和最好的，也可以看到由好到新的逐段改良各型。

#### 2.1.1 臺灣傳統紙業的歷史背景與發展（方峻峰<sup>15</sup>，2002；謝許忠<sup>16</sup>，2006；陳雅玲<sup>17</sup>，2009等）

中國人使用樹皮布於衣著最早為周朝，接下來在三國時，古書上已有「樹皮布紙」的記錄。

明朝時，因倭寇及海盜為患，禁止國人下海，但漁民迫於生計仍私自偷偷出海到臺灣沿海捕魚，1567年海禁開放，福建往來臺灣的船隻，必須向政府領取「商漁船引」，這是進入臺灣有記錄可考的第一批「紙文書」。接著1624年，荷蘭人首先在「北汕尾」（今台南四草）建立簡易的商館，並於1625年起統治臺灣38年

<sup>15</sup>方峻峰(2002)。「世界貿易組織後對造紙業國際策略影響之研究」，大葉大學國際企業管理研究所。

<sup>16</sup>謝許忠(2006)。「組織變革認知、組織承諾與工作績效之關係研究-以興中紙業公司為例」，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。

<sup>17</sup>陳雅玲(2009)。「詩意的家園:樹皮布創作實踐的自身存在之初探」。國立東華大學民族藝術研究所碩士論文。

間，荷蘭人初到臺灣時使用的為「紅毛紙」，也就是他們從國外帶來的洋紙，洋紙跟隨他們登陸臺灣。荷蘭人入台時，木架子造紙機尚未出現，他們當時在臺灣用的書及教原住民兒童用的紙，一部分應該是他們本國製造的，直到與日本貿易，大量的臺灣產鹿皮，供日本武士衣著使用，交易頻繁，日本紙張也一部分進入臺灣。

鄭成功於1661年逼降荷蘭人，而建立鄭氏王朝之際，其命令官員圈地開墾，開發越廣闊，所需用紙越多，從此，臺灣進入紙業消費的市場，且臺灣也因此開始接觸大陸的紙張。清初，大陸移民漸多，但兵禍、天災、疾病等因素，讓民眾求助鬼神，因此，民俗用紙成為主流，不過早期的金銀紙錢，都是臺灣還不會造紙以前的事，這些紙都是竹料紙，由福建運來。而臺灣造紙的最早記載，為同治10年(1871年)重刊的《福建通志》。記載南投至埔里一帶，已有人工製造竹紙。

日治時期，重要的檔案用紙，也從日本運到臺灣。二次大戰爆發後，交通運輸中斷，且日本產業也因戰爭而受到影響，於是考慮在臺灣高廠，生產手工紙。日治時期，治台日人發現埔里的水質純淨，適合造紙，於是在1935年，日人在烏牛欄橋下(今埔里愛欄橋)搭建工廠試驗造紙，但工廠隨即被溪水沖毀，其後仍在原地重建紙廠，再後來工廠改建成木造廠房，廠名「埔里制紙所」，後有岩岸、三宅和內藤、大津山等日人前來開拓經營，從此改良自中國的日式造紙術開始傳入了埔里。

第二次世界大戰結事，光復後的臺灣紙廠規模雖大，但經過戰爭無情的摧毀，使得紙業工廠均呈癱瘓狀態，因此，國民政府交由中央主管單位接管紙業並進駐各廠加緊整頓。臺灣在戰後物資缺乏，通貨膨脹，對外經濟聯繫中斷，為了維持經濟穩定，1949年6月行經濟改革。接著，1953年，推動第一期四年「經濟建設計書」，「以農業培養工業，以工業發展農業」為策略。昆時的貿易政策採取保護主義，以管制外匯、複製匯率、保護關稅、限制設廠等措施，扶持國內工業自立發展。1960年政府公佈「十九點財經改革措施」，放寬經濟管制，使經濟自由化，實施單一匯率，進口自由化，改革關稅，鼓勵外銷出口。同年公佈「獎勵投資條例」，使臺灣由進口替代轉向出口擴張。1962年的國民生產總額為766億元，1971年增加到3144億元，十年成長了四倍。1963年工業部門總產值超過農業部門，並且差距持續拉大，臺灣正式進入工業化國家。光復後的臺灣，因為進行一連串的經濟改革，而臺灣經濟起飛後，造紙工會的成績也使得臺灣造紙業足以和國際競爭。當然光復後，臺灣紙業以機器造紙為主，但手工紙廠仍有運作。

在上世紀70年代初至80年代後期的近20年間，臺灣紙業發展十分迅速。紙與紙板產量由1971年的50萬噸猛增到1981年的150萬噸，10年間增長了2倍，年均增幅超過20%。到80年代後期，臺灣紙與紙板產量已增到300萬噸，1992年增至400萬噸。此後，臺灣紙與紙板產量增勢明顯變緩，而且出現了波動。如1993年減到390萬噸，1994年至1997年間連年增長，1997年增達450萬噸。1998年和1999年臺灣紙與紙板產量又減少為422萬噸和435萬噸，2000年為449萬噸，已接近1997年的產量。2001年和2002年，臺灣紙與紙板產量再度下降為420

萬噸和 440 萬噸。2003 年和 2004 年，臺灣紙與紙板產量顯著回升，分別增加為 453 萬噸和 466 萬噸，超過 1997 年，創出臺灣紙與紙板產量的新高。

從紙與紙板消費量看，臺灣也經歷了相似的發展過程，只是消費量比產量要更大一些。1997 年臺灣紙與紙板消費量由上年的 450 萬噸大幅上升到 507 萬噸，1998 年降為 484 萬噸，2000 年增為 510 萬噸，2001 年和 2002 年減為 450 萬噸和 465 萬噸，2003 年回升為 504 萬噸，2004 年增達 520 萬噸，超過 2000 年而創出了歷史新高。臺灣人均紙與紙板消費量由 1970 年的 30.4 千克分別增加到 1980 年的 78.8 千克、1990 年的 166 千克和 2000 年的 229.4 千克，2003 年和 2004 年分別為 217.6 千克和 226.6 千克。

2004 年臺灣紙與紙板產量排在亞洲第 6 位和世界第 18 位；總消費量排在亞洲第 6 位和世界第 15 位；人均消費量排在亞洲第 2 位和世界第 9 位。

紙板在臺灣紙產量中占大頭，一般占總產量的 7 成以上，近年來還有所上升。2007 年、2008 年、2009 年、2010 年和 2011 年，臺灣紙板產量占總產量的比例分別為 70%、71%、72%、74%和 75%，2004 年這一比例提升為 75.5%。2011 年臺灣生產的紙品為 466 萬噸，比上年增長 2.8%。紙板產量為 352 萬噸，增長 3%，其中瓦楞原紙 261 萬噸，增長 4.2%，紙器用紙板 65 萬噸，減少 0.2%；紙類產量為 114 萬噸，比上年增長 2.1%。其中印刷與書寫用紙 68 萬噸，減少 1%；包裝用紙 6 萬噸，增長 12.5%；衛生用紙 30 萬噸，增長 6.4%。

臺灣瓦楞原紙每年都有一定的出口量，2011 年為 60 萬噸，進口僅有 11 萬噸；其他紙板的進出口量分別為 39 萬噸和 32 萬噸；印刷書寫用紙的進出口量分別為 27 萬噸和 14 萬噸；衛生用紙分別為 5 萬噸和 4 萬噸。

據臺灣造紙公會統計，造紙產業總產值超過 1 千億元新臺幣，占臺灣工業部門總產值的 2%以上。臺灣造紙公會現有會員紙廠 108 家，上市公司 7 家，有 20 家工廠名列島內 1000 家大企業之內。從規模看，臺灣造紙企業中多是中小企業，但從產量看又集中於數量很少的大型企業，2010 年臺灣 453 萬噸產量中有 410 多萬噸是由臺灣 5 家大型企業生產，占總產量的 90%以上。

臺灣紙漿產量很有限，僅有的 2 家漿紙企業年生產能力為 42 萬噸左右，2003 年的產量為 38 萬噸。紙與紙板生產中所需紙漿大部分要靠進口，另外就是依靠廢紙回收和再利用，但消費的廢紙中也有相當部分是進口的。2002 年到 2011 年間，臺灣每年回收的廢紙在 250 萬噸以上(只有 1996 年略少)，2008 年達 294 萬噸，2011 年為 290 萬噸。進口量多在 100 萬噸以上，2002 年曾超過 170 萬噸，2004 年也有 166 萬噸，2005 年後顯著減少，其中 2006 年和 2009 年低於 100 萬噸，2011 年為 110 萬噸。廢紙消費量 2002 年最高，為 420 萬噸，2004 年、2001 年和 2003 年也在 400 萬噸以上，其他各年均不到 400 萬噸。

## 2.1.2 臺灣造紙的歷史與階段

### (一)臺灣造紙工業的發展歷程

1997 年，是臺灣造紙工業同業公會成立 50 周年，臺灣造紙界人士紛紛撰文紀念(陳大川，2004；崔曉倩，2007)。永豐餘造紙公司經理何壽川在《臺灣造紙

工業的回顧與展望》一文中，將臺灣造紙工業發展分為4個時期：

1、萌芽期，以40年代及50年代為主。1947年臺灣有造紙廠20家，年產紙2萬t。1948年永豐餘造紙公司創辦久堂廠，為民營造紙業之始。

2、成長期，以60年代到80年代中期為主。1960年永豐餘造紙公司首先開發銅版紙及各種特殊用紙。1970年臺灣紙及紙板產量41萬t。隨著臺灣經濟的發展，對紙張的需求不斷增加，造紙業進入成長期。1980年紙及紙板產量較10年前猛增100萬t達147萬t，6年後的1986年再增長100萬t，達到252萬t。

3、成熟期，以80年代中期到90年代初期為主。1992年紙及紙板產量397萬t，較6年前又增長145萬t。這一時期紙及紙板進口關稅大幅下調，從80年代前的高關稅，降至目前的5%~7.5%稅率。為了適應紙業全球化競爭的新形勢，臺灣造紙業積極採取措施，提高各自的競爭能力。永豐餘造紙公司提出「鴻圖百億投資計畫」，從文化用紙、工業用紙、家庭用紙到紙製品等產品，全面提高品質、降低成本、開拓新品種，造紙業進入成熟期。

4、調整期，從90年代初期開始。隨著部分大型紙廠的規模化，及進口競爭加劇，用紙需求增長趨緩，加上環保和工資費用增加，使企業的營運負擔加重，利潤下降，迫使部分小型紙廠關閉或被兼併，臺灣造紙業進入調整期。

1996年臺灣紙及紙板產量434萬t，總產值900億台幣，總消費量456萬t，人均消費量212kg，居世界第10位。

2011年臺灣共有147家造紙廠，產紙及紙板450萬t，平均每個廠年產量3萬t，最大紙廠年生產能力60萬t。

#### (二) 依靠科技進步，追求高品質、低成本和清潔生產

臺灣在造紙原料不足的條件下發展造紙工業，靠的是科技進步。特別在近廿多年來，積極採用國際先進成熟技術，更新改造落後設備和工藝，使臺灣造紙工業發展很快，紙產品品質顯著提高，消耗下降，同時也減輕了污染。

從第一家民營企業——永豐餘造紙公司久堂廠50年的變遷，可以看出臺灣紙業經營的策略。這個1948年創辦的廠，#1紙機是幅寬1092mm的圓網造紙機，日產紙2t，後來陸續安裝了21台紙機，現今只保留#18、#19、#20、#21 4台紙機，日產紙1000t。被淘汰的17台紙機中，有4台作為二手機分別於1984、1986、1990、1992年出口泰國。#21紙機，幅寬5.1m，車速1200m/min，日產定量為50~180g/m<sup>2</sup>銅版紙、畫報紙500t，是當前臺灣最先進、產量最大的文化印刷紙紙機。建設這台新紙機，存在著投資大、回收期長的風險，但他們意識到若不以新設備、新技術裝備自己，勢必將因競爭乏力而被淘汰，因而在建設過程中格外謹慎，設備簽約後的18個月即1997年1月建成投產，取得成功。

我們也看到了近幾年建設的新廠，正隆造紙公司大園廠。該廠1987年開工，經濟規模一步到位，年產41萬t掛麵牛皮箱紙板及瓦楞芯紙，有2台幅寬均為4.65m，車速850m/min紙機，配有多長網、上迭網、寬壓區壓榨等先進裝備；進烘缸紙頁水分52%，紙張品質好，運行成本低。電耗：牛皮箱紙板為400~460kWh/t，瓦楞芯紙360~440kWh/t；汽耗：牛皮箱紙板1.6~1.7t/t，瓦楞芯

紙 1.35~1.45t/t。

臺灣造紙業近幾年推行國際標準化組織所推行的兩大系統，即品質管制與品質保證 ISO 9000 和環境管理系統 ISO 14000 及聯合國活動組織所推動的清潔生產，開始有了收效。迄今為止通過生產線及成品品質保證 ISO 9002 認證的已有 15 家造紙廠，通過環境管理系統 ISO 14001 認證的有永豐餘造紙公司、正隆造紙公司等幾家造紙廠。

臺灣還有少數造紙公司設有科技研究中心。最早的是永豐餘造紙公司(在 1980 年)，其後是正隆造紙公司(於 10 年前)，榮成造紙公司(於 1997 年)。永豐餘和正隆的科研中心已研究開發出噴墨印刷用紙，此外，他們在污染防治方面也都做了大量研究工作。

臺灣造紙業環保意識較強。大多數紙廠都認真執行環保署制訂的制漿造紙業環保標準；個別達不到環保標準的紙廠，有被勒令停產整頓的。

制漿造紙業環保標準中的污水排放標準，部分主要指標於 1998 年進一步提高，如 COD：制漿業由 200mg/L 調為 150mg/L，造紙業由 200mg/L 調為 100mg/L；SS：制漿業由 100mg/L 調為 50mg/L，造紙業由 50mg/L 調為 30mg/L。目前有部分企業要達到新標準中 COD 指標還有困難，後經申請，環保部門同意放寬 1 年，造紙業 COD 指標改為 160mg/L，但 1999 年仍按 100mg/L 執行。

臺灣中華紙漿公司漂白硫酸鹽木漿廠，採用先進的 RDH 快速置換加熱蒸煮法和無氯漂白技術，並花鉅資建設廢水處理設施，使廢水達標排放。除兩家制漿廠外，其餘紙廠全都使用商品木漿和廢紙為原料生產，白水經纖維回收系統後迴圈再用，多餘廢水經一級沉澱和二級生化處理後達標排放。沉澱的污泥，脫水後送鍋爐焚燒。環保部門還按照排水量收費，每立方米 2.1 元台幣。抽用地下水的也按量收費，每立方米 1.7~2.5 元台幣。

### (三)大量回收廢紙造紙，創世界最高水準

近 10 年統計，臺灣廢紙回收率為 55.51%，廢紙利用率為 75.60%，創世界最高水準。

臺灣廢紙來源，近 10 年統計表明，島內收購占 58.3%，進口占 41.7%；且島內收購量逐年上升，從 1986 年的 126.6 萬 t，增長到 1996 年的 259.4 萬 t。

過去廢紙主要從美國進口。1988 年以來進口量每年都在 100 萬 t 以上，最多的是 1991 年達 156.6 萬 t。但 1991 年以後從歐洲的進口量增加到 24 萬 t，最多時為 1996 年達 48.8 萬 t。

進口廢紙歷來以紙箱類為主，近 10 年內占 45.25%；其次為書報雜誌占 21.29%，牛皮紙占 7.78%，這 3 類共計占 74.32%。

廢紙的價格，以島內的價格最低，美洲的價格最高，歐洲的價格居中。其比價約為 1:(1.08~1.47):(1.34~2.00)。實際上，由於國外政府對廢紙收集有一定補貼，島內收購價還較國外當地收購價高 3~4 倍。現在他們在爭取由廢紙丟棄者付費，即「逆有償」制度的實施，以及建立合理的簡單的廢紙回收系統，使島內廢紙收購價能與歐美當地收購價持平，以降低成本。

回收利用廢紙造紙，在臺灣被喻為清道夫、環保衛士，它對環保和節約的貢獻很大：

1、減少垃圾處理量，以每 t 垃圾處理費 2800 元台幣(約合 700 元人民幣)計，1995 年回收廢紙 260 萬 t，相當於節省垃圾處理費 72 億元台幣。

2、每利用 1 t 廢紙造紙，約相當於少砍立木 20 棵，或節約木材 2.44m<sup>3</sup>。

3、節省能源，以廢紙脫墨漿為例，其消耗能源約為 50%漂白硫酸鹽木漿加 50%磨木漿的混合漿的 1/4 左右。

4、減少環境的污染。

#### (四)紙板生產高速度增長

臺灣的紙板生產比其他品種發展得更快。1996 年紙板產量為 321.3 萬 t，占紙及紙板總產量的 74%，其中最突出的是瓦楞紙箱用紙產量達 220 萬 t(包括牛皮箱紙板 123 萬 t，瓦楞芯紙 97 萬 t，面芯之比為 56:44)占臺灣紙及紙板總產量的 50%以上，與 1968 年的 1827t 及 1980 年的 75 萬 t 相比，可謂高速度增長。瓦楞紙箱用紙人均消費量 1996 年達 90.4kg，僅次於消費量近 100kg 的美國，居世界第 2 位。

紙板外銷數量也逐年增長。1996 年紙板外銷 79.3 萬 t(其中主要有牛皮箱紙板 21.0 萬 t，瓦楞芯紙 18.7 萬 t，塗布白紙板 35.1 萬 t)，而紙板進口僅為 30.5 萬 t(其中主要有牛皮箱紙板 9.9 萬 t，瓦楞芯紙 3.1 萬 t，其他紙板 15.8 萬 t)。

臺灣瓦楞紙箱用紙生產廠有 25 家，近 10 年向現代化、大型化發展，其總產量的 85%來自排在前面的 4 個大型工業用紙生產廠。

紙箱的用途主要是水果、食品及機電產品等的包裝，其比例如下：水果占 27%，食品 20%，機電 20%，塑膠 10%，紡織 7%，其他 16%。

近 10 年瓦楞紙箱用紙生產技術上的進步主要有：

1、生產原料由過去以木漿或蔗渣漿為主，改變為 80%~100%使用廢紙。

2、簡化紙幅尺寸標準為 5cm 制。

3、原紙大部分採用固定長度計價方式。

4、用紙等級主要劃分為：面紙有 A、B、B2、B3、B4 及 C 級等 6 個等級，芯紙有濕強、特芯、A 芯及 B 芯等 4 個等級。

5、廢紙處理過程有淨漿、熱分散、磨漿等設備及儀錶自動檢測控制，使紙漿清潔、抄造性能良好。

6、配合紙機向大型高效能方向發展，使熱電共生系統在大型紙廠中得到廣泛應用。

紙板中除瓦楞紙箱用紙為最大宗外，還有白紙板、灰紙板及其它紙板，現有 11 個廠生產此類紙板。

從所用原料區分，白紙板有使用全新紙漿或配再生紙漿兩大類。從表面處理區分，有塗布和非塗布兩種，其中以塗布的為多，占 89.67%。塗布又分輕量塗布、單面塗布、雙面塗布。品種從一般到高級多達數十種。

#### (五)印刷書寫紙發展較快，新聞紙生產下滑

臺灣印刷書寫紙發展較快，現有 7 家紙廠生產，基本上滿足了當地的需求，只有少量進口和外銷。自 1989 年永豐餘造紙公司久堂廠 #20 紙機(機寬 3.3m，車速 950m/min，日產 280t 銅版紙)及 1990 年正隆造紙公司後裏廠 #9 紙機(機寬 3.42m，車速 1000m/min，日產 300t 文化用紙)投產以來，產量大幅度增長。除了單機能力提高外，選紙及包裝也由人工改為自動。產品品種由單一的模造紙、雙面銅版紙發展為道林紙、微塗紙、書刊紙、特銅紙、雪銅紙等多品種。塗布與非塗布紙結構也有變化，從早期的 20:80，發展為 40:60。1996 年印刷書寫紙產量 62.7 萬 t，占紙及紙板總量的 14.45%，其中塗布印刷書寫紙 25.2 萬 t(當年內銷 22.1 萬 t，外銷 6.4 萬 t，進口 3.4 萬 t)，非塗布印刷書寫紙 36.7 萬 t(當年內銷 34.7 萬 t，外銷 3.4 萬 t，進口 6.3 萬 t)，其他印刷書寫紙 7570t。

1974 年世界能源危機，造成新聞紙供應失調，臺灣當局鑒於此，於 1975 年決定：新聞紙應力求自給自足，於是籌資 10 億元台幣，興建中興紙業公司 #9 紙機，年產新聞紙 4 萬 t，於 1979 年投產。1981 年 1 月又籌資 25 億元台幣，建設 #10 紙機，引進網寬 5.34m 的夾網紙機，車速 1100m/min，以脫墨漿配木片磨木漿和漂白硫酸鹽木漿生產新聞紙，年生產能力 11 萬 t，於 1984 年投產，形成自給自足規模。

1987 年前，臺灣新聞紙需求量每年約 15 萬 t。1987 年開放報禁後，新聞紙需求增加，目前年需求量為 44 萬 t，但由於國外新聞紙低價傾銷，中興紙業公司 1995 年只生產 9 萬 t。#9 紙機被迫改產其他品種。據預測，2001 年新聞紙需求將達 68 萬 t。最近正隆造紙公司正在籌建年產 20 萬 t 的新聞紙工程。中興紙業公司民營化正在進行。

由於新聞紙的性質特殊，他們呼籲要像亞洲有些國家那樣，制訂關稅或非關稅保護措施，以保護臺灣新聞紙生產。

#### (六)生活用紙平穩發展

生活用紙為民生用品的一種，隨著臺灣人民生活水準提高，逐步平穩發展。1996 年產量達 25 萬 t，占紙及紙板總產量的 5.77%。

以往生活用紙以廢紙原料生產平板衛生紙為大宗，從 60 年代後推出「原生纖維紙漿」製造的衛生紙，成為市場的主流。

1986 年以前，除史谷脫及金百利公司擁有較高速紙機外，其餘紙廠多以低速圓網紙機抄造生活用紙。近 10 年來，臺灣大型文化用紙廠及工業用紙廠相繼投入生活用紙生產行列，採用最先進的雙網成形器或新月形成形器高速紙機，每台日產數十噸至百餘噸衛生紙。加工也採用全自動高效裝備。

近 10 年來品種增加很多，有廁所衛生紙、餐巾紙、面紙、擦手紙及廚房用紙等不同功能產品，抽取式產品才問世 10 年，已部分代替傳統平板式產品，其消費量與平板式不相上下。

紙尿布及衛生巾方面，自 1976 年史谷脫及金百利公司推出此類產品以來，普及率已達歐美各國水準，在亞洲僅次於日本。嬰幼兒用產品有貼帶式紙尿褲、

褲型紙尿褲，紙尿片等。成人尿失禁用有貼帶式紙尿褲、尿失禁片等，婦女衛生巾有墊式衛生巾及衛生護墊、塞式衛生棉條等。

#### (七)商品漂白木漿生產萎縮

臺灣於1994年以後已不再生產蔗渣漿。臺灣早期制蔗渣漿造紙，1947年產量約為1000t，1969年發展到4.4萬t，1987年台糖屏東蔗渣漿廠年生產能力商品蔗渣漿8萬t投產，但於7年之後關閉停產。

商品漂白木漿於1971年開始生產，中華紙漿公司年產商品漂白木漿7萬t的第1套制漿系統於1970年竣工，接著於1980年第2套制漿系統擴建完成，總生產能力達30萬t/a，後因林業政策改變，重視水土保持，限制森林採伐，制漿用木材幾乎全部依賴進口，1982年將第1套制漿系統設備輸出到印尼，年生產能力降為24萬t。1985年臺灣紙業公司新建商品漂白木漿廠，年生產能力13萬t。目前臺灣商品漂白木漿生產能力共37萬t。

由於近幾年來世界上木材資源豐富的國家，紛紛加入到制漿行列，以其優質廉價商品衝擊紙漿市場，使臺灣商品漂白木漿生產逐年下降。1990年是臺灣產商品漂白闊葉木漿消費量最高的一年，達34.6萬t，同期進口漂白闊葉木漿9.8萬t，臺灣產漂白闊葉木漿占漂白闊葉木漿總消費量的78%。以後，進口量不斷增加，1996年臺灣產商品漂白闊葉木漿消費量降至21.2萬t，同期進口漂白闊葉木漿31.1萬t，臺灣產商品漂白闊葉木漿在漂白闊葉木漿總消費量中降為41%。

#### (八)造紙機械製造業與化學助劑相應發展

臺灣造紙機械製造業已有40多年歷史，尤其是近20多年來發展較快。她曾為海內外提供過各類漿料製備設備、紙機、成品整理及紙箱製造等設備。其中關鍵的技術設備，有的採用部分引進國外先進部件配套，使整機水準得到提高。我們看了幾個造紙機械製造廠，他們都具有精密的專業加工機床和良好的管理素質。

裕力機械股份有限公司是由1967年成立的正隆造紙公司機械事業部發展起來，1978年組建的。該公司曾多次與國外公司合作製造紙機，其中機寬最大為6.8m，車速最高為1000m/min，此外，該廠還生產瓦楞紙箱機等設備，並曾通過ISO 9001產品設計開發及服務品質保證體系的認證。

新英機械廠股份有限公司於1954年創立，除生產造紙設備外，還生產橡膠、塑膠機械等設備，銷售遍及東南亞、中南美洲及中東等地。

川佳機械股份有限公司從事造紙機械製造已有20多年，多年來除了參與大型造紙機安裝工程外，還向海內外供應了40多套整廠造紙設備。

還有專為國外造紙設備製造公司提供部件的，景雅制網工業股份有限公司就是專業生產壓力篩的條縫型篩網的，已有10年歷史，為國外一家公司每年生產400個篩網，供其配套使用，在亞太地區銷售。其產品品質檢驗十分嚴格，最後須經主管復查後方可出廠。

化學助劑生產也相應得到發展。聚益化學工業股份有限公司1984年以來從事造紙、染整助劑及PU樹脂的生產和開發，其助劑部生產能力達2.4萬t，生產

抄紙用及塗布用兩大類造紙化學助劑。抄紙用化學助劑有脫墨劑(2種)、脫缸劑(4種)、螯合劑、消泡劑(2種)、殺菌劑及柔軟劑共6類11種。塗布用化學助劑有分散劑(3種)、耐水劑、印刷適性改良劑、潤滑劑、塗料消泡劑、蠟乳劑、澱粉改性劑、殺菌劑及表面上膠劑等9類11種。德豐銘國際股份有限公司生產螢光增白劑，最近開發出第3代新產品。

### 2.1.3 文化創意產業對傳統手工藝產業在地化發展之影響

臺灣對於所謂「文化創意產業」的定義，主要是出自於英國的 Creative Industries。當時是由執政的工黨(1995年)首先提出此一概念，並設立了「創意工業任務小組」，於1998年與2001年提出創意工業圖錄報告，並定義其創意產業政策為：「創意產業起源於個體創意、技能和才華的產業，透過生產與開發為智慧財產權後，具有開創財富與就業機會的潛力。」(謝正一，1995)。

就概念上而言，目前跨部會的「文化創意產業推動小組」即是採納英國創意產業政策，而將 Creative Industries 定義為：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體傳統手工藝產業在地化發展環境提升的行業。」。

透過《臺灣縣市文化藝術發展—理念與實務》、《社區總體營造總體檢調查報告書》、《解構文化產業》、《社區自主營造體的理念與機制》、徐震的《社區與社區發展》、文建會官方網站以及相關社經發展論述的探討中可知，臺灣社會在1980年代面臨了急劇的變動，包括政治解嚴、民間社會團體運動興起、重視本土文化等等，在這樣的潮流之下，逐漸轉向以地方發展與社區住民需要為主的型態運作，也突顯了社會結構失衡、傳統手工藝在地化發展等相關議題的反思，引發大眾對於為求紙廠持續經營而在地化發展的埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠的重視，實現人民對公眾事務的關心以及對地方的參與。

蘇昭英與蔡季勳主編之〈臺灣社區總體營造的軌跡〉更明確點出政府部門調整過去文化政策的工作範疇與內涵，從早期的農村建設，全國文藝季的啟動、紙業文化地方自治化的推動、鄉土與地方文史工作的發展、紙業文化資產保存觀念的轉變、地方環境與社區美學觀念的建立、紙業文化、產業與地方綜合發展計畫的結合、以地方為主軸的紙業文化政策思考，到所謂的「社區總體營造」與「文化產業」等構想的相繼提出，以及現今「新故鄉社區營造計畫」、「文化創意產業發展計畫」等政策的發展來看，不難發現文化產業逐漸由中央主導走向地方化的取向，改變了過去中央式的行政動員操作，朝向地方為主中央為輔的運作機制。

關於臺灣對傳統手工藝產業在地化發展文化創意產業的範圍以及區分的方式，依據文建會所述，從《行政院文化建設委員會文化創意產業手冊》、《2003年文化創意產業發展年報》、《2004年文化白皮書》等文建會之相關出版品，皆提及臺灣對傳統手工藝產業在地化發展文化創意產業的範圍以及參考依據來源。參考方向包括聯合國教科文組織、英國創意產業政策以及其他各國關於文化創意產業的概念與界定，以劃分出文化產品、文化服務與智慧財產權等三大類，共十三

項的文化創意產業，其中包括視覺藝術產業、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、創意生活產業等十三項。

另外在政策操作面上，文建會於2002年將「文化創意產業發展計畫」與「新傳統手工藝產業在地化發展營造計畫」分別做更明確的劃分，以厘清早期文化創意產業與傳統手工藝產業在地化發展總體營造的模糊地帶。「文化創意產業計畫」以開拓創意領域，結合人文與傳統手工藝產業在地化發展經濟發展文化創意產業為目標，而「傳統手工藝產業在地化發展營造計畫」則在利用地方資源，引入人才及創意，調整地方鄉鎮結構失衡與缺乏地方共識的問題，並活化地方人力資源來改善人口外流的社區結構；不過，兩者仍持續交互影響，成為行政部門發展地方的兩大方針。

臺灣在2003年初正式通過的「文化創意產業發展法」中，詳述文化創意產業的範疇，除了針對文化創意產業進行協助與補助外，亦進一步指出國家及地方政府對文化創意產業推動的要點，其中與本研究相關的如第二十二條，即鼓勵政府機關出租公有產地給于文化創意產業作為培育及展演空間。且在第二十五條中，提到政府有意成立文化創意聚落，並輔導創作者進駐促進產業發展（文化建設委員會，2010），這些政策的施行對於創意市集及手工藝創作者的發展都會有明顯的影響。

在《挑戰2008：國家發展重點計畫》中即明白揭示：「臺灣傳統手工藝產業在地化發展經濟面對高度工業化後的新局面，既有以大規模製造業為主的生產型態，在鄰國的挑戰下已逐漸失去優勢，臺灣除了往高科技的方向發展之外，勢須建立起更能適應『後福特』時期的生產組織型態，深化以知識為基礎的經濟競爭力。事實上，知識經濟附加價值最高的類型應該就是以創意設計為核心的生產領域，尤其是源於藝術美學創作的設計。」並將國發計畫中其他投資重點計畫加以連結，為文化創意產業的發展做進一步的推動支持。

曹新卓（2007）亦肯定文化創意產業所帶來的經濟效益，以及政府參與的可行性。另外，這幾年政府積極的以各種方式宣傳何謂「文化創意產業」，以演說、出版刊物以及實際例證等方式，說明文化創意產業的範圍以及對於傳統手工藝產業在地化發展經濟發展的潛力。

不論是初步引進日本「人心之華」精神的「地方文化創意產業」開始投注，到逐漸拓展產業更加廣泛性與創重視的「文化創意產業」（劉曉蓉，2006），甚至定2003年為「文化創意產業年」之決策，致使施行觀念愈顯成熟之際，行政院更於「挑戰2008國家發展重點計畫」標定「創意臺灣」的施政大道等經驛，由此轉變與積累才真正促成「文化創意產業」作為臺灣的開發關鍵，而接軌國際趨勢力求經濟產值向上。

行政院擬定的「挑戰2008：國家發展重點計畫」項下「文化創意產業發展計畫」之「發展目標」提及，文化創意產業與「產業在地化發展」之關係為：「文化創意產業是一結合許多不同產業的發展模式，藉由政府政策的推動與民間創意

能量的發揮，對我國傳統手工藝產業在地化發展經濟的在地化發展發展以及民眾生活型態的改變具關鍵性之影響。」然而，其計畫所謂「結合許多不同產業的發展模式」與傳統手工藝產業在地化發展有何關聯性？換而言之，在此政策理念下，傳統手工藝產業該如何由「傳統產業」發展模式，在地化發展為「結合許多不同產業」之在地化發展發展模式？

「文化創意產業發展計畫」有五大重點工作：1 整備文化創意產業發展機制。2 設置文化創意產業資源中心。3 發展藝術產業。4 發展重點媒體文化創意產業。5 臺灣設計產業起飛。其中與傳統手工藝產業在地化發展有直接相關之計畫為「發展藝術產業」、「臺灣設計產業起飛」、「設置文化創意產業資源中心」，文化創意產業「創新」之政策目標—強調由「設計」、「品牌」理念，促成傳統手工藝產業升級、在地化發展之目的。

「文化創意產業發展計畫」推動組織有下列兩層：第一層「發展指導委員會」結合產官學研之觀點，負責政策指導。第二層跨部會業務協調推動，包括經濟部、文建會、教育部、新聞局、內政部、觀光局等，共同協調推動執行，另設置推動小組辦公室負責上述二個組織之幕僚工作。

行政院擬定的「挑戰 2008：國家發展重點計畫」項下「文化創意產業發展計畫」之「發展目標」提及，文化創意產業與「產業在地化發展」之關係為：「文化創意產業是一結合許多不同產業的發展模式，藉由政府政策的推動與民間創意能量的發揮，對我國經濟的在地化發展發展以及民眾生活型態的改變具關鍵性之影響。」「文化創意產業發展計畫」有五大重點工作：1、整備文化創意產業發展機制。2、設置文化創意產業資源中心。3、發展藝術產業。4、發展重點媒體文化產業。5、臺灣設計產業起飛。其中與傳統手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠產業在地化發展有直接相關之計畫為「發展藝術產業」、「臺灣設計產業起飛」，分別由文建會與經濟部傳統手工藝局負責。

#### (一)文建會

「發展藝術產業(文建會)」(2009)之目標提及：「(本計畫)目的乃嘗試將藝術產業源頭—藝術原創透過產銷策劃及法令、政策支持，包括藝術市場開發、展演場地通路、藝術創作提升、國際接軌與行銷、藝術管理升級等產業體系與策略工具操作，協助藝術領域發展產業化。」而延續其子計畫，「發展藝術產業：傳統手工藝技術」之目標中提及：「(本計畫)帶動傳統手工藝技術在地化發展為文化創意產業，也促使臺灣傳統手工藝技術得以日新月異保存下來，建構一利於臺灣手工藝傳統產業往知識型創意產業蛻變發展的優質環境平臺...。」總而言之，政策理念中仍強調「藝術產業源頭—藝術原創」，對於傳統手工藝埔里地區紙廠產業在地化發展而言，就是「手工藝紙業紙定所存有之文化資產」，透過此基礎不斷的發掘與強化，才能「往知識型創意產業蛻變」達到在地化發展之目的。

從政策實施辦法方面，包含：「發展藝術產業：傳統手工藝技術」中提及的，21世紀「臺灣手工藝文化園區」、地方手工藝文化發展、21世紀臺灣生活手工藝推廣；「地方文化館」計畫中經營管理六大「評比指標」：(1)基本條件(總體思考)

(2)社區營造·地方特色(3)多元發展·激發創意。(4)永續經營。由上述政策實施辦法可知，文建會對於「傳統手工藝紙業在地化發展」所提出之相關政策實施辦法，仍扣合「發展藝術產業」之政策目標—由「手工藝紙業所存有之文化資產」為基礎，透過「社區總體營造」理念推動地方手工藝紙業；透過「博物館」形式，「再現」其文化特色；透過「人才培訓計畫」，將其技術傳承；透過「設計、品牌」概念，開發新產品…等。

總體而言，在傳統手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠產業在地化發展的相關政策推動上，文建會強調以「手工藝紙業所存有之文化資產」為基礎，發掘其「藝術、文化」之價值，使傳統手工藝紙業在地化發展成「文化創意產業」。<sup>18</sup>

## (二)經濟部傳統手工藝局

「臺灣設計產業起飛計畫(經濟部傳統手工藝局)」之總體目標：「促成臺灣設計人才素質受到國內外企業重視與重用；原創設計能力與設計專題研究成果受到國際設計界肯定，設計風格受到國際社會認同；設計水準臻於歐美設計先進國家，促進產業提升附加價值及國際競爭力…。」而延續其子計畫「臺灣設計產業起飛：促進重點設計發展：創意紙業設計」之計畫目標提及：「(本計畫)藉由創意設計方式，來提升紙業設計的能力，協助紙業業開發新產品…。」，另一子計畫「臺灣設計產業起飛：促進重點設計發展：創意生活設計」之計畫目標提及：「(本計畫)藉此引導企業運用科技、創意與在地文化，進行經營模式之創意與創新及經營事業之升級與在地化發展，俾提升經濟活動之附加價值，拓展新商機…。」簡而言之，在傳統手工藝紙業(或紙業產業)在地化發展相關政策目標上，經濟部傳統手工藝局仍強調「創意」、「創新」對於產業在地化發展之重要性。

從政策實施辦法方面，包含：「臺灣設計產業起飛：促進重點設計發展：創意紙業設計 97」計畫中提出：資料庫建置、設計人才培訓、產品開發與輔導、資訊服務與推廣…等；「臺灣設計產業起飛：促進重點設計發展：創意生活設計」計畫中提出：提供專業諮詢與輔導服務、評選創意生活事業，建置與維護資料庫、表揚優良創意生活事業、宣傳與推廣…等；「輔導(中小企業)傳統產業在地化發展相關政策」計畫中提出：「提升品質水準」、「促進創新研發」、「強化創意設計」、「推動自有品牌」、「協助市場行銷」、「策進升級在地化發展」。上述政策實施辦法仍扣合「創意」、「創新」之政策目標—強調由「設計」、「品牌」理念，促成產業在地化發展升級、在地化發展之目的。

總體而言，經濟部傳統手工藝局在傳統手工藝紙業在地化發展的相關政策推動上，強調由「設計」、「品牌」理念，達到「創意」、「創新」之目的，使傳統手工藝紙業在地化發展成「文化創意產業」。

在民間方面，以埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠為例，隨著對地方文化的重視，成立了文史工作室、基金會、社區發展協會等組織，促使埔里地區地方住民與知識份子投入在地文史資料之採集與整理，地方文化或傳統手工

<sup>18</sup>文建會(2009)。文建會創意產業發展第二期計畫核定版(97~100年)。臺北。文建會

藝的發展因而開始受到關注。然而，為求紙廠持續經營而在地化發展的中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠至今已有多年的歷史發展，而於 1995 年後轉換經營方向，其在地化發展必定與當時環境相互影響而有關聯；須符合時代社會潮流、文化政策、地方工藝產業的發展，埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠的在地化發展經營才可得以在相關產業中佔有一席之地。故而，在探討埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠過去的歷程中，除了參考臺灣造紙產業的發展歷程、經濟變化與社會背景之外，檢視產業在地化發展與文化產業、社區營造以及政策引導地方的發展的影響，也是必須有所認識的一環。因為，地域認同、地方文化的發展刺激了相關政策積極運作的要素，終而使得政府部門與埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠民間團體結合，相輔相成的雙向關係

總體而言，在傳統手工藝產業在地化發展的相關政策推動上，強調由「設計」、「品牌」理念，達到「創意」、「創新」之目的，使傳統手工藝產業在地化發展成「文化創意產業」。

由以上可知，政府近年大力推動文化創意產業政策，希望藉由埔里地方特質及當地風俗采風（吳思華，2003），訴求將埔里打造成為「山之城、水之鄉、花之都、健之邑、藝之鎮」。埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠業者率先嘗試發展觀光，開放生產線供人參觀，並在廠內設立教學區，讓遊客藉由 DIY 體驗手工造紙樂趣與辛苦，而逐漸打響名號。更進行產業聯盟的方式將各家紙廠的特色一一呈現出來在藉由路徑的規劃行程—特殊的觀光旅遊路線、不僅能探索各家紙廠的特色產品更能藉由旅遊的路線進行中行程對地方文化的認識……然而國內其他地方產業相繼投入觀光事業，埔里造紙產業如何豐富、深化紙文化轉化於觀光體驗的感動度，提高遊客重訪與停留時間，進一步增加市場效益，蓬勃產業生命力，成為當地造紙產業極需面對的挑戰。

本研究之埔里地區紙廠「文化創意產業」的內涵作出說明「以埔里地區紙廠做為思考主體，是基於埔里地區地方特色、條件、人才和福祉來發展的傳統紙業在地化發展，因此，在追求發展的同時也考慮到生活環境的保育和維護，強調保護生態和傳統手工藝，並且期待永續經營。將地方紙業做適時文化包裝，地方產業活動，亦可以是具有精緻、品味、生產力，促使埔里地區地方經濟文化發展的活力泉源。

埔里地區紙廠研發的手工紙代表了埔里特色的手工紙（陳麗桂、諸葛正，2007）。埔里地區手工紙廠觀光方面，以異業結盟方式與埔里八家業者成立「埔里產業觀光促進會」，帶起觀光熱潮；產品方面，其利用茭白筍的筍殼及檳榔樹幹研發出「惜福宣」與「逢春宣」等一批手工新紙，帶動了埔里特色的手工紙產業。本研究將深入探討「文化創意產業發展計畫」對埔里地區傳統手工藝紙業在地化發展之影響。

#### 2.1.4 地方價值、社區總體營造、文化經濟對傳統手工藝產業在地化發展之影響

## 1. 地方價值

隨著 70 年代工業發展、社會經濟的突飛猛進，埔里地區在高度經濟成長的政策中，經濟發展日益兩極化，紙業產業結構的轉變使得埔里地區城鄉差異擴大，生活環境的問題落後於經濟發展之下（陳麗桂、諸葛正，2007）。1980 年代起，埔里地區地方的價值與基礎被國人忽略，人口外流嚴重、地方老年人口快速增加、資源分配失衡與地方活力衰退；而埔里地區則因大規模紙廠群造成居住環境狹小惡劣、歷史性環境受到急劇破壞以及各種公害的產生等等問題。埔里地區都市與鄉村的生活環境品質並沒有因為現代化而獲得改善，反而使問題變得愈來愈嚴重，對廣大的一般民眾的生活環境產生威脅。

1981 年成立統籌國家文化事務之專職機構——「文化建設委員會」，而其他相關單位如省政府文化處、手工業研究所等，亦積極推動埔里地區紙廠地方文化發展，延伸其他政府部門的施政方向（林榮泰，2009）；而民間方面，整個 1980 年代裡，埔里地區本土意識的抬頭，鄉土文學、鄉土運動等，種種關注文化創意產業的議題與作為，風行草偃、蔚為風潮。尤其是 1993 年，文建會為配合新十二項建設中「文化建設」之發展，而補充了一系列軟硬體的子計畫，概括有加強文化資產保存與發展、加強各縣市文化活動與設施、加強埔里社區之文化發展等三大項。除此之外，埔里地區還提出「文化地方自治化」的構想，促使埔里地區地方人文特色、社區地方以及文化創意產業產生了有機的連結，將埔里地區文化中心提升為一個「地方的文建會」的方向，強化了埔里地區地方手工產業發展的運作。

近年來，埔里地區出現了「社區造街」、「產業文化」活動，這些皆與埔里地區地方紙業經濟振興，特別的是紙紙的在地化發展有密切關係的活動，進而帶動地方產業紙業再造的發展。影響後來埔里地區地方紙文化的自治化、鄉土與地方文史工作蓬勃發展；隨著地方環境與社區美學的觀念建立、埔里地區文化與產業以及地方發展的結合等，種種以地方為主軸的紙業文化政策思考不斷的出現，進而落實以埔里地區地方住民為主的地方紙業文化發展方向。在這樣的發展脈絡中，不但反應出過去埔里地區的社經發展需要，亦勾勒出文化創意產業政策的向基層紮根的發展，由中央化的十二項建設走向地方化的埔里地區地方文化建設的離型。

雖然現代化與工業化改善人類社會的物質與生活環境，也讓傳統的工藝產業逐漸以工業化、機械化、科技化的方式大量生產產品，取代早期傳統手工藝的生產模式，以致於埔里地區傳統手工藝急速的沒落；由於埔里地區傳統產業沒落，一些極具文化性或地方特色的傳統產業成為一頁頁斑黃歷史，或者淪為「夕陽工業」，連帶使埔里地區面臨到人口流失、發展衰退的窘境。基於這樣的認知，陸續有「文化資產保存法」118 的頒佈以倡導民族文化資產保存與維護的觀念，還有 1985 年教育部發布「重要民族藝術藝師遴聘辦法」，並開始舉辦「民族藝術薪傳獎」，對傳統手工藝的傳承掀起復興的示範作用。接著，按傳統手工藝的材質及技法等特點，於 1991~1996 年增設「民族工藝獎」，將獎項細分為編織、陶瓷、

雕刻、金屬及其他五大類，這即為目前「傳統手工藝獎」的前身。2001年，文建會再將「傳統手工藝獎」轉由國立臺灣工藝研究所辦理，更名為「國家工藝獎」。

國家對傳統藝術和民族工藝越來越重視，不但表揚民族藝術薪傳傑出藝匠，亦加強民族藝術以及傳統手工藝創作的推廣與作品的保存，均有實質的效益。換另一層次而言，由於各界對民族藝術以及對傳統手工藝創作的肯定，重塑出其文化意義與藝術價值，為即將消逝的地方工藝或區域性文化，也提供了強而有利的後盾。

我們不難看出，政策與傳統手工藝發展的雙向運作關係，官方肯定支持的態度鼓勵了埔里地區的發展，以及獲獎紀錄片對園區的重要性和影響力。換言之，埔里地區政策的支持對於地方工藝或區域性文化的發展具有決定性的影響，而地方文化在現實環境與文化政策之間存在著相互影響、互為表裡的關係而持續地發展。

## 2. 社區總體營造

社區總體營造的概念起源於加拿大、美國、英國的社區發展，原本為當國家處於經濟蕭條期間，居民自助的一項計畫。而埔里地區社區發展的特質是以當地主動為根據，並提倡以埔里地區當地特色、社區成員以及社區資源來解決社區問題(Smith, 1990)。典型的社區發展包含社區的所有現象並且竭盡所能的使居民有最佳的生活品質(Davidson, 1995)。它包括地方社群的營造和地方的鞏固與聯結的影響力。

客觀的看，其經驗已超過「解決本身問題」的層次，還可為其他地方手工產業帶來幫助。各地固然有其獨特的問題，也有獨特魅力，以及居民們熱愛本地的方式，這種感覺是萬人共通的。但是「從一個更高的層次解決了自己居住地方的問題」的這種努力，卻會打動其他地方人們的心；也就是說，解決自己地方紙廠在地化發展問題的經驗，也可成為大家共同的經驗。

「社區總體營造」是指從埔里地區紙廠產業在地化發展期社區意識的建立、民主秩序的維持、公約或契約的簽訂、協調談判整合過程、經營管理計畫的擬定等，居民均出於自發性、自主性的長期參與，其目標不僅在營造一些埔里地區紙廠產業在地化發展的實質環境，最重要的是在於建立埔里地區紙廠產業在地化發展社區共同體成員對於社區紙廠產業在地化發展事務的參與意識，和提升社區居民在生活情境的美學層次。所有這些理念的指向最後都將導致一個結果：「社區總體營造」不只在營造一個社區，實際上它是在營造一個新社會、新文化、新的「人」、新的產業。

此外，展閱埔里社區總體營造工作，可發現三項特徵(黃世輝、宮崎清，1996)。(1)從埔里手工紙業到社區總體營造。(2)從產業的手工業到文化的手工藝。(3)從生產的農會到文化的農會。

綜觀言之，三項特徵之共通的精神即是「地方文化的再生與應用」。因此，台灣的社區手工藝紙業總體營造工作，可說是尋回埔里地區地方紙文化的生命力。

#### 4. 地方文化經濟

埔里地區地方特色產業由埔里地區各部會就其業務專長或主管內容加以輔導，涵蓋層面從傳統產業到文化資產或在地居民共識的凝聚等。埔里地區地方特色產業紙業對於地方經濟及社區發展雖具有相當貢獻，然而該等產業在發展的過程中，也面臨相當的難題。以下分別就地區紙業本身與埔里地區政府在輔導過程中所經歷或出現的問題，分別說明如下：

##### (1) 產品有待在地化發展

國際化與自由化的發展，使得國內市場大幅開放，已使埔里地區地方特色產業面臨中國大陸、東南亞等開發中國家低價品的競爭，影響既有埔里地區紙產品的生存發展空間。尤其一些具有人文背景的地方特色風格傳統手工藝產品，逐漸趨於沒落，亟需專業人力與資源投入，協助其在地化發展。

##### (2) 地方特色產業的傳承不易

埔里地區地方手工產業紙業逐漸沒落，除了工商業社會發達，地方居民外流嚴重之外，在地特色或文化不受重視也是關鍵所在。尤其在地居民對於本身的文化或產業，無法在埔里地區經濟發展的過程中發揮帶動地方經濟的力量，使得傳統文化與傳統工藝的傳承漸漸流失。另外，都市化程度較高的地方特色產業或社區，居民的自主性較高，對於地方特色產業的組織動員能力較強，並會主動思考相關活動及未來出路；而偏遠地區或中高齡農民經營的地方特色產業，業主的事業心、危機感與產業附加價值的觀念較弱，對市場資訊的掌握能力不足，有待輔導與強化。

##### (3) 地方特色產業的特色標的易因複製漸趨齊質

埔里地區地方特色產業的主要訴求為具有特色的當地產品紙產品，但因為地方特色尋找不易，使得特色標的有漸趨一致的現象。其中尤以紙工藝產品最明顯，常因複製與模仿比較容易執行，而忽略持續注入創意，融入在地的文化特色，已使各地方特色在多角化經營、多元化發展後逐漸齊質化，失去地方特色的意義。

##### (4) 地方民間組織參與有待加強

地方派系問題存在已久，並不會因為地方特色產業的發展而紓解。長期以來，由於地方派系的相互傾軋，使得埔里地區地方特色產業紙業的輔導工作有一方積極，則另一方必會消極抵制或積極反對，造成資源因內耗而消蝕，影響地方特色產業紙廠長遠發展。

##### (5) 輔導工作未在當地生根

目前埔里地區手工藝在地化發展的輔導工作的進行多由民間輔導團隊執行，但因政府採購法的限制，使得地區性組織或在地團隊多無法承接類似的手工藝在地化發展輔導工作。輔導團隊離開或輔導期滿，並無法在當地累積經驗或培育類似團隊，埔里地區手工藝在地化發展輔導工作所建立起的基礎也因而未能持續。而在地的輔導組織因未具有類似輔導經驗，始終無法接手紙業手工藝在地化發展地方特色產業的輔導工作。

因此，本研究將深入研究地方價值、社區總體營造、文化經濟對傳統手工藝

產業在地化發展之影響和相關性，為埔里地區手工藝的在地化發展提供有益的參考。

## 2.2 埔里紙業的發展沿革

### 2.2.1 臺灣的紙鄉-埔里

紙形成在二千多年前的古中國，成為人類最偉大的發明！有了紙，文化才得以傳播，歷史才得以傳承。埔里的手工造紙業，始於清末時期，以中國傳統的造紙術生產竹紙，竹紙亦稱草紙，主要以竹、稻草原料製造，是一種品質粗糙的普通紙，例如祭祀用的金紙即是竹紙的一種，泛指民生、宗教用紙。

日治時期，治台日人發現埔里的水質純淨，適合造高級的「和紙」，於是在西元 1935 年，由日人橫溝大藏，在烏牛欄橋下(今埔里愛蘭橋)搭建工寮試驗造紙，但這個紙寮未即生產隨即不幸被溪水沖毀。後來橫溝仍在原地重建紙寮，工寮改建成木造廠房，廠名「埔里制紙所」，後有岩岸、三宅和內藤、大津山等日人前來開拓經營，從此改良自中國的日式造紙術開始傳入了埔里。在那個日治時期內，只生產棉紙，以楮樹皮為主原料做出的棉紙，因纖維較長，韌性高，適合作包裝紙或撕畫，在當時主要用來製作綁公文書的紙撚燈。

日人奠定了埔里手工造紙的基礎，直到臺灣光復後，經濟日漸發達，國內用紙的需求量大增，因此埔里的手工紙產業開始快速發展。至民國 60 年左右，臺灣、日本、韓國開始經濟復蘇，於是埔里造紙業除了供應臺灣內銷外，開始外銷日本、韓國，而且供不應求，當時埔里的紙廠已經增加到 50 間左右，埔里成為日本及東南亞手工書畫紙最大的供應地，並且為埔里紙業在國際間樹立了相當的地位，這段期間可謂是埔里造紙業的全盛時期，埔里也被稱為手工紙的故鄉。最鼎盛時期造紙場多達五十幾家。南投縣埔里是唯一可以體驗造紙文化、見證紙業歷史的選擇。到埔里地區紙寮除了可以看到造紙師傅，怎樣把原料打成蔴、篩成紙、如何烘乾等過程外，有興趣者也可親手 DIY，動手造一張紙，不但有趣且富於文化內容。紙寮也安排有解說員，紙寮設有一座「埔里紙產業文物館」，展示各種和紙相關的文物或圖福是瞭解埔里產業文化的極佳管道。

歷史上，埔里的造紙業曾經歷了一個從無到有、勃興、全盛、開始衰落，到目前的進入振興不易期。而當其鼎盛時，即自上世紀的七十年代初至八十年代末，埔里的造紙廠不僅達到了近五十家，且規模還都不小，產品既內銷臺灣全島，也外銷日本、韓國和東南亞，供不應求，盛極一時。由盛轉衰後，目前僅剩下十來家。

### 2.2.2 埔里的現況

在臺灣經濟現代化發展的過程裏，傳統造紙產業逐漸沒落，市場需求逐漸消失，機器造紙快速方便，使得埔里的制紙廠，從以往的 50 家左右，萎縮成現在的 11 家。埔里造紙業由盛轉衰的原因，主要是週邊市場的萎縮，過於激烈的競爭，產業的外移，廉價紙品的回銷，成本價格的上漲和「九二一」地震的衝擊。面對臺灣長期以下對文化的漠視，優質品的紙價始終無法上揚，產者只好紛紛改

采機械化或半機械化的方式經營，傳統手工造紙的方式於是雪上加霜，發展空間更為縮小。現在臺灣的傳統手工紙業正遭遇內憂外患，面對大陸業者的宣紙產品與低價競爭以及臺灣及日本在書畫用紙上的需求降低與長期不重視書畫教育的狀況下。最重要的是，後繼無人的技術斷層，才是臺灣在這一種文化創意產業上最嚴重的威脅。

幸好在文建會大力推動文化創意產業政策，一九九五年起在埔里輔導設立「埔里紙產業文化館」，地方許多藝術家並以「紙愛臺灣·紙愛埔里」的社造精神，紛紛毅然在地化發展走一條將手工造紙與旅遊觀光、造紙文化、造紙教育相結合的新路，使遊客能夠在觀光的同時參與其中，又為埔里手工紙找到「歎為觀紙」的發展新活力。目前，埔里紙鄉每年吸引數十萬觀光客參觀，親自參與造紙的樂趣，已成為臺灣地區知名的產業觀光活動，「埔里紙鄉」又找到新的生命魅力。本研究個案中日特種紙廠、廣興紙寮和埔里紙廠 三個紙廠除以觀光與教育方式作在地化發展外，更因此帶來人潮而延續手工紙的生命，在後續的章節中，研究者將深入研究中日特種紙廠、廣興紙寮、埔里紙廠在地化發展之營運現況及現象：生產取向(製造與觀光服務)操作方式(實用功能結合文化性)，產品設計(傳統材料與創新觀念的相結合)，場域規劃(從封閉走向開放多元)。

## 2.3 埔里紙廠的發展與營運現況

### 2.3.1 中日特種紙廠之發展與沿革

#### (一)、紙廠概況

中日特種紙廠成立於 1968 年，臺灣高科技紙張的領導者，致力於研發機能紙，接觸客戶遍及各種行業，經濟部標準檢驗局 ISO 9001 認證通過，2010 年 5 月再通過 ISO 14001 環境管理系統認證，每年均穩定成長。



ISO10441:2004 環境系統驗證    ISO9001:2008 品質系統驗證

總公司與生產工廠位於南投縣埔里鎮，總營業處設於臺北縣五股工業區，台中，高雄另設有分公司，海外工廠則位於上海與菲律賓。



1958 手工製紙

中日特種紙廠系由陳樹火先生夫婦于 1958 年創立，從事手工紙的生產及改良研究。1968 年斥資擴建廠房，並成立特殊紙生產廠「中日特種紙廠」，手工紙的主要材料如雁皮，稻草，竹漿等都是常年生的植物，不會對森林造成破壞，更為環保。

秉持 1958 年長春棉紙廠設立時的創立精神，在發展手工紙的技術及文化之外，在機械造紙的領域，不斷研發創新，多次加工使得產品多樣化，領先的技術帶來優良的品質，成為臺灣的特種紙產業的先鋒，而且在國際上也展露了頭角，為目前埔里鎮僅存手工造紙最大的工廠，Paperhouse 紙網站是由工廠直營的專賣店。

公司基於環保意識，在生產過程中，刻意使用可回收而且不會污染環境的原材料。例如紙張塗布加工時，使用環保材料，來避免人類對於環境造成的公害。



近來環境因人為或自然的變遷而改變，造成很多災害。環境保護成為企業責任與永續經營應盡的義務。中日特種紙，作為全球企業的一份子，當自我提升以持續改善的精神，朝實現零污染的環保目標。

- 中日特種紙廠環境政策

1. 做好污染防治，符合環境法規要求。
2. 制程減廢，降低環境衝擊影響。
3. 建立、執行環境管理系統，持續有效運作。
4. 落實員工環境教育，全員共同參與。
5. 以「0」污染生產為目標，提升公司形象。

- 中日特種紙廠的綠色生產

中日特種紙廠的生產，採用較高成本的水性制程，以降低使用油性加工制程的造成的揮發性物質對環境的破壞。在原料方面，多採用永續經營林場來源的原料。制程方面持續減廢與推動節約能源改善方案。

- 中日特種紙廠非木纖維產品的開發

中日特種紙建基礎於手工紙，長期投入對纖維的研究，為全球紙廠中少數採用多種非木纖維的紙廠，以降低對木漿的使用。

- 中日特種紙廠開發環保對應產品

中日特種紙廠持續協助客戶研發改進符合最終產品環保要求的產品，例如開發輕量化的紙張(高松度)，以及環保相關產業的高科技紙材。



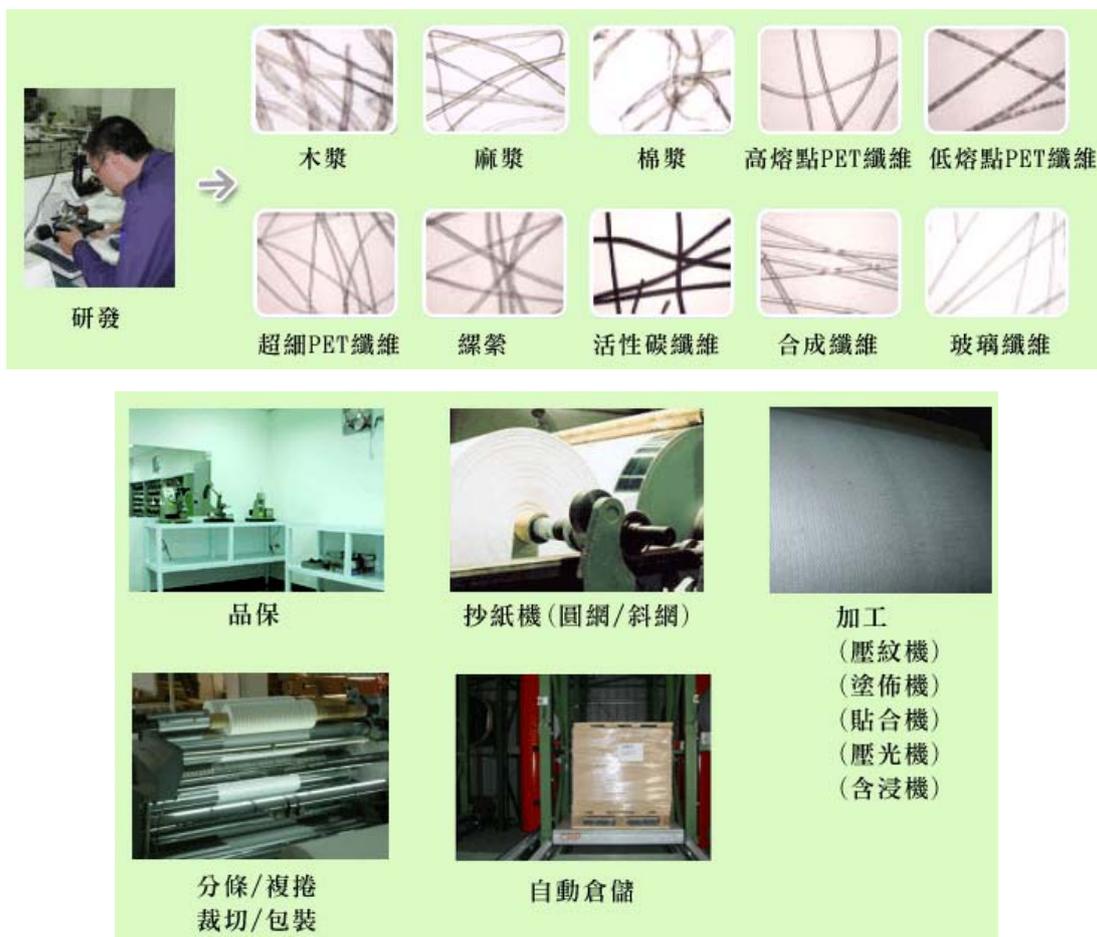
1968 機器製紙

## (二) 紙廠設施

中日特種紙廠生產的紙張包括機能紙和手工紙。

機能紙包括：(1)工業/科技用紙：電鏡紙，防災耐燃紙，繃帶原紙，自粘加工紙，活性碳纖維紙，工業特殊包裝紙，過濾紙，可還原式乾燥紙片。(2)醫療食品用紙：細紋吸水紙，醫療器材包裝，食品包裝用紙，茶袋紙，杯墊紙，淋膜彩藝包裝紙。(3)其他機能紙：裝飾用色紙，花材用紙，紙索紙，紙索，燈罩燈芯用紙，窗簾用紙，吸塵器紙袋，擦拭紙，洗衣用標籤紙，吸油面紙，化妝粉紙，燙髮紙，美耐皿紙。

機能紙生產流程：



手工紙包括：(1)高級包裝紙：薄樂包裝紙，雲龍紙，彩洞紙，手揉包裝紙。(2)印刷設計美術紙：色壓紋紙，彩烙紙，金貝卡紙，吊卡用紙，印刷用手工紙，相框卡紙。(3)環保封面裝幀用紙：普通壓紋紙，彩烙紙，亮面封面紙，珍珠效果封面紙，仿皮封面紙，書皮紙。(4)其他文化用紙：書畫用紙，友禪紙/千代紙。(5)新推出波羅紙。



- 紙面光滑細緻且易於控制筆墨。王壯為先生用後讚曰：「不數女膚」，張大千大師亦曾稱道：「滑能駐毫、凝能發墨……」。
- 紙力強，適宜多次渲染。
- 紙質潔白，不易變色。
- 紙質不易劣化，紙張壽命長。
- 波羅宣適合書畫及裱褙。

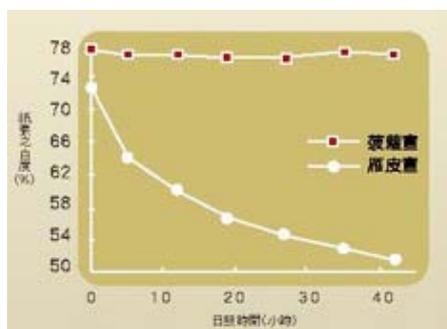


圖 2-1 波羅紙

手工紙生產流程：



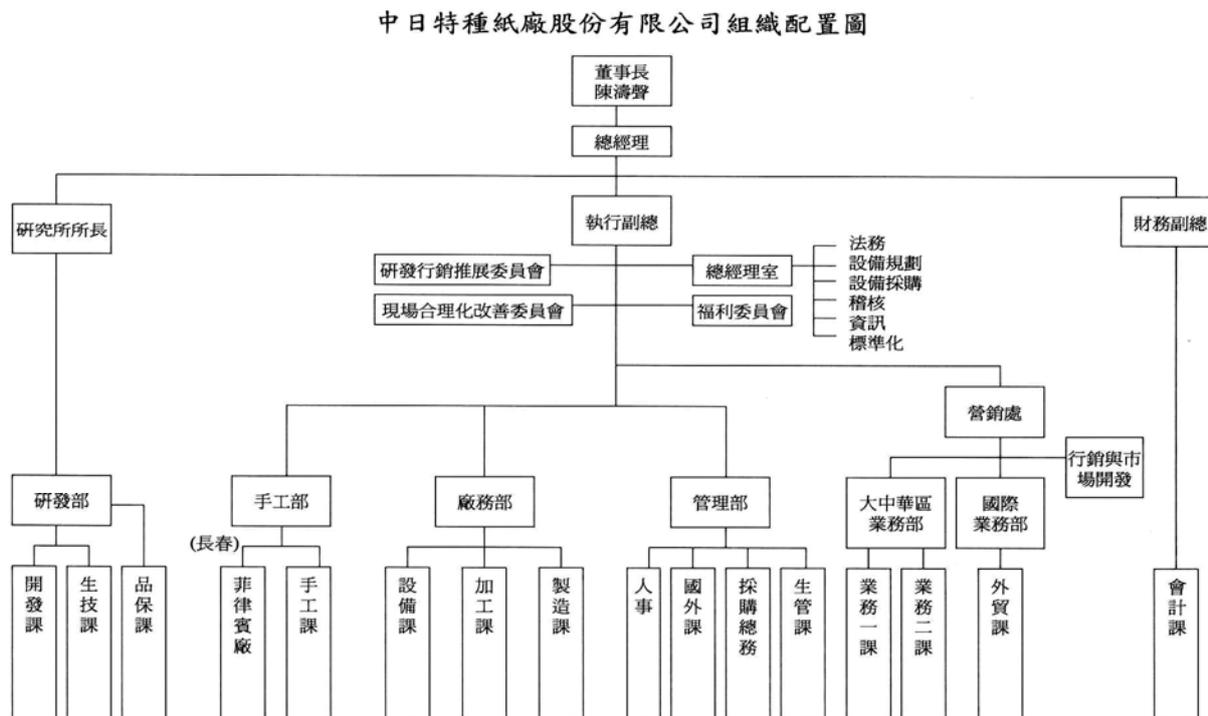
本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將中日特種紙廠之組織架構整理如下表 4-2：

表 4-2 中日特種紙廠組織架構表

類別	中日特種紙廠
特色	中日特種紙廠秉持長春棉紙廠設立時的創立精神，在發展手工紙的技術及文化之外，在機械造紙的領域，不斷研發創新，多次加工使得產品多樣化，領先的技術帶來優良的品質，成為臺灣的特種紙產業的先鋒，而且在國際上也展露了頭角。
設立時間	1958 年設廠，2004 年在地化發展。
地點	南投縣埔里鎮大城里中山路三段 737 號
負責人	陳濤聲
網站	<a href="http://www.paperworld.com.tw/fancy_company.htm">http://www.paperworld.com.tw/fancy_company.htm</a>
從業人口數	製造本業：42 人。

資料來源：研究者整理。

中日特種紙廠組織：



#### 4、紙廠營運與經營策略

本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將中日特種紙廠之紙廠營運與經營策略整理如下表 4-3：

表 4-3 中日特種紙廠營運與經營策略表

類別	中日特種紙廠
發展目標	1、建立亞洲的機能紙研發中心。 2、成為亞州的美術紙風潮領導者。 3、持續發揚傳統紙藝同時加以創新。
主要創意產品	柔軟強韌的長纖維紙張，提供精密工業 和針對客戶需求的特殊用紙，以及二次加工的含浸紙類。
產品銷售客群	1、文化市場。 2、公部門贈品。
創作研發	創意元素： 1、做好污染防治，符合環境法規要求。 2、制程減廢，降低環境衝擊影響。 3、建立、執行環境管理系統，持續有效運作。 4、落實員工環境教育，全員共同參與。 5、以「0」污染生產為目標，提升公司形象。 (1)中日特種紙廠的生產，採用較高成本的水性制程，以降低

	<p>使用油性加工制程的造成的揮發性物質對環境的破壞。</p> <p>(2)在原料方面，多採用永續經營林場來源的原料。制程方面持續減廢與推動節約能源改善方案。中日特種紙建基礎於手工紙，長期投入對纖維的研究，為全球紙廠中少數採用多種非木纖維的紙廠，以降低對木漿的使用。</p> <p>(3)中日特種紙廠開發環保對應產品。中日特種紙廠持續協助客戶研發改進符合最終產品環保要求的產品，例如開發輕量化的紙張(高松度)，以及環保相關產業的高科技紙材。</p> <p>創意產出的來源或方式：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、參考書籍資料。</li> <li>2、由研發室依市場需求自行研發打樣。</li> <li>3、舊產品重新尋求新材料加以改良。</li> </ol> <p>創意產出的困境：</p> <p>工資上漲、原物料上漲、環保意識抬頭、其他國家的競爭</p>
<p>生產制程</p>	<p>主要材料：植物纖維、紙、紙板、花材、木材。</p> <p>產品種類：機能紙包括：(1)工業/科技用紙：電鏡紙，防災耐燃紙，繃帶原紙，自粘加工紙，活性碳纖維紙，工業特殊包裝紙，過濾紙，可還原式乾燥紙片。(2)醫療食品用紙：細紋吸水紙，醫療器材包裝，食品包裝用紙，茶袋紙，杯墊紙，淋膜彩藝包裝紙。(3)其他機能紙：裝飾用色紙，花材用紙，紙索紙，紙索，燈罩燈芯用紙，窗簾用紙，吸塵器紙袋，擦拭紙，洗衣用標籤紙，吸油面紙，化妝粉紙，燙髮紙，美耐皿紙。手工紙包括：(1)高級包裝紙：薄樂包裝紙，雲龍紙，彩洞紙，手揉包裝紙。(2)印刷設計美術紙：色壓紋紙，彩烙紙，金貝卡紙，吊卡用紙，印刷用手工紙，相框卡紙。(3)環保封面裝幀用紙：普通壓紋紙，彩烙紙，亮面封面紙，珍珠效果封面紙，仿皮封面紙，書皮紙。(4)其他文化用紙：書畫用紙，友禪紙/千代紙。(5)新推出波羅紙。</p> <p>生產困境：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、水性制程產品成本偏高。</li> <li>2、產量不足以因應現有市場。</li> <li>3、經費資源有限與不足，致許多文化創意與藝術理想難以執行。</li> </ol> <p>未來發展計畫：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、建立亞洲的機能紙研發中心。</li> <li>2、成為亞州的美術紙風潮領導者。</li> <li>3、持續發揚傳統紙藝同時加以創新。</li> </ol>

資料來源：研究者整理。

### 2.3.2 廣興紙寮之發展與沿革

# 廣興紙寮

www.Taiwanpaper.com.tw

## 台灣第一家造紙產業觀光工廠

具歷史意義深度，能彰顯台灣文化創意魅力之手工紙產業



#### 1、紙廠概況

出生於埔里愛蘭臺地的「黃耀東」先生，八歲就讀「烏牛欄公學校」，十一、二歲逢第二次世界大戰，時有空襲，後轉學到員林，十四歲小學畢業，回埔里。民國48年，二十七、八歲的黃耀東在姐夫買下的一間國泰紙廠(在埔里街上)，從基本學起，自行研發紙漿配料。在1965年創立「廣興制紙加工所」，投入埔里手工造紙業的行列，草創初期只是一間規模不大的加工所，雖然是以代工為主，但黃老先生同時也致力於手工紙的研發改良以提高品質。1973年加工所生產的紙漸入佳境，同年開始手工宣紙的內銷，並易名「廣興造紙廠」。1991年成功研發高品質的手工宣紙，開始外銷日本與韓國市場，這段期間是廣興造紙廠的巔峰時期，黃老先生退休後，將廣興造紙廠傳承給第二代的「黃煥彰」先生經營管理。



在民國 85 年成功的利用茭白筍的筍殼及檳榔樹幹研發出「惜福宣」與「逢春宣」手工新紙，成為埔里最具特色的手工紙，不僅為臺灣的造紙文化開創新的一頁，也為傳統產業的在地化發展與經營樹立新的範例。1991 年成功研發高品質手工宣紙，開始外銷日本、韓國為廣興造紙廠的巔峰時期。後來黃耀東先生將造紙事業傳承給黃煥彰經營管理。1994 年宮崎清老師帶領學生進行埔里鎮社區營造調查，開啟埔里鎮社造的大門，廣興紙廠開始與社區工作串聯。1999 年 921 地震，埔里鎮與居民生活皆受創嚴重，紙廠運作暫停，並開放廠房設備提供居民烘乾衣物等使用。



傳承廣興造紙的黃煥彰先生為尋求產業新出路，承蒙埔里文化工作者王灝、陳義方的大力協助下，重新以「產業文化化」的創意，用古早紙寮的特色，在地化發展紙產業觀光新發展，致力手工造紙文化的保存、推廣、教育與產業，廣興紙寮因此於 85 年起成為臺灣第一家深富教育內涵的觀光工廠，提供完整的手工造紙流程供遊客免費參觀，並提供專業導覽解說服務以及生產各種紙文化產品等。

不但讓遊客明白如何將纖維漿料經蒸煮、漂洗、打漿、抄紙、壓水、烘乾等過程製造出珍貴的手工紙，設備紙藝教室讓遊客親身參與 DIY 造紙的樂趣，目前已經成為臺灣地區知名的產業觀光景點，也是許多學校戶外教學的最佳場所，為傳統產業的在地化發展與經營樹立新的範例。

近年在文建會文創產業的計畫輔導下，也陸續設立埔里紙產業文化館及臺灣手工紙店、自然造紙創庫，成為極有價值的活的紙產業文化博物館了。



園區一覽



臺灣手工紙店



DIY 教室

廣興紙寮，針現有生產工廠所需場地，經由專業人員重新規劃，除了保有原先古厝人文空間之美外，還辟設新建紙張應用研發室、埔里手工紙文化館、造紙植物生態區、臺灣造紙職人區、手工紙體驗教室、臺灣手工紙店及菜倫紙飲食展售區，複合之經營。

表 4-1 廣興紙寮發展過程表

年份	事蹟
1995 年	成立埔里產業觀光促進會的同時，亦與埔里藝文界的老師、朋友于廣興紙寮舉行「利用茭白筍殼廢棄物，製成惜福宣紙發表會」，發表利用茭白筍的筍殼及檳榔樹幹研發出的「惜福宣」與「逢春宣」手工新紙，同時舉辦以茭白筍變化出的 50 多種不同烹調發表，為產業在地化發展作熱身。
1996 年	略見開放成效，當時年營業額在新臺幣 200 萬元左右，仍低於製造本業。
1997~1999 年	觀光部份漸有成長，同時知名度漸為各大旅行社及學校知曉，營業額漸接近本業。
1999 年	逢 921 大地震，觀光部份休息一年半，但製造本業於震後二個星期開始恢復生產。
2000 年	震災重建開放，遊客又大量湧入。
2001 年	逢風災，又成為災區。
2002 年~至今	開放觀光的年營業額超越製造本業。參觀人次一年超過 30 萬人。

## 2、紙廠設施

紙藝工坊：親子、情侶體驗雙人抄紙的纖維之美，以及花與紙的對話。

紙愛埔里：導覽解說埔里紙鄉·鐵山社區的人文之美。

廣興紙寮提供完整的手工造紙流程供遊客免費參觀，並安排解說員為參觀者做深入的導覽解說，讓遊客瞭解紙張製作的辛苦與自然資源的可貴。園區內亦設置紙藝教室讓遊客親身參與 DIY 造紙的樂趣，遊客可以用比例縮小的機具體驗造紙，更提供遊客將烘乾的紙拿去拓印，遊客先選擇自己喜歡的印模，再取兩張宣紙在模子上拓印，接著將拓印完成的紙 DIY 製成扇子、掛軸、藝術燈籠或小筆記本等各式紙工藝品，讓遊客體驗自己動手做的樂趣，也讓遊客在深度體驗的過程中，領略紙的藝術多元性。

園區內設置之「埔里紙產業文物館」可謂是廣興紙寮的文化心臟，展示各種和手工紙相關的文物、器具、圖幅或文獻，是瞭解埔里產業文化的極佳管道。

由於手抄紙的運作危險性較低，用紙及造紙的觀念對於一般學生的教育意義也較濃厚，開放參觀以來成為許多學校戶外教學的最佳場所，目前已經成為臺灣地區知名的產業觀光景點。

隨著導覽，研究者參觀了廣興紙寮之設施：

### (一)埔里紙產業文化館

導覽的第一站即是文化館。一進門，館中央陳列的是最早期的抄紙機；左邊的櫃子內展示各式各樣生活化，且美感、質感兼具的紙藝品，將紙的應用發揮得

淋漓盡致；右手邊的櫃子呈現造紙術原料、工具及技術的演進過程；最後方貼滿海報的牆則將產業文化做一完整的交待與整理。融合導覽員的深度解說，讓遊客充份瞭解紙的歷史、埔里的風土人文、及埔里紙產業的發展與現況。文化館亦會不定期企劃主題特展，舉辦紙文化活動、紙藝創作展覽、新品發表，或開辦各種紙藝創作研習班，將文化的根紮得更深。



文化館外觀



古董抄紙機



左側櫃內陳列各種紙藝品



右側櫃子展示造紙用具



紙藝創作展覽



後方的海報牆述說著產業文化與產業變遷的歷程

## (二)紙原料區

廣興紙寮造紙的纖維採用：楮樹、雁樹及桑樹，這三棟樹的韌皮部，再加上植物膠來生產。植物膠的重點，在於讓紙張的纖維不要糾纏在一起與儲存水分，讓抄紙師傅有時間去控制紙張的厚薄度；植物膠的種類有 30 種以上，廣興紙寮

採用的是俗稱「美國土豆」的馬拉巴栗。導覽員會用心地講解適合造紙的植物的特性，讓遊客瞭解什麼纖維可以製成什麼紙，製成的紙彼此又有什麼差異。請遊客摸摸乾燥的纖維，請遊客用心感受它，提醒自己：「我們沒有那麼多樹可砍」，傳達、教育遊客珍惜自然資源的可貴。



各種造紙樹種的盆栽及介紹



造紙原料介紹

看完紙的源頭即帶遊客參觀整個造紙流程，從流程中讓遊客透過體驗，明白如何將纖維漿料，經由蒸煮、漂洗、打漿、抄紙、壓水、烘乾等過程製造出珍貴的手工紙。

業者在導覽過程中會儘量引導遊客參與：請遊客觸摸蒸煮過後粗糙的韌皮部；請遊客將手泡進打得稀爛的紙漿中；請遊客觸摸壓成紙豆幹的紙漿；請遊客用手指感受又滑又黏的植物膠。導覽員用活潑且生活化的方式，講解各種手工紙的制法、特性與用途；讓遊客用最直接的方式體驗手工紙與機械紙兩者之間的差異，感受手工紙的美感與質感。

手工抄紙的流程：抄紙的工具，是一張手工編製成的竹篩，嵌合在方形木框中，師傅將竹篩浸入紙漿中再抄起，透過雙手的擺蕩，讓纖維交叉產生橫、直結構後，待水份從竹篩縫隙中瀝去，紙漿纖維平均地分佈在竹篩上而形成。而紙張的厚度完全靠師父的經驗、感覺和目測方式來決定。每一張抄好的紙張，都會在紙面上放上一條「紙線」，讓烘紙師傅容易將紙張分開。剛抄好的紙張仍大量含水，須安置一夜讓它自然滴水，再經過壓榨，處理掉多餘的水分。壓榨速度與輕重的拿捏，端賴長久的工作經驗，速度過急或使力過猛，都容易引起紙張的斷裂。歷經這些繁複的制程，才能造就每一張結構細密、不易受濕氣影響而捲縮或變形的手工紙。



1. 鋪平竹簾



6. 取出竹簾



2. 灌入紙漿



7. 分離竹簾與紙



3. 均勻搖擺



8. 依序迭紙



4. 褪去多餘紙漿



9. 完成



5. 放上紙線

烘紙的流程：抄紙後，師傅會將飽含水分的紙相迭成濕潤的紙豆腐，以利計算數量與壓榨去除水分。紙豆腐經由壓榨去除水分後，即可烘焙成紙。烘紙的鐵板平臺採用水蒸氣間接加熱的方式，且蒸氣的溫度控制在 90~100 度之間，故烘紙時紙不會有烘焦或燃燒的情況產生。

手工造紙是相當辛苦的行業，冬天裏，抄紙師父的雙手須全天候浸泡在只有五度的水溫中工作；夏季一到，不僅天氣炎熱，烘紙的鐵板平臺邊仍有高達四十度的餘溫，烘紙師傅置身其間揮汗工作，其辛勞可想而知。烘紙的流程如下圖所示：



1. 用取紙棒取紙



4. 用毛刷刷平紙張



2. 分離出單紙張



5. 將紙從烘烤臺上取出



3. 將紙鋪在烘烤臺面



6. 依序整齊迭紙

### (三)DIY 體驗區

除了免費的園區參觀之外，業者亦設計了數款 DIY 體驗活動，遊客可依自己的時間及意願，選擇喜愛的活動加價參與。遊客可使用園區現場提供之同比例縮小的抄紙器具及烘紙平臺，實際操作師傅造紙的流程。抄紙的過程中，可加入自己的手印或花草，也可用不同顏色的紙漿簽名，完成獨一無二的手抄紙；抄紙完成後，送至小型的壓紙機，自己動手迭木板、壓石頭，掌握力道將水榨幹；榨幹

後送至烘紙平臺，一面感受平臺高溫，一面控制刷紙的力道與方向將空氣刷出；在體驗流程中，實際感受師傅抄紙與烘紙的辛苦，體認造紙不易。

紙烘好後，遊客可以選擇自己喜歡的印模，將之拓印或絹印上自己喜歡的圖案。亦可進一步地將這張紙做成手印掛軸、藝術紙扇、藝術捲軸、信紙、信封、燈籠或小夜燈等等精緻的紙藝品。

拓印的流程如下：



1. 將手工紙均勻地噴濕



4. 不斷換紙拍打直到水分完全吸幹為止



2. 放上機械紙，並用刷子不停地拍打吸水



5. 用槌子，一層一層地將墨拍打上去



3. 將機器紙和手工紙拍至完全密合



6. 層層上墨直到色調滿意為止

廣興紙寮的設施特色主要有：

紙的形成：造紙的原理是纖維的重組技術，不同的纖維形成不同的紙張。

紙的原料：介紹韌皮纖維、木質纖維，草木纖維造紙原料。

歎為觀紙：專業解說員解說，臺灣本土傳統手工造紙演示，讓您大開眼界。

親紙之旅：實際體驗 DIY 手工造紙及古老印刷術的趣味。

紙藝教室：學生團體，蔡倫造紙教育體驗。

紙迷賣店：展售各種多采多姿的手工紙與紙文化產品、圖書、紙品、藝術禮品、和本寮各種紀念品，帶您進入豐富的「紙世界」。

### 3、組織架構

本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將廣興紙寮之組織架構整理如下表 4-2：

表 4-2 廣興紙寮組織架構表

類別	廣興紙寮
特色	以手工製造紙本、以創意成就藝術、以參與替代疏離、以提升生活美學促進產業價值。
設立時間	民國 58 年設廠，民國 84 年在地化發展。
地點	南投縣埔里鎮鐵山裏鐵山路 310 號。
負責人	黃煥彰
網站	<a href="http://www.taiwanpaper.com.tw">http://www.taiwanpaper.com.tw</a> 。
從業人口數	1. 製造本業：22 人。 2. 觀光部份：20 人。

資料來源：研究者整理。

### 4、紙廠營運與經營策略

本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將廣興紙寮之紙廠營運與經營策略整理如下表 4-3：

表 4-3 廣興紙寮紙廠營運與經營策略表

類別	廣興紙寮
發展目標	1、延續臺灣手工紙的命脈。 2、利用湧入之觀光人潮帶動社區發展的契機。
主要創意產品	手工紙製造、紙藝品製造、社區產物製造。
產品銷售客群	1、文化市場。 2、教學市場。 3、公部門贈品。
觀光遊客來源	1、學校的課外活動與鄉土教學。 2、政府、機關團體觀摩。 3、國民旅遊及國外交流。 4、社團及社區營造體驗。
創作研發	創意元素： 1、生活上的需要。 2、市場的需要。 3、教育上的需要。 4、文化傳承的需要。

	<p>5、紙張相關性的結合。</p> <p>6、紙藝品無限伸展的開發。</p> <p>7、結合社區的開發。</p> <p>創意產出的來源或方式：</p> <p>1、參考書籍資料。</p> <p>2、由研發室依市場需求自行研發打樣。</p> <p>3、舊產品重新尋求新材料加以改良。</p> <p>4、紙藝創作者及老師共同研發。</p> <p>創意產出的困境：</p> <p>1、經費不足，許多創意與藝術理想難以執行。</p> <p>2、人手不足，專業人才的培養較不易。</p>
生產制程	<p>主要材料：植物纖維、紙、紙板、花材、木材。</p> <p>產品種類：年畫禮盒、年曆、手工書、押花藝術紙、族譜、卡片、書籤、相本、相框、藝術紙扇、紙燈籠、紙袋、環保抄紙材料及器具。</p> <p>衍生產品：</p> <p>1、撕畫創作。</p> <p>2、立體紙花系列。</p> <p>3、茭白筍殼風情畫。</p> <p>4、茭白筍殼飛鳥系列。</p> <p>5、茭白筍殼水禽系列。</p> <p>6、茭白筍殼相框系列。</p> <p>7、臺灣十族紙人形系列。</p> <p>生產困境：</p> <p>1、產品成本偏高。</p> <p>2、產量不足以因應現有市場。</p> <p>3、作品的創意與造型容易被抄襲。</p> <p>4、經費資源有限與不足，致許多文化創意與藝術理想難以執行。</p> <p>未來發展計畫：</p> <p>1、尋覓更寬廣的空間，將各種造紙的過程，以實景或多媒體方式呈現，建立更充實的紙業知識。</p> <p>2、結合社區資源，培養社區對紙藝有興趣者，發展成為紙產業村。</p>

資料來源：研究者整理。

### 2.3.3 埔里紙廠之發展與沿革

#### 1、紙廠概況

「埔里紙廠」成立於1979年，在創辦人張慶祥先生秉持著「用心做好每一張紙」的經營準則之下，靠著優越的生產技術及研發團隊，打開了國際知名度，目前紙品以出口貿易為主，外銷區域遍及歐、美、亞、澳、非等5大洲共60多個國家。

2007年將原為倉儲與印刷使用的二廠空間，由經濟部工業局指導、工研院的輔導下在地化發展為觀光工廠並更名為「造紙龍手創館」。並規劃許多DIY旅遊活動、體驗工坊，適合文化觀光、親子旅遊與戶外教學，讓更多的朋友一起體驗對紙的樂趣。而具有產業、歷史文化的造紙廠經整體規劃後，場域處處充滿創意與體驗魅力。造紙的獨特知識及由專利延申的瓦楞紙卷紙工藝，更可滿足您多元化觀光旅遊需求。



在造紙龍裏，您看到的不在只是一張紙的完成，而是紙張運用在生活中的多元可能性，以及所呈現出的動人溫度。「造紙龍手創館」館區佈置全部以「紙」為素材，大量運用手創館己身製造的產品來做設計，將紙張一一應用到生活中的每一個角落，希望每一位來訪的朋友能在此親身體驗「紙」的豐富多變。

造紙龍手創館園區內具有觀光游憩、人文歷史、自然生態、特殊地理位置等優勢，為了讓更多朋友可以瞭解紙的文化與創意，在原本的二廠原址成立觀光工廠推廣南投埔里造紙獨特的歷史文化特色，更能把中華造紙的歷史文化、技術等相關知識傳承與推廣給更多人瞭解與認同。



一張紙的千錘百練，每張紙的千變萬化，有趣的機械製造過程，從紙漿到印刷全部將在此精彩的呈現在您面前。造紙龍手創館佈置全部以紙為素材，大量運用本身製造的紙品做商品與空間設計，並轉化平凡的紙張為新奇有趣的「瓦楞紙公仔」DIY活創意。

## 2、紙廠設施

紙文化館：

### (1) 造紙龍手創館園區導覽 1F 區



紙愛造紙區：列傳統與機器造紙的機器，完整介紹制紙流程，瞭解中國千年流傳下來之造紙文化與技術，以及現今機械造紙多樣變化的制紙流程。

紙愛印刷區：機械造紙知識區有工廠制紙的印刷流程及工作狀況的影片實錄播放，參觀本區可以瞭解日常用紙製造作業的專業知識。

紙愛創意商品區：眾多目不暇給的紙類創意商品展售，包含獨特及個人化的雷射雕刻筆記本，紙樣燈飾及瓦楞紙娃娃創意……等，更多無限可能的紙創意商品將陸續推出。

紙愛活動區：提供戶外DIY教室，有眾多可愛造型的瓦楞紙娃娃及各種DIY產品提供親子及師生的互動教學遊戲，從創意中體驗紙與人的親密感受，並創作出自己喜歡的小玩偶。

### (2) 造紙龍手創館園區導覽 2F 區



紙愛藝文區：提供一個完整的藝文展示空間，不定期的舉辦創作展覽，讓熱愛紙藝術的人可以看到多元的藝術展演。

紙愛千變萬化：陳列幾百種不同款式美侖美奐的「萬紙纖虹」紙樣牆，皆為紙愛加工區：紙張在抄制成型的印刷後，若要在增添表面的質感，就利用各種加

工機器來作效果，包含壓紋、印模……等。

紙愛看世界：陳列出其他不同國家所使用的紙樣式與特殊紙，讓無國界的創意展現在我們身旁。

紙愛臺灣之紙：簡報教室，介紹臺灣之紙的歷史與認識企業如何展現創意，行銷埔里紙到全世界。

總之，紙文化館的特色：

- ★紙玩意雜貨鋪：讓你想像不到的有趣商品唷～來了就對了
- ★紙公仔主題餐廳：讓自己像在童話世界裏享受美食！
- ★DIY 體驗工坊：充滿創意的「獨特」紀念品，收到的人會超級感動的唷！
- ★紙文化走廊：讓您更瞭解紙的附加價值，知識大增的好機會
- ★紙創達人作品展覽區：不定期的更換，增加藝術氣息

### 3、組織架構

本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將埔里紙廠之組織架構整理如下表 4-2：

表 4-2 埔里紙廠組織架構表

類別	埔里紙廠
特色	在工研院觀光工廠計畫輔導下，將原有的生產廠域改造成充滿藝術氣息的造紙龍手創館，並規劃許多 DIY 旅遊活動、體驗工坊，適合文化觀光、親子旅遊與戶外教學，讓更多的朋友一起體驗對紙的樂趣。
設立時間	1979 年設廠，2007 年在地化發展。
地點	南投縣埔里鎮隆生路 118-2 號。
負責人	葉美惠
網站	<a href="http://www.pulipaper.com/diy/?page=1">http://www.pulipaper.com/diy/?page=1</a>
從業人口數	1. 製造本業：30 人。 2. 觀光部份：15 人。

資料來源：研究者整理。

### 4、紙廠營運與經營策略

本研究透過次級資料之搜集與業者訪談內容，將埔里紙廠之紙廠營運與經營策略整理如下表 4-3：

表 4-3 埔里紙廠紙廠營運與經營策略表

類別	埔里紙廠
發展目標	成立觀光工廠推廣南投埔里造紙獨特的歷史文化特色。 把中華造紙的歷史文化、技術等相關知識傳承與推廣。
主要創意產品	紙玩意雜貨鋪：讓你想像不到的有趣商品。 紙公仔主題餐廳：讓自己像在童話世界裏享受美食！

	<p>DIY 體驗工坊：充滿創意的「獨特」紀念品。</p> <p>紙文化走廊：讓您更瞭解紙的附加價值。</p> <p>紙創達人作品展覽區：不定期的更換。</p>
產品銷售客群	<p>1、文化市場。</p> <p>2、教學市場。</p> <p>3、公部門贈品。</p>
觀光遊客來源	<p>1. 學校的課外活動與鄉土教學。</p> <p>2、政府、機關團體觀摩。</p> <p>3、國民旅遊及國外交流。</p> <p>4、社團及社區營造體驗。</p>
創作研發	<p>創意元素：</p> <p>紙玩意雜貨鋪：讓你想像不到的有趣商品。</p> <p>紙公仔主題餐廳：讓自己像在童話世界裏享受美食！</p> <p>DIY 體驗工坊：充滿創意的「獨特」紀念品。</p> <p>紙文化走廊：讓您更瞭解紙的附加價值。</p> <p>紙創達人作品展覽區：不定期的更換。</p> <p>創意產出的來源或方式：</p> <p>1、參考書籍資料。</p> <p>2、由研發室依市場需求自行研發打樣。</p> <p>3、舊產品重新尋求新材料加以改良。</p> <p>4、紙藝創作者及老師共同研發。</p> <p>創意產出的困境：</p> <p>1、經費不足，許多創意與藝術理想難以執行。</p> <p>2、人手不足，專業人才的培養較不易。</p>
生產制程	<p>主要材料：造紙龍手創館佈置全部以紙為素材，大量運用本身製造的紙品做商品與空間設計，並轉化平凡的紙張為新奇有趣的「瓦楞紙公仔」DIY 活創意。</p> <p>生產困境：</p> <p>1、產量不足以因應現有市場。</p> <p>2、作品的創意與造型容易被抄襲。</p> <p>3、經費資源有限與不足，致許多文化創意與藝術理想難以執行。</p> <p>未來發展計畫：</p> <p>1、館區佈置全部以「紙」為素材，大量運用手創館本身製造的產品來做設計。</p> <p>2、將紙張一一應用到生活中的每一個角落，希望每一位來訪的朋友能在此親身體驗「紙」的豐富多變。</p>

資料來源：研究者整理。

### 第三章 埔里地區紙廠在地化發展之營運現況及現象

為求紙廠持續經營而在地化發展的中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠，從造紙工廠在地化發展為富含教育價值、歷史文化、觀光休閒等功能的觀光工廠及紙文化教室。在社區營造、地方文化產業、文化創意產業等政策的影響下，以中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠三大紙廠本身的歷史背景和文化價值為基礎，將多種元素相互結合，朝向文化教育與觀光遊憩兼營的方向發展，一方面能強化民眾對傳統造紙文化的瞭解，另一方面藉由中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠三大紙廠整體再發展的設計規劃後，展現新意與魅力，讓中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠三大紙廠的經濟效益，轉化為地方觀光收入的邊際效益，也可滿足多元化觀光旅遊的市場需求，並達到中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠三大紙廠持續營運與發展，可謂一舉數得。本章將就其生產結構、操作方式、產品與場域規劃等面向，比較在地化發展前後的差異，來探討中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠三大紙廠在地化發展的現象，並以符號學、後工業等觀點，發掘紙廠的產業操作方式與社會文化的互動作用下的影響與問題。

#### 3.1 中日特種紙廠在地化發展之營運現況及現象

##### 3.1.1 生產取向：製造與觀光服務

中日特種紙廠總公司與生產工廠位於南投縣埔里鎮，總營業處設於臺北縣五股工業區，台中，高雄另設有分公司，海外工廠則位於上海與菲律賓。國道六號自2009年通車後，台中到埔里總公司只需40分鐘，大幅縮短與各縣市之距離，也因此改變中日特種紙廠的觀光旅遊習慣，並提升中日特種紙廠的觀光發展。

秉持1958年長春棉紙廠設立時的創立精神，在發展手工紙的技術及文化之外，在機械造紙的領域，不斷研發創新，多次加工使得產品多樣化，領先的技術帶來優良的品質，成為臺灣的特種紙產業的先鋒，而且在國際上也展露了頭角，為目前埔里鎮僅存手工造紙最大的工廠，Paperhouse紙網站是由工廠直營的專賣店。

公司基於環保意識，在生產過程中，刻意使用可回收而且不會污染環境的原材料。例如紙張塗布加工時，使用環保材料，來避免人類對於環境造成的公害。

秉持1958年長春棉紙廠設立時的創立精神，在發展手工紙的技術及文化之外，在機械造紙的領域，不斷研發創新，多次加工使得產品多樣化，領先的技術帶來優良的品質，成為臺灣的特種紙產業的先鋒，而且在國際上也展露了頭角，為目前埔里鎮僅存手工造紙最大的工廠，Paperhouse紙網站是由工廠直營的專賣店。

##### 3.1.2 操作方式：實用功能結合文化性

操作方式：

(1)中日特種紙廠的生產，採用較高成本的水性制程，以降低使用油性加工制程的造成的揮發性物質對環境的破壞。

(2)在原料方面，多採用永續經營林場來源的原料。制程方面持續減廢與推動節約能源改善方案。中日特種紙建基礎於手工紙，長期投入對纖維的研究，為全球紙廠中少數採用多種非木纖維的紙廠，以降低對木漿的使用。

(3)中日特種紙廠開發環保對應產品。中日特種紙廠持續協助客戶研發改進符合最終產品環保要求的產品，例如開發輕量化的紙張(高松度)，以及環保相關產業的高科技紙材。

創意元素：

- 1、做好污染防治，符合環境法規要求。
- 2、制程減廢，降低環境衝擊影響。
- 3、建立、執行環境管理系統，持續有效運作。
- 4、落實員工環境教育，全員共同參與。
- 5、以「0」污染生產為目標，提升公司形象。

三、產品設計：傳統材料與創新觀念的相結合

傳統材料與創新觀念的相結合多集中於高品質與特殊用紙的製作與銷售。紙製品環保特質，符合現代樂活趨勢。現代素材多元，生產技術成熟，助於產品設計開發。優質設計技術人資充沛。設計與科技加值應用趨勢較強。公司及時掌握全球最大市場語言及文化優勢。

紙張質材融合新元素：波羅宣的紙面光滑細緻且易於控制筆墨。王壯為先生用後贊曰：「不數女膚」，張大千大師亦嘗稱道：「滑能駐毫、凝能發墨....」。紙力強，適宜多次渲染。紙質潔白，不易變色。紙質不易劣化，紙張壽命長。波羅宣適合書畫及裱褙。

四、場域規劃：從封閉走向開放

傳統工藝之傳承過去一直是在實際的施做過程中共同參與學習而來，現今由於社會之變遷，價值觀的改變，傳統師徒從相傳之方式大多難以延續，使得精於傳統工藝之藝師雖仍擁有技藝，卻沒有適當的方式可以將其技藝留傳到下一代。工藝、文化與日常生活結合的狀況，隨著工業化的發展而逐漸擴散，傳統工藝也逐漸在生活周邊消失，過去經過長期磨練而擁有手藝的藝師也因社會的需求減少而減少。中日特種紙廠持續發揚傳統紙藝同時加以創新，積極推動埔里紙業自有品牌與商品推廣，提升服務價值與商機，建構並強化創埔里紙業新的設計、研發機制，引領造紙產業優勢，推動產業提升品牌行銷管理能力，強化產業競爭能量，從封閉走向開放。

## 3.2 廣興紙廠在地化發展之營運現況及現象

### 3.2.1 生產取向：製造與觀光服務

廣興紙廠位於臺灣的地理中心，隸屬於南投縣，居於境北部，地形上四面環山，是為於盆地地形，廣興紙廠東面和東北面為仁愛鄉，南面為魚池鄉，西面與西北距離台中五十八公里，往來距霧社二十三公里，往南距日月潭約十七公里，交通便利且當地物產豐富，如埔里酒廠與當地美食，且鄰近日月潭、清境、唐山

等旅遊景點，加上國道六號於 2009 年開通之後，大大縮短台中到廣興紙廠的行車時間，也因此改變南投與廣興紙廠的觀光旅遊習慣，並提升廣興紙廠的觀光發展。

廣興紙廠早期並沒有推廣觀光旅遊的意願，黃煥彰先生一直都在工廠工作，剛開始想在地化發展的行業如種蘭花、賣牛肉麵，後來還是回到本業，接著由於陳義方先生開始遊說產業結盟，才在 1995 年正式在地化發展觀光服務來經營紙廠。而產業結盟為埔里文化產業發展的重要特色，其觀念初起於 1995 年埔里酒廠面臨經濟發展瓶頸，面臨關廠及並廠的命運，員工們人人自危，自覺意識萌起，當時酒廠員工即帶了兩瓶紹興酒去找金都餐廳總經理共同研發紹興宴，帶動產業共同發展效益，此為產業聯盟觀念的萌起。之後結合了埔里酒廠、廣興紙廠、金都餐廳、阿波羅飯店、木生昆蟲館、牛耳藝術公園、台一教育農園、龍南漆器等產業共同成立 8 大產業聯盟，這是臺灣被喻為第一個成功產業聯盟的範例。

據廣興紙廠一員工表示：手工藝在地化發展期，埔里酒廠陳義方先生，提議觀光化，找一個生路為自己解套，其構想是以點線面結合與觀光產業開放，並把很多的特色產業結合起來，作一個觀光旅遊的集合，從點再擴充到線和麵；陳義方先生開始遊說產業結盟，希望以埔里酒廠相關產業為主，包括食住行。例如，要印酒瓶標籤的紙廠、以酒當佐料的餐廳等，只要有意願均能加入合作團隊，後來陸續形成埔里酒廠、造紙、生漆、昆蟲博物館、生態、種苗等觀光產業。

這種產業結盟的方式是以地方的特色資源共同結盟發展，作為一個觀光旅遊的集合，從點再擴充到線和麵，為埔里鎮產業發展注入新的生命力並促進文興紙廠與埔里地區的觀光發展。產業結盟的方式成功後，許多旅行社覺得埔里的觀光很有潛力，加上報紙媒體的報導，廣興紙廠便配合產業觀光聯盟及政府計畫共同舉辦多項觀光與產業活動，將埔里地區的文物館、多種文化產業、農產品等資源，配合各式節慶與計畫規劃成一系列的活動，提升埔里地區的觀光人潮，讓國人更深入認識埔里的產業文化、自然生態與旅遊資源。另外，在經營策略的內容中，廣興紙廠負責人雖表示為刻意做行銷，但經由報章媒體報導各類活動內容，以及與埔里的其他產業以產業結盟的方式合作，存在都示其行銷機制運作得當，也因此使廣興紙廠在地化發展後，其製造本業兼管觀光服務已見成效。

以製造為主的工廠系統於十九世紀工業化就存在了，因應時代潮流的演變，以服務為主的產業觀光，成為二十一世紀一項新興的休閒產業。因此，製造產業走向觀光化，可以說是一股知識經濟時代的趨勢，美國、英國、荷蘭、法國、日本等與民生消費相關的工廠觀光化已行之有年，例如：瓷器、水晶、玻璃、食品、制酒、汽車等工廠，早在二十世紀就已已經由製造兼管觀光服務踏出產業在地化發展，結合旅遊業朝向國際觀光之成功發展，實為今日觀光工廠的先驅。

廣興紙廠雖然早在 1995 年起即在地化發展觀光，但為配合政策辦理觀光工廠輔導，並取得相關證照認證，於是近幾年來開始加入輔導計畫，以促進觀光工廠之發展及永續經營，且藉由多家觀光工廠相互扶持、觀摩交流成長，以帶動地方觀光產業。當然目前廣興紙廠仍繼續製造手工紙，並融入觀光導覽的部分，

首先導覽人員介紹造紙的歷史與相關常識，再引領遊客參觀師傅現場造紙，最後，讓遊客現場親自動手抄紙、壓紙、並親自烘焙自己的紙張。

### 3.2.2 操作方式：實用功能結合文化性

從廣興紙廠的操作面來說，廣興紙廠起初的設立是製造手工紙，以專業分工的方式生產供應市場為主要目的。早期埔里因為水質純淨，所似非常適合紙業的發展，鼎盛時期甚至有 50 家紙廠設立，成為臺灣宣紙與棉紙最大宗，但是，近年來水墨書畫在臺灣漸漸不受到重視，且中小學也不像以前必修書法課，以致書畫用紙產量漸減；另一方面，則是手工紙採用人工抄紙與烘紙，再需要師傅的經驗與技術，相對於機器造紙的快速方便與節省人力，也就使得埔里從以往的 50 家左右，萎縮成現在的 11 家。其次，外幫市場競爭、環保意識抬頭與原料取得不易、技術人力短缺及設計人才培育困難、西方造紙技術影響與替代產品氾濫等種種因素交相影響下，使得生產成本相對提高，造成傳統紙業的經營面臨困難。這種單靠紙廠製造手工紙的生產方式，並無法維持紙廠的營運，因此負責人將傳統紙業與手抄紙技術加入文化性元素，從歷史、文化體驗、藝術等角度結合原本的實用功能，來提升產業文化性價值。

就廣興紙廠的整個操作方式來看，當遊客進入紙廠後，首先由導覽人員介紹造紙的歷史與相關常識，如造紙沿革、手工造紙原料、手工造紙器具、手工紙的特色等。接著，參觀紙產業文化館，再引領遊客參觀師傅現場造紙，最後，讓遊客現場親自動手抄紙、壓紙、並親自烘焙自己的紙張。若遊客滯留紙廠的時間充裕，可以按照參訪者的意願參加 DIY 的部分，包括親手抄紙、手印製作、印刷(拓印或絹印任選)、手抄壓花紙、拓印手抄信箋信對等紙藝品。這樣的操作方式及程式，能使遊客對產業發展的概況及背景有初步的認識，更有助於接下來要說明的歷史文物，因而合有再現產業歷史的意義。從另一個角度來看，紙廠是透過產業文化化的方式，經過在地化發展的過程，使銷售的產品除原有的功能性外，另外附加了文化性的產品。

#### (一) 文物導覽與博物館化

以文物導覽為例，廣興紙廠將各種和手工紙相關的文物、圖幅、文獻等相關資料，展示於埔里紙產業文化館，使文物博物館化外，更合有再現歷史文化的精神性意涵，這樣的操作方式，能使遊客對產業發展的概況及背景有初步的認識更有助於接下來要導覽的傳統制紙過程的瞭解。

#### (二) 制紙技術展演化

以制紙展示為例，廣興紙廠目前仍以多位老師傅專職手抄紙技術的展演，且以分工的方式，從抄紙、烘紙等過程呈現傳統制紙技術之部分流程。從前紙廠將此做為生產技術，如今技術之展演反而從功能陞成為一種文化性的操作方式。傳統手工紙採用人工抄紙與烘紙，再需要師傅的經驗與技術，再加上外銷市場競爭、環保意識抬頭、原料取得不易、技術人力短缺、設計人才培育困難、西方造紙技術影響與替代產品氾濫等種種因素交相影響下，使得傳統紙業的技藝逐漸沒落。而廣興紙廠為因應上述因素而轉變操作方式，將本業製造的功能保留下來之

外，更以文化包裝手抄紙技術而成為一種展演，因而提升其產業的文化價值。

### (三)技術與器物教學化

以DIY手抄紙與紙藝品製作為例，經由產業的歷史與文物介紹、到傳統制紙技術的導覽，最後讓遊客親自體驗抄紙與藝品製作的樂趣。對現代人而言，早期的手工紙只是實用性的產品而已，如今以教育的方式使遊客親自抄紙，因而形塑出一種文化形象，使大眾體驗制紙的藝術。另一方面，紙廠在地化發展為紙文化教室，民眾在製作紙藝品的同時，紙藝品的成形超越實用性價值，而民眾也成為美感體驗的對象，且體驗過程中培育出未來懂得欣賞紙文化的人口。

### 三、產品設計：傳統材料與創新觀念的相結合

埔里的眉溪與南港溪水系，不僅能種植出品質優良的茭白筍、花卉、甘蔗等特色作物。茭白筍與甘蔗是埔里鎮重要農特產，生產過程都有案甘蔗渣為廢棄物處理問題，廣興紙廠繼多年前將茭白筍製成手工宣紙後，2008年又研發以甘蔗渣混合木漿完成甘蔗紙，不管是惜福宣或是甘蔗紙，均以環保、節能、廢棄物再利用等新興議題作為元素來設計產品，與原本的傳統材料相互融合後成為一種創意的新紙材，這樣的研發設計也讓茭白筍與甘蔗在專業型經濟作物之外，又多了另一種文化用途。

#### (一)紙張質材融合新元素

##### 1、惜福宣

用茭白筍材質做成的宣紙惜福宣已經成為廣興紙廠的看板產品，廣興紙廠負責人黃煥彰用茭白筍搭配樹皮，長纖維木質等複合紙漿，反復實驗配方近半年，催生了臺灣首見的茭白筍宣紙，因惜福宣的發墨效果頗佳，目前多是專業人士作為書畫用紙，黃煥彰表示，茭白筍含有不吸水的保護膜，遇墨會有飛白效果，且茭白筍宣紙顏色偏黃，則開始大家不太能接受這種不傳統的紙張，幸好傳統水墨也在改變，要畫出更具當代性的水墨，個性化的紙更有助於表現。

##### 2、甘蔗紙

行政院文建會輔導優質與具潛力藝文產業，進行跨界合作，埔里手工紙雀屏中選，廣興紙業與政府、地方藝文工作者合作研發茭白筍製作手工宣紙，成為藝文與產業跨界合作的成功案例，2008年又以埔里另一聞名全台特色作物紅甘蔗為中心，提出綠色藝文產業「愛在甘蔗田」計畫。「愛在甘蔗田」除有以廢棄材料新研發手工紙，還應用在候鳥文化創意產品，透過種甘蔗、吃甘蔗，提供保護候鳥棲息地的機會，進而做到鳥類保育、環保減碳的功用。

過去甘蔗渣只能丟棄或製作堆肥，埔里鎮廣興紙廠將蔗渣混合木漿，加工製成甘蔗紙。甘蔗紙有豐富的纖維，外觀看起來有粗獷的味道，遭合工藝用途，除了包裝紙、名信片，還有手工書、筆記本，未來都能讓遊客自己DIY，比起過去蔗渣只能丟棄或製作廉價堆肥，用途更多元且藝文性十足。

#### (二)拓印紋樣多元

古時為了節省抄寫時間及降低抄寫所產生的錯誤，便有人將石碑上之文章以拓印方式，複製於紙張上，而魏晉晴期的碑石摹拓，可觀為雕版印刷的先驅。當

時人們在刻有文字的石碑上蓋一張紙，再用布包上棉花，沾著墨汁，在紙面上輕輕拍打，紙上便會留下和石碑上一模一樣的黑底白字字跡，不但比手抄方便，而且生產量多，也不會有失誤，於是開始有了拓印。它是將石刻或木刻文字，用紙、墨拍印出來，以便保存和傳播的工藝方法。

據廣興紙廠一位員工表示，廣興紙廠在DIY拓印的部分是要朝向手工紙與古老印刷術結合的方式來發展，並在過程中漸漸摸索出紙與拓印結合的趣味，因此將以前九二一地震後老房子所留下的地磚拿來做拓印之用。目前，廣興紙廠在園區中所使用的拓印方式，類似上述古代的拓印方式，只是使用現代化工具並加以改良，例如石碑或木刻改用磚頭做成拓板：棉布改用易幹且吸水性佳的機械紙：木刷改用塑膠刷，至於改用塑膠刷，則是因木刷在拍打拓磚時容易敲壞磚面：至於拓包的改良，則是廣興紙廠用特殊的秘方使其使用時間達1-2星期之久，廣興紙廠搭配現代題材以重現拓印這種古老印刷術，並讓遊客透過實際操作拓印，感受先人保留文字的智慧及碑文的藝術。

廣興紙廠在DIY教室桌面上放置的各種拓印的磚板，包括：從早期藝文前輩所提供書法的親筆字跡外，尚有應遊客需求加入的吉祥語，之後陸續加入吉祥圖案、宗教圖案，以及受孩童喜愛的現代卡通圖案。經由分類後可看出以下二種類型：

1. 文字類型：包括藝文前輩的書法字跡、電腦篆刻的吉祥語，又可細分為一般文字類型：另一種則為文字圖像化類型，是將文字當作圖像來使用，因而含有文字、語言、圖像等多重意義，而其中還隱含著象形文字的使用、書法與篆刻藝術……等。

2. 圖案類型：包括吉祥圖案、宗教圖案及現代卡通圖案，圖案本身上可分為實與抽象的表現，而抽象表現象徵多種含義，像是宗教方面就含有趨吉避凶、與護佑的意思，而吉祥圖案中又多是古代傳統的紋樣，像是龍鳳紋、螭虎紋、花鳥紋等。

以上分類後，便可看出文字、圖案的多種樣貌，更顯現出廣興紙廠使拓印藝術多元化，並讓手工紙與拓印文化結合後富含多義性。

### (三)展售區商品多樣化

廣興紙廠在園區中段設置販售區，展售各種紀念品，據廣興紙廠員工表示，廣興紙廠將手工紙的書寫功能加以擴展到休閒、日用品等，讓手工紙也能融入生活當中，而手工紙從原本單純的性質加上創意，轉變成目前多樣的產品，從變化的過程可看出，產品從產業文化化進展到文化生活化，目前廣興紙廠的目標是再將手工紙導向生活藝術化，而依功能屬性可將此展售區的商品分為下面幾種類型，包括：

1. 書寫類型：書箋、留言卡、卡片、筆記本、明信片、聯絡簿、影印紙、名片紙、信封。

2. 容器類型：紙雕筆筒、信封、紙袋、較大的紙包包、紙包(日本友禪紙，

可裝小東西)、零錢包。

3. 展示類型：年曆、掛軸。
4. 裝飾類型：紙吊飾、紙偶、紙面具。
5. 生活工藝類型：紙燈籠、紙扇、紙傘、紙餐墊、紙相框、紙帽、發飾品。
6. 特殊功能類型：棉紙撕書材料包、各種手工紙。
7. 非紙類類型：竹制書箋、抄紙架

負責人黃煥彰強調：「手工紙不是日常民生用品，如果沒有書法畫畫的用途，根本拿回家也沒有用。因此一開始就有確認：怎麼把這種很硬的、文化的東西變成日常生活用品。」因此廣興紙廠不僅僅邀請參觀民眾一起來造紙，讓手工紙留在生活中而不是進了資源回收桶。再從以上分類系統可看出，手工紙的用途愈多時，開發出來的產品種類也愈多樣化，也顯示出手工紙愈貼近現代社會生活的意義。

#### (四)臺灣手工紙店

2008年埔里手工紙藝文產業計畫成果發表會，並在同年12月17日在廣興紙廠舉行，除了有「愛在甘蔗田」的臺灣甘蔗紙新紙發表會，並集合臺灣數百種優質手工紙的臺灣手工紙店也歡慶開幕，並開發埔里藝術家明信片等多種文化創意產品，展現埔里特色。此外，廣興紙廠為凸顯埔里的特色，特別成立「臺灣心遊情-埔里藝術家明信片」專賣店，讓埔里藝術家的作品成為明信片商品。「臺灣手工紙專賣店」有數百種手工紙供消費者選擇，同時突破手工紙印刷技術，讓手工紙成噴墨印表機用紙，應用在產品包裝設計。

廣興紙廠在臺灣手工紙店中展售各種手工紙與紀念品，據廣興紙廠一位員工表示目前廣興紙廠亦將此區規劃的產品導向「生活藝術化」而與販售區的部分產品重複，而依功能屬性可將商品分為下面幾種類型，包括：

1. 書寫類型：筆記本、卡片、明信片、書箋、影印紙。
2. 容器類型：紙撲滿、相簿。
3. 展示類型：年曆、掛軸。
4. 裝飾類型：紙偶、紙雕相框、擺飾、圖像。
5. 生活工藝類型：時鐘、紙燈籠、紙扇。
6. 特殊功能類型：各種手工紙，例如：蕉絲紙、楮皮麻絲紙、雲龍紙、麻絲紙、金花紙、五言瓦當紙、白荷葉紙、稻草紙……等。
7. 非紙類系類型：毛筆、竹筆。

可見廣興紙廠在整個產品的分類上均採用同樣的方式，使其整個系統有一致性，而手工紙產品的多樣化除呈現多重性質外，更顯示出手工紙更貼近現代生活的意義。

#### 四、場域規劃：從封閉走向開放

傳統工藝之傳承過去一直是在實際的施做過程中共同參與學習而來，現今由於社會之變遷，價值觀的改變，傳統師徒從相傳之方式大多難以延續，使得精於

傳統工藝之藝師雖仍擁有技藝，卻沒有適當的方式可以將其技藝留傳到下一代。工藝、文化與日常生活結合的狀況，隨著工業化的發展而逐漸擴散，傳統工藝也逐漸在生活周邊消失，過去經過長期磨練而擁有手藝的藝師也因社會的需求減少而減少。為了使民眾仍能欣賞及接觸傳統手抄紙的技藝與文化，廣興紙廠便將原本私人的工廠開放給一般的民眾進入參觀：當然，原本的技術也隨著觀光導覽與DIY教育的方式，展示與傳習給民眾，使得整個場域的規劃，從封閉走向開放。

原本的廣興紙廠是私人住家與工廠結合，除家人與紙廠的員工外，為避免技術外流多禁止外人進入。現在則結合觀光，將原本的廠區作擴建，並向文建會申請經費成立「埔里紙崖漿文化館」與「臺灣手工紙店」，用以展示各種和手工紙相關的文物，與推廣臺灣手工紙；另外興建「蔡倫教室」，讓遊客在參觀造紙師父實際造紙的過程後，能親自體驗手抄紙與製作紙藝品的樂趣。廣興紙廠運用傳統工藝的技術，結合開放式的埔里紙產業文化館、臺灣手工紙店以及蔡倫教室，打破原先空間的封閉性，且使整個空間規劃同時具有工藝傳承，以及展示紀念性之意涵。

此外，「蔡倫教室」主要是讓遊客親自體驗手抄紙，此操作過程使得技藝由對封閉向開放的方式，藉此延續傳統技術一部分的精神，換言之，也就是借著主動教育與展示做為宣揚的媒介，讓產業生產與技藝傳習含有開放的意涵。就此一觀點而言，也有助於產業與技能，轉化為可傳達或流通的文化知識，而利於從各個層面去擴張發散，成為地方工藝之文化、技術或傳承的廣播站，改變過去私領域性質的技術傳承，也改變從前保守性的空間場所，進而構築出另一層次的開放場域<sup>9</sup>。

原本屬於封閉性的制紙空間、文化與技術，因整個廠區的觀光化、教育化，促使整個場域承載歷史文化與技藝的傳習，以及展示紀念性之意涵。廣興紙廠讓傳統工藝再度與實際空間結合，使得造紙師傅有機會能展現其技藝，並使民眾可以親眼目睹施做的過程與欣賞傳統紙藝之美，而在欣賞之際亦能使有志者願意投身其中、傳承傳統工藝。此外，廣興紙廠規劃開放式的教育場域，具有現代性功能，這樣使人們能親身製作的工藝展現，應能有別於展示區中的工藝品，使大家重新體會生活與工藝的感受，逐漸培育下一代之美學意識。

### 3.3 埔里紙廠在地化發展之營運現況及現象

#### 3.3.1 生產取向：製造與觀光服務

埔里紙廠位於臺灣的地理中心，隸屬於南投縣，居於境北部，地形上四面環山，是為於盆地地形，埔里紙廠東面和東北面為仁愛鄉，南面為魚池鄉，西面與西北距離台中五十八公里，往來距霧社二十三公里，往南距日月潭約十七公里，交通便利且當地物產豐富，如埔里酒廠與當地美食，且鄰近日月潭、清境、唐山等旅遊景點，加上國道六號於2009年開通之後，大大縮短台中到埔里紙廠的行車時間，也因此改變埔里紙廠的觀光旅遊習慣，並提升埔里紙廠的觀光發展。在「造紙龍手創館」中規劃許多DIY旅遊活動、體驗工坊，適合文化觀光、親子旅

遊與戶外教學，讓更多的朋友一起體驗對紙的樂趣。

在造紙龍裏，您看到的不在只是一張紙的完成，而是紙張運用在生活中的多元可能性，以及所呈現出的動人溫度。「造紙龍手創館」館區佈置全部以「紙」為素材，大量運用手創館己身製造的產品來做設計，將紙張一一應用到生活中的每一個角落，希望每一位來訪的朋友能在此親身體驗「紙」的豐富多變。

造紙龍手創館園區內具有觀光游憩、人文歷史、自然生態、特殊地理位置等優勢，為了讓更多朋友可以瞭解紙的文化與創意，在原本的二廠原址成立觀光工廠推廣南投埔里造紙獨特的歷史文化特色，更能把中華造紙的歷史文化、技術等相關知識傳承與推廣給更多人瞭解與認同。

### 3.3.2 操作方式：實用功能結合文化性

埔里紙廠在地化發展發展觀光造紙業者，除開放生產線供人參觀，在廠內設教學區，讓遊客藉由DIY 體驗手工造紙樂趣與辛苦，並以寓教於樂的方式，讓遊客親身感受、認識造紙文化，進一步認識這具在地特色的傳統產業。

紙文化館的特色：

- ★紙玩意雜貨鋪：讓你想像不到的有趣商品唷～來了就對了
- ★紙公仔主題餐廳：讓自己像在童話世界裏享受美食！
- ★DIY 體驗工坊：充滿創意的「獨特」紀念品，收到的人會超級感動的唷！
- ★紙文化走廊：讓您更瞭解紙的附加價值，知識大增的好機會
- ★紙創達人作品展覽區：不定期的更換，增加藝術氣息

### 3.3.3 產品設計：傳統材料與創新觀念的相結合

- 1、成立觀光工廠推廣南投埔里造紙獨特的歷史文化特色。
- 2、把中華造紙的歷史文化、技術等相關知識傳承與推廣。

#### 四、場域規劃：從封閉走向開放

傳統工藝之傳承過去一直是在實際的施做過程中共同參與學習而來，現今由於社會之變遷，價值觀的改變，傳統師徒從相傳之方式大多難以延續，使得精於傳統工藝之藝師雖仍擁有技藝，卻沒有適當的方式可以將其技藝留傳到下一代。工藝、文化與日常生活結合的狀況，隨著工業化的發展而逐漸擴散，傳統工藝也逐漸在生活周邊消失，過去經過長期磨練而擁有手藝的藝師也因社會的需求減少而減少。為了使民眾仍能欣賞及接觸傳統手抄紙的技藝與文化，埔里紙廠便將原本私人的工廠開放給一般的民眾進入參觀：當然，原本的技術也隨著觀光導覽與DIY教育的方式，展示與傳習給民眾，使得整個場域的規劃，從封閉走向開放。

埔里紙廠傳統手工藝紙業應用「代工製造」時期，將所累積的手工藝技術，透過現代產品開發之設計、行銷手法與包裝，發展「新產品設計、品牌行銷」，進而達到埔里地區紙業手工藝技術的「文化化」。

「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」，埔里紙廠傳統手工藝紙業活化其原有的文化資產(包含生產運作空間中的工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的工藝精神....等)，將其閒置空間再利用，以帶來觀光效益，進而達到埔里地區紙廠產業歷史文化的「產業化」。

## 第四章 傳統手工藝紙業在地化發展對文化創意產業之影響

### 4.1 傳統手工藝紙業在地化發展之模式

#### 4.1.1 埔里造紙產業市場現況

埔里地區紙廠在地化發展可由幾個方面去做討論，首先發展觀光造紙業者，除開放生產線供人參觀，在廠內設教學區，讓遊客藉由DIY體驗手工造紙樂趣與辛苦，並以寓教於樂的方式，讓遊客親身感受、認識造紙文化，進一步認識這具在地特色的傳統產業。近期埔里造紙業者亦推出可以吃的紙，打破以往手工紙單純於書法繪畫的用途外，更增添紙創意的無限可能。而其他傳統紙廠則致力開發更高品質手工或機械紙，例如修復古董字畫的中性紙、傳統手工藝用的電纜絕緣紙與建築用的耐火建材等，以高品質、及低於日韓、歐美的價格，重新找回市場。埔里造紙業在地化發展為文化、教育、觀光事業後，特別是廣興紙廠、埔里紙廠，每年已吸引數十萬觀光客來埔里參觀，成功活絡地方傳統產業，並帶動地方的經濟成長。然而，每到埔里旅遊的遊客，除了自行開車或租車外，景點與景點之間的交通並不便利，因此如果是自行搭車前來遊玩時，往往在點與點之間需花費不少時間在交通上，成為發展觀光的潛在憂患。

#### 4.1.2 埔里造紙產業產品與服務的現況

目前埔里當地尚未在地化發展為觀光型態之傳統造紙業者，多集中於高品質與特殊用紙的製作與銷售，與來自東南亞或中國回銷的低廉紙張明顯區隔。導致仰賴日本、歐美等國進口的特殊專業用紙，回過頭來仰賴臺灣供應。以埔里地區中日特種紙廠出產之耐熱性化學纖維紙為例，除應用於醫療、食品，亦可用於光學、電子產品。因此，當地如廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠均投入研發與生產，擴大產業版圖及提升市場競爭力。故促進埔里紙廠生存與發展，可說是建立於特殊用紙上。而在地化發展為觀光工廠的廣興紙廠及造紙龍手創館在產品與服務上，主採消費者同樂的低價策略，商品價格多在200元以下。在產品服務內容上，廣興紙廠著重手工製紙完整體驗，作品製作上困難度較高；造紙龍手創館則著重完成後作品的生活趣味，如摩天倫、砂石車及蛋捲娃娃。

現階段埔里地區觀光紙廠產品與服務，除在材質上與「紙的故鄉」具有強烈地產關聯。從產品體質上看來，由於產品本身技術門檻不高，同業只須看過即可輕易仿效，無法維持較長的競爭優勢。而埔里其他紙廠擁有特殊紙的技術與經驗，可嘗試結合其他媒材或運用其他產業成熟技術，創造產業藍海。如臺灣女鞋品牌「ALL BLACK」以環保為訴求，將報紙重新裁切加工與防水處理，讓鞋子穿出為地球環保盡一份心力的樂活主張。再者，產品在運用製紙文化時，或許可嘗試以「紙文化」的概念，能衍生哪些商品作為產品研發思維走向，深化產品感動層次，如代表中日地震災後埔里地區紙廠重建交流平臺的紙教堂，不單展示愛無國界及跨宗教的力量，也展示紙亦可成為人與人之間溝通互動、情感交流的場域。

#### 4.1.3 埔里紙產業消費者現況

埔里地區傳統紙業主要消費族來自於一、對特殊紙材有需求之建築、醫療、光電科技或文化資產研究保護中心等單位、如中日紙廠，二、提供傳統手工藝機能方面族群使用。三、教育觀光紙廠，主要客群來自於學校戶外教學、課程、企業社團旅遊及少量客制需求之消費者。由於來參觀埔里地區廣興紙廠、埔里紙廠的消費者多以體驗課程為主，而戶外教學多為國中小學學生，消費力較低。然而較具消費能力的家長或企業員工部分，紙廠所展示精美紙制藝品，多以觀賞為主，實際使用價值低，在經濟不景氣下，使民眾消費更趨務實。

在全球掀起個人健康與環境永續並重的積極生活態度，例如慢食、有機生活與環保概念的提倡，成功定義與重新詮釋傳統的消費者行為，造就龐大經濟效益的形成。因此消費者除了維持生活的例行消費外，更覺得在消費的同時要覺得對社會做了好事，據此形成的樂活概念，不僅為全球企業帶來源源不絕的商機，加上紙製品可回收及再利用的特質，給人具良好環保意識，亦成為這股樂活風潮的潛力績優股。

#### 4.1.4 埔里紙產業通路現況

以生產高品質、特殊紙的埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等傳統紙廠，主要通路大多為企業對企業的行銷方式，身分為提供其他單位紙材的供應商，因此主要銷售通路透過電話、網路及會場展覽來獲取各國企業訂單，因此企業網站具多國語言介面，減少跨國溝通障礙。而在地化發展為觀光紙業的廣興紙廠、埔里紙廠廠商，主要通路所地於工廠本身，藉由工廠內規劃的DIY 體驗作坊、餐廳、紀念品販賣區域，作為主要銷售據點，並架設專屬網站，便於查詢紙廠相關訊息。由於網站主要訴求為國內民眾，因此只有單一語言介面，可考慮增加其他國際語言介面，擴大來訪客層屬性。

就推動觀光產業方面，埔里位於臺灣地理中心，不管南來北往皆有短路程的競爭優勢，加上鎮內產業生態豐富，能讓遊客在每個社區或村落停留，體驗當地生活文化，品嚐風味餐、消費購物。進一步結合慢活、禪修、原住民、美食等各種豐富在地特色，形成不同主題旅遊行程，增加遊客再次到訪及延長停留於埔里的時間，逐步深化遊客感動體驗。而將地方風土集結濃縮于一身的文化產品，不僅提供消費者體驗與消費地方象徵的載體，持續延伸游程中愉悅的感受與美好記憶。能被打包帶走，作為回味旅程的伴手禮，就成為創造與消費者感性連結的重要媒介，是再次促動遊客再次消費的誘因。

又由公部門舉辦地方節慶活動，往往可獲得媒體免費報導宣傳，進而吸引大批民眾前來共襄盛舉，然而在地業者通常難以承擔媒體廣宣費用，因此透過遊客在部落格留下體驗歷程，就成為最佳口碑行銷管道，反之亦可透過遊客在埔里地區部落格留言，作為調整產品、服務品質的重要依據。

#### 4.1.5 埔里紙產業競爭現況

埔里紙產業不管在機能紙、文化用紙及在地化發展為觀光產業DIY 體驗紙品上皆有傑出表現，雖然每個單一紙廠皆有其獨特專長，但卻沒有一個可供交流的溝通平臺，整合各廠商自家明星商品與專長，彼此截長補短，增強埔里紙業整體競爭體質。

再者，雖然地方文化館可將地方特色文物納入收藏和定期展出，卻缺乏產業

技術與商品方面資訊的傳遞，且將文物及技藝數位化典藏，在資訊科技快速發展的推波助瀾下，已經是不可阻擋的趨勢。

就數位典藏機制，可將埔里紙業文史源流、資產文物、技術專長等建構成公共資訊系統，且不受時空限制，提供全球性的資訊查詢，對全球所有需要流覽文物的人士作即時展示。藉由將產業文化數字典藏化，推動在地知識推廣，並提供教學與文化研究參考，若能進一步結合科技與人文，促使產業文化能夠資訊化、普及化、大眾化與生活化，達到推動產業和經濟發展的目的。臺灣造紙技術能力，亦展現國內優質設計、產品研發人力資源。埔里作為臺灣紙的故鄉，具有延伸、打造傳遞紙文化品牌的強烈關聯性，若能整合資源、善用國內傑出設計能量，建立埔里紙產業創新設計體系，進而擴大市場競爭實力，獲取商機。

綜合上述案例之在地化發展方法，可得知其運用了埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠過去外銷興盛時期，奠定的「傳統手工藝」、「手工藝」之成熟基礎、與其「文化資產」(包含：生產運作空間中之工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的手工藝精神....等)，進行產業在地化發展，可初步匯整成兩大在地化發展模式：

(一)「新產品設計、品牌行銷」模式：埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等傳統手工藝紙業應用「代工製造」時期，將所累積的手工藝技術，透過現代產品開發之設計、行銷手法與包裝，發展「新產品設計、品牌行銷」，進而達到埔里地區紙業手工藝技術的「文化化」。

(二)「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式：埔里地區傳統手工藝紙業活化其原有的文化資產(包含生產運作空間中的工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的工藝精神....等)，將其閒置空間再利用，以帶來觀光效益，進而達到埔里地區紙廠產業歷史文化的「產業化」。

## 4.2 傳統手工藝紙業在地化發展之實踐經過

傳統手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等過去的主要的業務範圍，以接客戶的訂單為主。因此，無論是「組織營運功能」與「產品開發類型」都以客戶委託之訂單為主。然而，傳統手工藝紙業面臨在地化發展需求後，埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠「組織營運功能」與「產品開發類型」發生了許多變化。

### 4.2.1 組織營運功能之轉變

#### (一)產業在地化發展條件

關於地區性文化資本的應用，受訪者埔里紙廠造紙龍的張先生提到：「文化創意產業以文化資本為主要的生產要素，不同地區獨特的文化資本，決定該地文化創意產業的核心面貌。因此，對文化資本的盤點、保存與持續創造能力，將是有效累加與運用文化資本的關鍵。」對應至上述埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠的在地化發展模式，可以發現傳統手工藝紙業無論是發展成「新產品設計、品牌行銷」模式或「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式，其最重要之「文化資本」就是「代工量產」時期所奠定之基礎(包含：生產運作空間中之

技法、工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的工藝精神....等)。產業在地化發展之基本條件，首先，傳統手工藝紙業必須先具備的成熟工藝技術，組織營運功能才能由過去的「代工量產」在地化發展為「新產品設計、品牌行銷」模式；另一方面，傳統手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠產業必須先具備的完整的手工藝製造程式空間，組織才能由「產品開發」之主體，多元發展為「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式。因此，傳統手工藝紙業「代工量產」時期所奠定之基礎，是其在地化發展為「文化創意產業」的核心價值，也是多元發展的基礎。

在文化創意產業與「本土化」與「全球化」之關聯性上，文化創意產業一方面強調各地文化特殊性的「本土化」，但另一方面卻希望透過全球傳銷網路達到「全球化」。以手工藝紙業為例，這兩者間究竟存有何種關係？是相依存、或是相衝突？受訪者中日特種紙廠業務經理、第三代接班人陳先生提及：

全球化與本土化不應再持以前相互對立甚或衝突的觀點，而是處在一種動態對比、相互依存、辯證發展過程中，越是本土化的文化產業，越具有吸引他者、進入全球化歷程的潛力；然而，越能透過外推策略，發揮本土文化產業中的可普性、可欣賞特性，進入全球傳銷網路，越能使他人認可其本土性與特殊性，也使得自己所鍾愛的特殊性能獲得真正的表揚。

簡而言之，文化創意產業在「本土化」與「全球化」趨勢上，是相依存的關係，越重視「在地的」文化特色，越有條件走進「全球的」舞臺。

因此在「本土化」與「全球化」的關係上可做這樣的一個簡單的說明：強調「本土化」的地方特色是將產品創造出不同於其他地區產品的重要關鍵（有別於其他地區而屬當地特別的），然卻必須透過行銷、傳媒將理念送到世界各地而讓商品的呈現「全球化」。

而以手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠產業的案例而言，更是呼應了前文提及傳統手工藝紙業「代工量產」時期之「文化資本」的重要性。因為，手工藝埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠產業唯有「向內」強化其「文化資本」的基礎，才能從中運用創意，拓廣「向外」發展的機會，躍升國際舞臺而走向「全球化」。因此，「手工藝紙業」必須保存、善用其「文化資本」——可以其「文化資本」帶動經濟效益；相對的，也須以經濟效益強化其「文化資本」之深度。

## （二）產業新鏈結關係

受訪者中日特種紙廠業務經理陳先生提及，在「文化創意產業」概念下，產業經營模式的「產業鏈」概念，在上游的部分是文化創意創發的部分；中游的部分和製造業有關，也就是如何製造這些文化創意的內容出來；下游的部分就是行銷、宣傳、市場的策略，或者是去扶植這產業週邊環境。而這三者如同「同心圓」的關係，就是「產業鏈」的概念。

埔里紙廠造紙龍的張先生認為：從文化創意產業的產業鏈中的產業活動，來看埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化資本經濟價值的多元

運用所衍生的經濟活動，…可分為四層逐漸擴大的「同心圓」，(由內而外)依序為「文化內容的創造活動」、「文化產品的製造業」、「文化產品的發行與零售服務業」、「文化產業與其他產業融合後產生的混合型產業」…簡而言之，這種多元運用的概念，是以創意為中心，向外輻射擴展為埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠多種產品或服務的同心圓。

受訪者中日特種紙廠業務經理陳先生對於文化創意產業的看法提及：「就人類學的角度，生活就是文化，我們現在在講的埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化創意產業其實是一個設定的意涵，這個特定意涵其實重要可能是要有結構、資源，用集體的資源希望做一合併。」在產業經營管理之特性上，他更強調文化(創意)產業：不僅包含上中下游的製造生產體系，更是從創作、生產、流通到消費部門的完整產業體系。另一方面，應該透過直接或間接的方式，積極尋求異業結合的機會，以創造產業產值。

綜合上述觀點，「文化創意產業」的「產業鏈」呼應了前文埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙業案例在地化發展後之產業鏈結關係：

「產業鏈」內部整合方面：總結上述論點之結果—

「上游「文化創意創發-價值與傳承」」

「中游製造文化創意的內容品之「製造業」-生產、管理與認同」

「下游「行銷、宣傳、市場」」。

而對應至埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙業案例，傳統手工藝紙業「代工量產」，在地化發展為「新產品設計、品牌行銷」的功能，符合上述論點之「中游製造文化創意的內容品之「製造業」」(也就是手工藝紙業之「代工量產」)，分別向上延伸為「上游「文化創意創發」」(也就是手工藝紙業之「新產品設計」)、與向下延伸為「下游「行銷、宣傳、市場」」(也就是手工藝紙業之「品牌行銷」)。傳統手工藝紙業在地化發展之案例，符合上述論點。

「產業鏈」外部聯結方面：上述觀點是，埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠結合了異業聯盟的機會。而對應至手工藝紙業案例，傳統手工藝紙業符合此觀點，其多元發展成「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式。

### (三)產業之不可取代性

受訪者埔里紙廠造紙龍的張先生認為：「(構成文化產業核心要件是)以創意為內容之生產方式、以符號意義為產品價值的創造基礎、智慧財產權的保障。」由上述埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙業案例之在地化發展實務中，發現一個普遍性之問題—「仿冒」。產業費盡心力所開發出的產品，而後在市場發現相似複製者，這種現象對於「文化創意產業」發展是重大的傷害。呼應上述觀點所提及，「仿冒」直接竊取文化創意商品之核心價值。因此，手工藝紙業在地化發展時，必須具備「智慧財產權」之觀念，尋求自我不可取代性，設定產業之市場定位。唯有社會對尊重「智慧財產權」達成共識，才能健全文化創意產業之整體環境。

#### 4.2.2 埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化產品開發之內容

本文所謂的埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化產品之種類有：手工藝紙業透過設計、製造、行銷後，所推出之「手工藝產品開發」。另外，也包括傳統手工藝紙業運用博物館學理論，將其閒置空間之「有形」、「無形」文化資產活化，發展成傳統手工藝博物館，而其營運模式可視為是一種「博物館文化商品」。

##### (一) 蘊藏多元文化價值

受訪者埔里紙廠造紙龍的張先生認為：埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠文化產業發展的價值系統，有別於舊傳統之沙文主義價值系統（獨尊特定價值），它的重點不在於追求「第一」，而是「唯一（個別性與特殊性）」的肯定。它提到：「埔里地區紙廠新的價值系統是一種有機價值系統，這個系統肯定每一個生命、每一樣東西、每一件事情、和每一個地方都有其存在的價值與意義，以及自身所應扮演的角色。」

張先生提出：「以文化資產為核心的文化產業，不僅是一種知識產業、內容產業、它更是一種「發現產業」。」他進一步提及，埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠創意產業的生成與發展，其文化核心價值在社會脈絡下，因人、因地、因時之差異，而產生不同意義的「有形」與「無形」產品，其內容涵括地理依存性、情感連結性、文化主體性…等創意產業的核心價值。

在「產品」中所隱藏的「生命」內涵相關議題，中日特種紙廠業務經理陳先生提出：「（紙業文化對於生命的關係是）在受感動後自發的踵步前賢，也就是紙業文化有它的「燈塔效應」。而在這群起效法中，每個生命又有其不同的詮釋與對應，如此才能稱得上所謂紙業文化的豐富性與主體性。」因此，紙業文化創意產業除了「複製性」外，更應尋找其「不可取代性」，讓「紙業文化」透過不同生命間的對應，產生感動。

臺灣的紙業文化政策，從「產業文化化；文化產業化」、「地方特色產業輔導」、「社區總體營造」政策、四項子計畫、「商店街開發推動計畫」與「形象商圈塑造計畫」、「改造城鄉新風貌行動方案」、「振興地方紙業文化產業，活化社區產業生命力」計畫、發展至現今的「紙業文化創意產業發展計畫」，其共通之處在於不斷的發覺「臺灣的」各地紙業文化與特色。臺灣手工藝紙業已經開始重視、認同臺灣埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠多元文化之價值；在「博物館紙業文化商品」方面，透過傳統手工藝紙業「有形」、「無形」之紙業文化資產再現，其手工藝紙業文化的精神與價值逐漸受到大眾重視、肯定。如上述觀點所提，透過埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠紙業文化產品，「肯定每一個生命、每一樣東西、每一件事情、每一個地方都有其存在的價值與意義」，並透過紙業文化產品，讓消費者達到生命的對應，從中產生感動。

##### (二) 可透過「紙業文化再現」，提升產品附加價值

中日特種紙廠業務經理陳先生提及：「全球化下空間想像的重組，…紙業文化（包含語言、符號、再現等）成為地方經濟發展的動力，地方、文化、經濟共生，

給了文化經濟發展的養分。…紙業文化成為地方經濟的動力，地方紙業文化被視為文化資本，透過文本或影像的再現，或人造地景或虛擬空間，成為商品。」

而埔里紙廠造紙龍的張先生認為：「創意商品也具有「投入成本高、複製成本低」這樣的特性。…如何以此一商品為核心，帶動創意紙業文化的多重運用，衍生創造出更多不同種類、形式的商品與服務，提高其附加價值，（是創意紙業文化商品開發之重點）。」由以上之論點可得知，「產品」的設計開發生產的過程，就是紙業文化「再現」、「再詮釋」的過程。其中，不僅蘊含「傳統的」民族紙業文化故事，也運用了「現代的」產品語彙，對過去紙業文化「再詮釋」後傳達給消費者。而透過此過程，也創造了產品附加價值。

手工藝產品透過「紙業文化再現」，產生其附加價值；在「博物館紙業文化商品」方面，透過觀眾觀眾DIY體驗、博物館展示，就是其「紙業文化資本」的再現，也產生其「紙業文化產品」之附加價值。

### （三）紙業文化產品與消費者需求

埔里紙廠造紙龍的張先生：「大眾視紙業文化創意商品的消費過程為一個整體的服務…，（所以消費者）不僅是購買商品本身的實質金額，其所期待的更是一個充實且愉悅的消費過程。…，而針對不同需求之顧客族群，（應該）延展出更為多元的產業服務形貌。」因此，「紙業文化產品」涵括顧客消費過程中的整體服務，其產品內容也應以消費多元需求為考慮，進而多元發展。

你來過造紙龍以後，他長大二十年、三十年後，他會成為國家的一個中堅份子一個國家棟樑。他會有記憶喔，小時候我爸爸媽媽帶我去一家（他搞不好會忘了造紙龍）、一家紙廠，那家紙廠很有創意，那個就是我們、那就是我們的客人，他可能會帶他的兒子、女兒、孫子也會跟他來，這個也是一種傳承。所以你看你說來這邊買幾張紙，你賺多少？有限。但是你假設你帶著兩億走，一個記憶、一個是回憶。你讓他帶兩億走，你看他還會不會來。

廣興紙廠業務經理劉先生也提出埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠創意產業商品四大密碼：

1. 它必須提供更便利、更容易親近，要讓使用者感受到更好的服務、不一樣的經驗。
2. 它可以產生再生的經濟價值（也就是產生利潤），因此更多人力物力才會投入。
3. 它做到極致的品質展現（最好的和最獨特的），你才能在市場上被看見，同時把競爭者拋遠遠的。
4. 教育成份，蘊含著能幫助使用者成長、學習的因數來創作，你會擄獲消費者的

由上述論點得知，「紙業文化商品」不僅是消費有形的「物質實體」，更包含無形的「紙業文化知識」（或是整個消費過程）。而對應至「手工藝產品開發」、「博物館紙業文化商品」，消費者「購買」的「紙業文化產品」，其實涵括整體消費的過程，紙業文化知識的取得、甚至是紙業文化發展脈絡的認同。

因此，設計規劃「紙業文化商品」時，應當針對消費族群之差異與需求(如：幼童、成人、學生、家庭主婦、上班族、企業家...等)，以此族群可理解、認知的商品語彙，設計出讓消費族群能身歷紙業文化情境且心生感動的「紙業文化商品」。而對於無此紙業文化經驗者，「紙業文化商品」甚至還須具備「教育」功能，使其能從中瞭解「紙業文化商品」之紙業文化意涵。總而言之，紙業文化產品開發須以消費需求為原則。

埔里地區紙業文化風格特色的擷取，經由整合埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠紙產業將相關訊息、文物、歷史數位資訊化，配合政府「數字典藏與數位學習國家型科技計畫」，將埔里地區紙業文史資產得以完整保存與提供新紙業文化創造元素來源。然而串聯埔里地區紙業文化風格特色與紙產品生產者，扮演將「數位典藏」紙業文化轉換為紙業文化創意商品的設計概念形成者，這重要橋樑的搭建，維繫推動埔里地區形成美學經濟的核心。為了達到將埔里地區紙產業塑造成為創意生活產業的目的，透過文創設計團隊的中游授權開發，不僅擔起將埔里地區紙業文化風格特色的上游典藏單位與埔里地區紙產品生產者的下游市場行銷串聯整合成為紙業文化創意設計的產業鏈，其所受委託設計之成果，亦成為典藏單位授權素材庫的一部份，使其可直接授權下游廠商，生產製作更具創意思維的地方特色產品。藉由把紙業文化創意設計的觀念，引入地方永續經營的模式中，也就是結合紙業文化產品創意模式與企業經營模式。



圖 2 埔里地區紙產業紙業文化增值與創意設計整合-營運模式  
(林榮泰，圖 6，2008)

#### 4. 2. 3 埔里地區紙業文化增值與創意設計的模擬整合模式與策略

將埔里地區紙產業相關技術、文史內容數位化，做為產業瞭解典藏素材做為轉換到增值產品的預備階段，到經由設計概念模式設計增值，當中涉及智慧財產

的產出、紙業文化資產的保存與典藏成果的資訊公開機制與規範，透過專利授權機制，可進一步鼓勵授權產業應用及推廣公共授權之建立，讓專利智財活絡產業獲利效益，強化埔里地區地產品牌實力。且根據上述推動策略，其具體措施可從尋求適宜的紙業文化創意設計團隊進行埔里地區紙業文化增值與創意設計的整合模式的執行，再來針對當中產出埔里地區紙業發展相關專利智財，透過授權機制，讓消費者一看到被授權的商品即能聯想到與埔里地區相關情境故事與體驗記憶，進而形塑埔里地區品牌形象。

據「埔里地區創意生活產業發展的整合模式」，以經營紙教堂的埔里地區新故鄉文教基金會作為上游典藏單位，台藝大設計團隊擔任中游設計概念模式增值單位，以廣興紙廠為下游單位，模擬促成埔里地區創意生活產業發展的整合模式，如圖 3 所示，從萃取埔里地區造紙紙業文化元素，透過創意增值，將其商品化至下游紙業文化產品生產者進行銷售，執行三階段的具體策略說明如下：

### 1. 萃取埔里地區造紙產業紙業文化元素

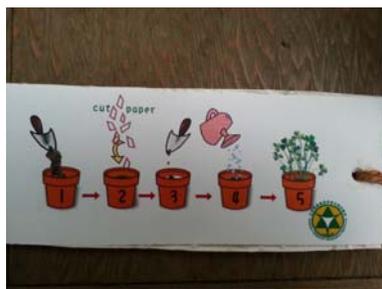
就上游典藏單位面向而言，埔里地區紙教堂位於桃米社區，前身為日本阪神大地震後，知名建築師阪茂集結義工興建名為鷹取紙教堂，歷經阪神大地震 10 周年後，整座建築物將從原址拆除，跨海來到南投埔里地區，讓曾經被 921 地震摧殘的埔里地區帶來新紙業文化地標。紙教堂外觀是以玻璃纖維浪板構築成的長方形外牆，內部則用 58 根紙管建構出一個可容納 80 個座位的橢圓形空間，屋頂則覆蓋以可以透光的天幕，十分莊嚴神聖。教堂遷移重建，除了原本拆除的紙管外，所有建材都按照原本方式重建，材料都來自日本，紙教堂和周邊建築於 2008 年前完工，現已開放參觀。因此紙教堂除了展現紙作為建築結構的穩固性、更是凝聚桃米社區居民共識、象徵社區新生與國際接軌的新標的。

### 2. 轉換紙文化元素與創意增值

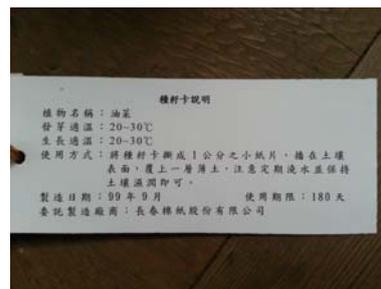
依中游授權開發之文創設計團隊而言，種子紙是在造紙過程中，將花草種子加入天然紙漿，並且使種子依舊能發芽、成長的手工紙類。種子紙在自然環境中可自行分解，若再施予適當濕度，種子也能發芽，是對環境很友善的產品。此種材質特性與紙教堂代表埔里地區新生、希望紙業文化意含相符，以此概念將其轉化設計為「希望・種子(紙)」卡片。此卡片有代表紙教堂內 58 根紙管的 58 顆種子，依照紙管圍繞的圖形排列，當予以紙卡連續七天水分灌溉，將會於紙卡上萌出 58 顆嫩芽，圍繞形成紙教堂，象徵埔里地區居民遭逢逆境永不放棄希望的堅毅精神，讓至埔里地區紙教堂遊訪的消費者都將滿懷希望，成為傳遞埔里地區紙教堂精神的希望種子。



1. 佈滿種子的紙張



2. 圖解式的栽種說明



2. 文字式的使用說明

### 3. 埔里地區紙業文化商品的行銷組合

就下游市場行銷來說，廣興紙廠積極將地產文物置入手工造紙中，開發新式紙樣，透過運用廣興紙廠既有的手工造紙技術，將台藝大設計團隊所設計之產品予以商品化，並於埔里地區紙教堂進行販賣。此項商品除了直接於店面販賣，更可進一步結合紙教堂各種節目邀請卡、書簽、DM 等文宣品上，讓紙教堂的紙業文化意含的傳遞更具深度與感動度。經由上游—埔里地區新故鄉文教基金會、中游—台藝大設計團隊及下游—廣興紙廠的整合模式，在創意生活產品的生產上有以下合作方式：

(1) 委託代工：無關授權，下游廠商僅為代工角色，商品本身製作成本由新故鄉文教基金會所負擔，並由紙教堂或其他販賣埔里地區紀念品之商家自行推銷販賣。

(2) 授權製造：埔里地區新故鄉文教基金會將紙教堂外觀形式予以授權廠商生產銷售產品，新故鄉文教基金會僅一次收取或按約定比例收取權利金。

(3) 共同投資：由埔里地區新故鄉文教基金會與埔里地區紙廠共同投資，分攤費用，共負行銷責任，分享彼此行銷通路，並將利潤按比例分享。透過此加值模式運作，研究者認為將產生以下衍生效益：

(1) 加值埔里地區紙文化數字典藏資訊：建構埔里地區造紙產業數字典藏資訊系統，運用此知識庫將內部資訊轉換文化創意加值設計，進而整合埔里地區造紙文化特色或歷史文物等具有代表性元素作轉換設計，營造埔里地區紙廠產業商機。

(2) 提高產品的利基：強調地方性特色與獨特的商品，面對廣大文創市場，可依地方特色，構思產品為市面上所沒有的類型，尋求全新產品類型，依不同目標市場，循序推出不同時期或不同商品定位，甚至推出季節限定限量商品。

就設計的角度而言，埔里地區紙廠紙業文化是一種生活型態，設計是一種生活品味，創意是經由感動的一種認同，地區產業則是實現紙業文化設計創意的媒介、手段或方法。就此，埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠紙業文化創意設計團隊在執行推動策略上，同時扮演被授權(上游典藏單位)與授權(設計智財)的角色。因此在行銷的範疇中，設計團隊架構在業者與廠商之間的視窗做為策略平臺，相較於傳統模式：品牌→製造→行銷，設計團隊可著重於品牌(埔里地區紙產業)品牌形象進行相關智慧財產權的授權與保護，讓消費者一見到埔里地區特色產品就可聯想到埔里地區紙業文化、埔里地區故事、紙產業、以及地方性特色濃厚的優質商品，進而塑造埔里地區創意生活產業的形成，以及發展地方產業的經濟。

本章中，研究者提供了埔里地區造紙產業發展的模式，透過推動策略的執行，集結濃縮地方風土於一身的紙業文化產品，轉化為供消費者體驗消費地方象徵的創意商品，延續消費者至埔里地區的美好體驗與感性連結的重要媒介，進一步營造埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等紙廠成為代表臺灣的紙業形象。

### 4.3 手工藝在地化發展形成文創產業的影響因素

#### 4.3.1 手工藝在地化發展對文創產業的影響及永續經營

##### (一)地方暨在地化的意義

政治地理學家阿格紐勾勒出地方作為「有意義區位」的三個基本面向：**區位**：有其客觀座標、位置。如：紐約在美國東北方。**場所 (locale)**：指社會關係的物質環境，那是真實的地方樣貌。如：社區公園有植物、步道。**地方感**：指人類對於地方有主觀和情感上的依附。

而在地化即為融入本地文化，在此，本地文化是用來「簡稱住在特定地域之一般人的日常生活經驗。…使用這個名詞企圖抓住主導個人偏好或品味的感覺。…飲食模式、對食物的態度以及一頓合宜的餐點乃是生活經驗的中心…也是維持本地文化不可或缺的部分」<sup>19</sup>。

地方的觀念對受訪者而言可能是一個區域、場所或是一個記憶中情感依附的區塊，而在地化則是在特定的區域內的生活經驗，因此在文創產業發展開始之前、更能注意到和別的地方有所區分及本身具有的獨特性的部份，進而作為競爭的基本因素。而也因為情感上對特定區域有著特別的記憶或感覺，在創造及創新上或多或少多會直接或間接的受到這情感的影響，而這微妙影響的結果卻是造就「地方」特色的主要關鍵。

##### (二)以文化為基礎的創意產業

當代經濟分析界定了三種類型的資本，第一類是實質資本 (physical capital) -是指實質物品的存量，如廠房、機器、建築物等，第二類是人力資本 (human capital) 人們的技術與經驗以具體方式展現，並認為這種資本在經濟生產中與實質資本一樣重要，第三類是自然資本 (natural capital) 的概念這是指大自然所提供的可再生 (renewable) 與不可再生 (non-renewable) 資源的存量。而文化資本是第四種類型的資本，我們可將文化資本定義為一種資產，它除了擁有經濟價值外還內含、儲藏或提供文化價值。<sup>20</sup>

埔里紙廠-造紙龍的實際操作負責人張先生提到：「文化創意產業以文化資本為主要的生產要素，不同地區獨特的文化資本，決定該地文化創意產業的核心面貌。因此，埔里紙廠產業屬於地方文創產業。「紙業文化商品」不僅是消費有形的「物質實體」，更包含無形的「紙業文化知識」(或是整個消費過程)。而對應至「手工藝產品開發」、「博物館紙業文化商品」，消費者「購買」的「紙業文化產品」，其實涵括整體消費的過程，紙業文化知識的取得、甚至是紙業文化發展脈絡的認同。

<sup>19</sup> 詹姆斯瓦森著，蕭羨一譯，《麥當勞成功傳奇——跨文化經營啟示錄》，台北：經典傳訊文化股份有限公司，2000年。

<sup>20</sup> 大衛·索羅斯比 (2000)。文化經濟學。

埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠這些地方文化產業的產業特色具有地方之歷史性與獨特性；產業對於地方經濟與社群發展有一定的貢獻；能將埔里地區的文化內涵發展出經濟價值，將珍貴的造紙歷史文物、技術作數位化典藏，建構公共資訊系統，促使精緻文化能夠資訊化、普及化、大眾化與生活化，形成埔里地區的地域特色。埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠等地方文創產業的經濟價值應由文化的價值來決定。因此，在其埔里地區的紙廠產品的開發上一直強調地方化，推展創意生活體驗行程專案，對當地文創產業活動的振興和紙廠手工藝在地化發展具有直接的幫助。

### (三)在地營運的思維

#### 1. 在地員工、在地物產、在地文化形塑出創意的經濟新風貌

選用當地員工、利用當地所產出的物產作為創新的原料暨創意的來源，更結合當地特有的文化發展出產業的創新產品，將當地的特色融入產品中、透過這些商品把地方的文化發揚或傳達出去，進而產生實質的經濟效應。

我們在埔里嘛，當然就以埔里人為考量，不用刻意說一定要台中還是哪裡，四處去找。那因為埔里人至少他的家在這邊，他的那種所謂的意願我是覺得也會比較高，還有他因為上班近嘛，不會說我就住台中…當然現在交通是很方便啦，但是…應該來講因為你看埔里從東到西、南到北，頂多就是十分鐘到十五分鐘就到了嘛，所以離家近…你給埔里人多一個就業機會嘛，因為生在埔里長大就是有一種所謂的情緣嘛，所以一樣像阿嘉講的，他都有這樣的觀念，我相信應該有更多企業家都有這種觀念。

你看我們那邊，一廠那邊老員工非常多，二十幾年的老員工非常多，為什麼他不走？你說做工廠哪有這麼輕鬆？每個人都很辛苦的啊，只是我覺得是說，人真是一種感情動物，你就把工廠當作…以廠為家嘛，啊你要關心，你不是關心公司、關心員工，你是要關心員工跟他的家人，難道不是這樣嗎？我不是只有關心你啊，你還有爸爸、媽媽、太太…昨天感冒有比較好嗎？我覺得這是一種關心，這是一種態度問題，這種互動假設做得好的話，我覺得你的員工會待很久。（造紙龍張副總2012）

造紙龍張先生說，員工的選用除了造就一個工作機會、一個照顧地方鄉親的心情外，在公司的立場更能減少多餘的人事成本支出、貨物成本計算的考量，這雙贏的結果是大家都樂見的。

中日長春他是一個，可能是我在國外讀書所體驗的，我覺得他相對來說他是非常有人情味的一家公司，非常傳統的一家公司，他最主要的他是就等於是說，跟大家變成一個家族來做經營的一個模式，跟國外非常不一樣的，國外他是以一個我去設定目標，我去達成目標然後我用一個比較嚴謹的方式來去管理這公司，但是中日不是這樣的公司，可能他也沒辦法用這樣的方式來去做管理，因為他是在一個地方型的一個公司，他是在埔里，然後我們身邊的人都是埔里人，埔里人裡面可能很多都是親戚很多都是朋友。（中日常春紙廠陳經理2012）

中日常春紙廠陳經理說，中日長春紙廠等採取「內發性發展」的地方文化產業策略，以地方做為起點，以地方之特色、條件、人才，以及福祉作為紙廠地方文化產業發展上的優先考量，從萃取埔里地區造紙紙業文化元素，透過創意加值，推展創意生活體驗行程專案，將其商品化至下游紙業文化產品生產者進行銷售。埔里地區地方文化產業必須以埔里地區的紙廠地方本身的優勢與特殊性做為發展重點。

造紙龍張先生說，埔里地區地方的紙廠資源與地方文化產業之間存在著很深的依存性與連結性，埔里地區地方的紙廠產業的獨特風格是經由在地特有條件的連結與塑造而成的。因此，應該將地方文化之歷史記錄與價值以及地方特殊性之運用，作為地方經濟再生與文化素質再提升的主要策略。因此，將埔里地區在地的紙廠資源精華作充分的利用，並且透過新的詮釋方式以創造其產業的獨特性才是將來埔里地區手工藝紙業在地化發展上策。

經由上述的探討可知，以埔里地區紙廠為例，傳統手工藝在地化發展後地方文化產業之發展型態雖然非常多元，但無論是「新產品設計、品牌行銷」模式還是「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式，在其發展過程中對於重視地方特質的思維，確可算是其間最大的共通點。被訪談者都認為，形成埔里地區紙業文化創意產業的力量除了須有政府推廣之外，在地的人們也必須具有將埔里地區獨有的「自然資源以及其他所有的資源」善加利用的思維；經由埔里地區紙廠文化創意產業的「環境營造」而提升埔里地區紙業文化創意產業的觀光價值，同時也透過埔里地區紙廠「產業群聚」的網路連結而將產業資源整合起來，將埔里地區的獨特條件提升為具有競爭優勢的地方經濟命脈。因此，埔里地區紙廠為例前面闡述的產業政策和在地化發展之模式分析可以看出，地方文化創意產業只有加強互助合作，結合地方居民的特有能力與其他的相關地方文化創意產業等，以運用地方資源，以貢獻於地方作為優先考量，並吸引地方居民共同投入地方文化創意產業的工作，才能使埔里地區地方文化創意產業更具特殊性與競爭力，而更具有帶動埔里地區地方的經濟發展與文化傳承的實力。

## 2. 帶動地方發展、形成文化經濟新形象

以埔里地區紙廠為例，大量普及化的手工藝產品將難有營造出差異的機會，必須在商業模式上著力而為產品創造出多元價值的體驗過程、或創造出與其他地方無法複製的特有產品，（如筊白筍殼的惜福宣、瓦楞紙做的公仔或是工業用的機能紙、異業結合的可以食用的紙……等等），為使用者創造感動之訴求，經由體驗能為消費者帶來更多與產品的互動、滿足其需求並創造使用的回憶，進而改變大眾對產業文化加值的印象與提高忠誠度。

埔里紙廠、廣興紙寮的觀光旅遊及遊客不但可以親自進行手工紙的製作等，更經由製作的過程體認到當地造紙精神所傳承下來的精神與文化，而這都是為了有效觸動大眾的感受，故在每一階段的價值遞增之中必須更加深入瞭解消費者的需求，並經由每一階段的向上整合而創造出獨特的使用體驗，這樣才能促進文化創意產業的發展。

手工業紙業在地化發展後，文化創意產業要考慮永續性經營。永續發展結合了永續經濟發展與生態永續性的概念。文化創意產業在永續性經營和發展中，已分化和影響的文化產業各方面，包括它們對都市再生、觀光和貿易的貢獻，文化創意產業成為一地一國甚至全球經濟體的潛在推動力。以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠為例，文化創意產業在永續性經營和發展中已取得了重要的收益：

- (1) 居民消費方式改變和實際收入增加，導致長期以來對地方文化創意產品和服務的需求增加。
- (2) 在新資訊經濟和通訊技術發展中，地方文化創意產業是重要的內容提供者。
- (3) 地方文化創意產業培育創造性思想和表達，這對促進創新和技術變化很重要。
- (4) 地方文化創意產業對就業率有重要影響，隨著文化產持續發展，可以吸納從衰退經濟部門釋放出的失業者。

#### (四) 抗拒全球化、營造地方獨特產業

##### 1. 何謂全球化

全球化的因素涵蓋了政治、經濟、科技、勞動、文化工業、媒體、生態環境和社會認同等面向，這些因素之間互為系統性的影響，而驅動全球化的軸我們就無法再以馬克思下層建築（科技、經濟）影響上層建築（政治、文化）之教條主義來理解，無寧從社會系統分化、生產和互動的角度來觀察它。也就是說，全球化的發生源於社會歷史政治、經濟、文化和科技的系統整合發展，因此，全球化不僅發生於現在，而早就濫傷於三、四百年前。根據 U. Beck，當下所形成的全球化是指向一個動態、辯證的過程，由政治、經濟和跨國行動者所運作、發展跨越、穿越民族國家主權與管制能力的行為，如跨國企業、國際組織、全球網絡化的非營利組織(NPO/NGO)（如 Greenpeace）等。因此，全球化強調超越國家、跨全世界性的組織活動，它穿透、踰越了國家間的界限，並且形成動態的連線。<sup>21</sup>

##### 2. 全球化的影響

(一) 全球的競爭：市場上競爭的對手，可能來自全球的任何一個角落，因全球化的關係、使得企業可在全球找尋生產成本最低的地點、以創造出最高的獲利值，但相對的也面臨來自全球各地的競爭。

(二) 經濟的衝擊：由於跨國企業資金在國際上的流動頻繁，深深影響各地區經濟穩定，如美國次級房貸風暴所引發東亞金融風暴或是歐洲的金融風暴卻會對遠在亞洲的台灣股市造成傷害，因為資金的來源並非已是單純的區域性結構而是跨越海洋陸地的全球性結構。

(三) 貧富的差距：擁有更多更大的企業團體、透過不斷吸收、併購或其他

<sup>21</sup>周桂田 淡江大學。 [http://www2.tku.edu.tw/~tddx/center/link/grobole\\_and\\_ginland.htm](http://www2.tku.edu.tw/~tddx/center/link/grobole_and_ginland.htm)

方式讓企業體愈來愈強大，相對的一般的小企業或是個人企業無法以價格競爭時便會被吸收或併購，而堅持的企業或團體在市場經濟的情況下只能不斷的萎縮，而透過全球資金流動與集中，讓大企業跨出了國界再去佔有其他國家的市場，這種循環下造成貧富的差距擴大。

(四) 文化的衰微：當前的全球化是以跨國企業與先進工業國家的政府為核心，偏重於自由貿易與世界資本的形成，因此所謂『民族文化』、『國家文化』、『地方文化』的概念都將遭到弱化，亦將有不少國家（尤其以開發中國家）經濟發展居於更不利的劣勢。

(五) 國家的弱化：運輸和通訊技術的進步、在加上網路的發達，使產品在國際市場境更趨激烈，廠商必須發展各自優勢才能生存，而為求獲得最大利益形成全球產業的分工體系，將使得國家的利益遭到弱化。

### 3. 地方的獨特性

相對於全球化，地方在我們的感官中更具有感覺及想法，當全球化的經濟體蓬勃展開之時，當全世界都在使用同一品牌香水、開著同一品牌車子、走進7-11或是全家便利商店吃著相同一家公司出產的洋芋片、碳水化合物飲料的同時，內心深處一種卻想念著小時候在巷子口的那家小雜貨店，只有在特定時節時才會販售的羅氏秋水茶……千里迢迢的到澎湖、要的就是呼吸著和台灣本島不一樣的海風味道、看那咾咕石的建築和吃著當地的仙人掌冰，到嘉義、想到雞肉飯、阿里山，來南投、想到紅茶、棉紙和日月潭……………等等。

問：台灣的地方的名特產在每一個地方都買的到，那你對於這樣子的現象是喜歡還是不喜歡？

答：我覺得這樣不好，因為這樣我覺得在這個地方都可以買到其他地方的東西，那來這邊的意義在哪邊？今天我到彰化玩，我就希望去找彰化本土的東西而且是老字號的東西。

問：這是你們年輕人的想法嗎？你們同學間也有人有同樣的想法嗎？

答：我自己是這樣想其他人不知道是不是也這樣想，同學間也會有這樣想……他們也都會問我埔里有什麼特色的

問：你覺得什麼東西最能夠代表埔里？不管吃的穿的用的。

答：有人會說筊白筍或是18度C的巧克力，但我會覺得筊白筍好像台灣別的地方也有、巧克力也不是埔里本身才有的，我會想到吃的，我覺得是刺蔥。刺蔥這東西只有在埔里這附近有、有它的獨特性……………（造紙龍簡小姐2012）

這些有別於大量製造、跨國生產的地方性產品，在價格上也許無法和這些大企業做競爭、但卻擁有這些全球化商品無法取代的、最珍貴的那一部份……在地的的情感、在地的味道……而這也就是地方的獨特性。

#### 4.3.2 社群對手工藝在地化發展的影響

1. 何謂社群：Rheingold (1993)「虛擬社群是社會的集合體，當足夠數量的群眾，在網路上進行了足夠的討論，並付出足夠的情感，以發展人際關係的網路，則虛擬社群因而形成」。Shafer (1999a) 有著相同的興趣或目標，並隨著時間加深相互間瞭解的一群人。而在國內張翰仁 (2000) 則定義「從早期的社會觀點，到近來強調在商業上的應用，虛擬社群因資訊與網路科技的發展而能發揮其最大的價值，因此又稱虛擬社群為網路社群(Internet community; online community; electronic community) 透過網路連結與溝通，並具有共同興趣或需求的一群人」。「社群」的定義為是一群具有特定興趣或是特定目的而聚集在一起的族群。

22

2. 從競爭到合作：中日特種紙廠業務經理陳先生提及，在「文化創意產業」概念下，產業經營模式的「產業鏈」概念，在上游的部分是文化創意創發的部分；中游的部分和製造業有關，也就是如何製造這些文化創意的內容出來；下游的部分就是行銷、宣傳、市場的策略，或者是去扶植這產業週邊環境。而這三者如同「同心圓」的關係，就是「產業鏈」的概念。「產業鏈」需要社群中各方面人員的互動。埔里地區的社群以學生所處環境之埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠三大紙廠的文化題材為教學資源，將珍貴的造紙歷史文物、技術作數位化典藏等環境資源社群化，建構公共資訊系統促使精緻文化能夠資訊化、普及化、大眾化與生活化，透過教師學生的互動下，從生活實踐出發，以瞭解、體察、思考紙廠文化創意，並學習以行動來改善埔里地區生活品質、美化環境。而更透過這三個不同場域所形成的不同型態的社群（埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠）進而以造紙或紙的文化做連結、將這三個社群的關係架構成一個經濟共同體，從原本的互相競爭到現在的以紙的文化作為無形的資源及強而有力的背景、透過紙的文化、三個社群發展各自不同的特色產品展現各自的獨特的吸引力，但卻也共同合作協助辦理 100 年推動埔里『紙藝術』教育展活動<sup>23</sup>、觀光幸福巴士… 等等活動，創造新的經濟合作關係——社群合作模式。

3. 和環境及文創產業的連結：環境教育的內容包含自然與人文環境，其範圍涵括與民眾息息相關的各種事物，環境教育與社群取向藝術教育兩者均以生活化及社群為導向，透過埔里地區紙廠各種文化創意活動藝術的表現，讓學生參與埔里地區社群環境的美化，並儘量運用社群回收的資源作為創作的媒材，透過學生的想像力，達到「化腐朽為神奇」的創造力。

埔里地區紙廠提供學生機會探索生活環境中的人事與景物；瞭解時代、文化、社會、生活與藝術的關係，提供學生親身參與探究各類藝術的表現機會，鼓勵學生依據個人經驗及想像，發展創作靈感，豐富生活與心靈。以生活為中心，透過觀眾觀眾 DIY 體驗、博物館展示，就是其「紙業文化資本」的再現，也產生

<sup>22</sup>[bluenet.pixnet.net/blog/post/25949355](http://bluenet.pixnet.net/blog/post/25949355)

<sup>23</sup>NOWnews【在地情報】南投縣市／埔里紙藝術教育展 百位小朋友揮毫  
<http://www.nownews.com/2011/11/26/11476-2761286.htm#ixzz1wB4BzsLW>

其「紙業文化產品」之附加價值，建立人我與環境間諧和發展，藉此建立學生基本藝文素養，傳承與創新藝術，開創並發展珍貴的文化資產，帶動社群的互動與發展。

埔里地區社群的生活及環境脈絡中充滿無限的多元文化資源，透過多元文化與藝術教育學習的延伸價值，來引導埔里地區遊客探索及理解社群的文化創意產業。並透過對藝術和人文的審美與思辨，進而懂得珍惜社群資源、維護埔里地區社群文化與發展埔里地區社群文化。藉由對埔里地區社群議題的探討、問題的解決與創造合作等過程學習到社群團隊所需的相互尊重。在埔里地區學校與社群相互聯繫中，增進學校與社群的互動，進而推動社群資源與學校資源的互享。並在參觀、訪談、活動的參與等延伸教學的場域，提升藝術學習的興趣。應用社群多元的特色，改變傳統藝術教育中的一元化制式的學習，使藝術的課程由動態的多元學習轉變為更具包容性與真實性。利用社群不同的生態，協助不同型態的學生學習不同型態的藝術表現。最後以學生的生活面向為主體，從埔里地區文化知識庫萃取當地產業元素，以設計輔導當地產品商品化，提供深度體驗創新設計體系，進而塑造埔里地區生活風格形，形成代表臺灣行銷國際優質生活型態，縮短藝術、生活、社群環境與文化的距離，培養學生積極參與社群文化活動、解決社群議題的興趣與能力，促進學校教學與社群文化的互動，使彼此間資源互享，藉由社群文化活動，提高學生與社群遊客對藝術學習的興趣，培養學生多元文化的藝術觀讓學生學習到社群中多元文化的藝術表現型態與手法。

由以上可知，以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠為例，文化創意產業與社群產業的鏈結與提升，創意產品的文化創新內涵，帶來遊客素質的提高，生產物質技術基礎的改善，生產要素配置範圍的擴大，產品附加值的提高，進而影響產業結構提升的進程。以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠為例，文化創意產業對社群的影響體現在：

#### (一)改變社群居民就業的結構、規模和比例

埔里地區紙廠的文化創意需求的細化、導致文化創意產品生產過程中創意密度的增加，埔里地區紙廠產品生產全過程中不同階段不同工種的人力資本結構將發生改變。以核心創意人才和專業性創意人才為主體的腦力勞動者、在創意密集型埔里地區紙廠中所占的比例尤其高。

#### (二)拉大不同行業的投入產出比差距

創意是不可複製、無法估價的。不同行業的創意活動對本行業產品附加值的影響是不一樣的。其迴圈過程可以描述為：創意-附加值提升-市場認同-利潤上升-更多生產要素投入-附加值再提升，經過幾輪迴圈，量變引發質變，最終造成傳統手工藝紙廠產業結構發生變化。紙業文化創意產業價值創造能力是隨著文化創意的永續經營不斷發展的，紙業文化創意產品的投入越多，紙業文化創意活動越活躍的行業，其價值創造能力越強。

#### (三)營造文化創意創新氛圍和社群創新環境

紙業文化創意行為向社會生活尤其是生產和消費領域的滲透，促使紙業消費

結構迅速發生變化。在市場需求的強制引導下，紙業文化創意產品的生產工藝流程、產品供給結構和銷售方式都必須發生改變，這種改變的宏觀表現就是手工業在地化發展、文化創意產業結構的優化升級。

#### (四)文化創意引導社群消費的潮流和趨勢

時尚、文化等元素越來越植根於人們的消費需求中，紙業文化創意產品的差異性、新穎性和短時性特徵使其成為獲得市場優勢的關鍵。以埔里地區的紙廠—以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠這些地方文化產業為例，紙業文化創意一方面拓展了社會的消費需求，另一方面又提高了紙業產品的附加值。文化創意產品結合知識、技術、藝術等諸多品質要素，帶給人們的是使用價值和愉悅體驗的結合。文化創意通過改善產品的體驗價值獲得市場和利潤，以消費者的需求為導向，關注顧客對紙業文化內涵的認同，其意義在於突破那個將紙業產品的創意和文化植入激發消費者潛在的購買力，引導消費時尚，形成新的消費市場，提升社會品質，帶動紙業手工業在地化發展、文化創意產業結構優化升級，促進經濟的持續增長。

#### (五)通過塑造社群文化，提升社群文化影響力

以埔里地區的紙廠—以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠這些地方文化產業為例，在埔里地區社群手工業經濟紙業在地化發展期興起的文化創意產業，在經濟與文化互動的背景下，通過創意要素植入促進傳統紙業經濟進入一個前所未有的新領域、新高度。一方面紙業創意經濟來源於社群文化本身，另一方面又進一步強化了紙的文化創意對社群文化的影響力。紙文化創意人群的集聚和創意思維的交流促進了社群地域文化與外來文化的交流。一位被訪談者說，埔里地區紙廠文化創意產業的發展一方面延續了社群文脈，另一方面又為社群歷史文化注入了新鮮血液，同時又把社群文化基因傳播到其他地方，既增強了自身文化的健康程度，又擴大化了影響力。傳統手工業在地化發展後，社群文化的重塑、社群文脈的繼承和更新、外部文化的吸納、自身文化的傳播都屬於文化凝聚力的範疇，都需要依靠文化創意產業加以實現。

#### (六)通過聚集和整合文化創新要素，增強社群文化創造力

紙廠文化創意以個人的才華和價值取向，借助知識產權來集聚和整合處於分散狀態的科技、人才、品牌、資金、管理、設計、行銷等價值鏈高端的紙業文化創新要素。文化創意要素包括智力資源、文化資源和科技資源，由三大資源主導的紙業文化創意產業，是整合埔里地區社群文化創意要素的重要途徑。

## 第五章 結論與建議

本研究將以埔里地區的紙廠-以埔里紙廠、廣興紙寮、中日長春紙廠設定為研究物件，並將在地文化與背景，以不同的方式實際融入其生產作品，並積極開發不同的產品、延伸其企業的生產能力、創造出更大的產能及價值，此外更能在傳統和創新當中取得平衡、在跟上時代腳步的同時也能將傳統技能保留、進而成為企業發展的另一契機。同時以埔里地區的紙廠為例，探討傳統手工產業之在地化發展發展，價值何在，尤其以對地方價值的影響為何?是否可以加強地方的鞏固與聯結?是否可以"造福地方社群"?是否創造地方的文化經濟產值?藉此匯整並產出與實務相關的知識，並針對實際問題與現象提供解決方案，以期對地方文化之形塑提出看法與建議，用創意創造出新舊結合的文化火花，以提升地方傳統手工業的經濟效能，進而創造更多產業價值與促進在地經濟。

### 5.1 結論

#### 5.1.1 傳統手工業對地方價值的影響

傳統手工業在地化發展之模式營造出新的經濟市場

1. 結合觀光教學
2. 在地特色形成獨特賣點
3. 創造多元的消費管道
4. 在地文創在地設計：(1)協助埔里地區造紙業提升設計附加價值 (2)強化埔里地區造紙業設計研發創新應用

綜合上述案例之在地化發展方法，匯整成兩大在地化發展模式：

(一)「新產品設計、品牌行銷」模式：埔里地區中日特種紙廠、廣興紙廠、埔里紙廠等傳統手工藝紙業應用「代工製造」時期，將所累積的手工藝技術，透過現代產品開發之設計、行銷手法與包裝，發展「新產品設計、品牌行銷」，進而達到埔里地區紙業手工藝技術的「文化化」。

(二)「觀眾DIY 體驗產業、博物館事業」模式：埔里地區傳統手工藝紙業活化其原有的文化資產(包含生產運作空間中的工具、匠師、設備、舊有建築、甚至是匠師所秉持的工藝精神....等)，將其閒置空間再利用，以帶來觀光效益，進而達到埔里地區紙廠產業歷史文化的「產業化」。

綜觀以上的經濟發展模式可以看出、埔里地區紙廠所發展的新的經濟模式其實並不是大量的市場經濟發展取向、而是採取另一種思考模式的方向，將少量訂製化、傳統封閉生產模式開放為觀光式生產模式以及最重要的是將地方文化、地方特色物產融入產品中，創造出與眾不同-獨特性帶有濃厚埔里風味的產品，這樣一來明顯的將產品和全球化下統一生產出來的產品做一區隔，雖然無法與其分庭平衡、但卻也創造出自我的一個消費體系。

在反全球化的氛圍中以及在個人化抬頭的情形下，個性化商品已悄悄成為消費者所青睞的物件，不論是汽車、房子、衣服或是生活所需的用品，消費者希望

## 與眾不同的心態造就了新一代的消費模式

我覺得在這個地方如果都可以買到其他地方的東西，那來這邊的意義在哪邊？今天我到彰化玩，我就希望去找彰化本土的東西而且是老字號的東西。能看到和別的地方不一樣的東西或景觀、吃到當地才吃的到的食物，如果到處都吃的到彰化的特產、買的到彰化的特產、那我幹嘛還專程跑那麼遠來到彰化呢！（造紙龍簡小姐 2012）

那你要保留特色時，就是你把東西…把他放在說，你生產的地方，除了你來到生產的地方，你才可以買得到、聞得到、摸得到。（廣興紙寮黃煥彰 2012）

而在地化的發展模式正是符合這樣一個新的消費模式，充分的展現地方的特色並透過傳統手工藝的引導將地方的經濟市場慢慢建置起來。

本研究在過程中發現，廣興紙寮將埔里特有的筊白筍、檳榔葉、玫瑰花所製成的紙張及生產觀光教學化，造紙龍埔里紙廠獨特的公仔設計彩浪紙及套裝式行程，中日長春紙廠的小額訂單成批製作及機能紙均充分說明所創造出的不一樣的經濟消費模式，更為傳統手工業的在地化發展提供新的方向。

### 5.1.2 傳統手工業在地化發展對地方社群的影響

原本要離開的傳統手工業決定要留下來、原本以為要沒落的傳統手工業有了新的面貌、這樣的消息影響最大的應該除了原本的員工外就是當地的社群了。員工因為工作有了著落而高興、那社群呢！因為工廠留下來而讓社群得以繼續存在而高興、更因紙廠留下來也留下了回憶而高興。

有時候我到這種年紀我很不想幹了，真的，很不想幹了，但是人家還是不肯放過我。後面還是一群人要吃飯，人之間的相處不是一天兩天培養出來的一個…講好聽一點，革命情感。這個工作過程跟你的生活就是這樣子，你沒有辦法去放棄，你要放棄別人也不讓你放棄，所以這個對我來講是一個值得安慰的也是非常痛苦的。（廣興紙寮黃煥彰 2012）

互相啦！因為我們沒親沒故，我們一樣是工作，這間老闆對我們好，我們就對他好，互相來去，體諒說女人家要拜拜、要休息，他（老闆）就開放觀光把它（紙廠）留下來。像過年時候我孩子都大了，我做這麼久了，過年時我都初一做到十六，都不休息。像一家人一樣，大家互相。（廣興紙寮黃小姐 2012）

有一個七八十歲的老奶奶，他連續大概將近半年的時間，幾乎每個月都進來，一開始不認識他，後來是他的孫子對著我們工作人員說：我奶奶家做的娃娃比你們這邊還多。當時我們才注意到這個奶奶，因為他沒辦法自己來，所以都要請家人帶他來，來買材料之類的。後來發現其實說，它其實變成是一個祖孫之間、人跟人之間很好的分享，也是建立自我價值的很好的媒介。你看傍晚的時候，就會看到很多阿公阿嬤會推著孫子進來這邊，把這邊當成是公園一樣。

第三個部分是我們跟社區的互動是非常頻繁的，因為我們一直覺得說產業要社區化，社區也要產業化。社區產業化是爲了因應整個的世界潮流，大家都在做這件事情。產業社區化是產業本身必須要能夠打開心胸，然後把自己的資源能夠分享出去。（造紙龍黃企劃 2012）

這些師傅喔！都是從年輕做到現在，做阿公阿嬤。從不會到小孩子生下來，長大…青春歲月都投資在這邊，那你今天這個行業假如說你把它收掉，這些師傅等於說…他當然可以找到其他工作也不一定啦！但是他這些記憶就完全沒有了。他少年就是來到這邊，跟大家相處在一起，這些員工每天來，其實他有的人當然還是爲這個生活在忙碌，但有的人是爲了…爲了渡時間、消磨時間，或是說爲了這些老朋友相處。（中日紙廠黃副理 2012）

透過紙廠的經營、將社區裏的每一個人的情感緊緊的聯繫在一起，而地方社群也因為人與人之間那一條情感的線路、無形的和紙廠緊密的聯繫在一起。紙廠若離開、地方社群也將因為人群的散去而終將解散，而今、紙廠持續經營，不僅將所有的回憶和記憶都留下來、更將這無形的情感線路緊緊的聯在一起形成一個地方社群的情感網絡。

### 5.1.3 傳統手工業在地化發展對地方文化經濟產值的影響

「富爸爸、窮爸爸」的作者羅伯特曾說下一個新經濟體中、文化經濟將是最值得被重視及投資的標地，就文化層面而言、傳統的手工業擁有歲月的痕跡、地方社群的生活經驗、眾多員工的時間記憶累積，因此基本上它已和我們平日的生活、記憶連結在一起成爲生活文化、地方文化的一部分。而文化經濟中將地方的文化特色融入經濟體系中創造出有別於他處的獨特性，將使其更具有市場的競爭力進而創造出繁榮的經濟。

而在本研究中發現紙廠在地化的發展不但對於地方實質上的經濟發展有著顯著的影響，更在於文化的層面有深一層的影響，而重要的是傳統的手工業保存了很重要的、無形的文化資產，而這無形的資產才是影響了經濟產值最重要的關鍵。

藝師是知識工作者，更是無形的文化資產

每一家紙廠從開始創業以來、他的第一批開山元老也是紙廠最爲重要的工作人員-抄紙師便和紙廠的歷史化上了等號，我們所看見的每一張張的手工宣紙便是每一個個抄紙師傅的心血成果、看似簡單的一張白紙他背後卻蘊藏著無數的汗水和複雜的製作過程，若非純熟的抄紙技巧無法控制紙漿能平均分配到紙上的每一個地方、更無法隨意的調整客戶所需要的紙張厚度，這工作看似簡單或說是單調、每天重複的相同動作紙張的厚薄全靠抄紙師的經驗及感覺，和抄紙師傅一樣的還有烘紙師傅、抄好的紙必須透過烘紙的過程才能成爲一張成品，烘紙師的手勁要能控制得宜、不然一張抄紙師傅做好的紙很可能變因烘紙師傅的刷紙方向或手勁的處理失誤而破壞了一張紙。

將紙廠裡擁有傳統抄紙和烘紙技藝的的藝師視為知識工作者，重視他們的價值，如此紙廠裡最為重要的傳統藝能才能不斷的被傳承下去，將他的技藝及記憶被當成一種知識傳遞給新的一代、而新一代的工作者經過不斷的學習和體驗、再加以精益求精融合轉換成為內在的知識，進而創新開發新的紙張或技法、如此才能為傳統手工藝找尋新的出路創造出另一片天空。

大家非常辛苦的一個過程，創造出來一個小小的成就。所以看那報章的報導，所有的功勞都是師傅的功勞。在台灣裡面，我們在所有的產業裡面，最欠缺的就是一個製作的人員，尤其手工紙，他是用手工做的，那麼我們時常在認為說，對不起是對不起師傅，一生裡面，再辛苦在做，也是一個吃飯錢，吃飯而已，連日子都是從頭到尾，從年輕到老。就是我們講的那樣，到底我們給這些這麼辛苦的人到底有什麼東西？第一個，你的薪水不高，那你給他的成就到底是什麼？難道只有混飯吃而已？應該不是嘛。我相信我們在說東西很好，我一直強調說，東西很好，後面有一個很好的師傅，永遠不要談，所以這些東西是師傅創造出來的，你的經營只是說你把你的理念給師傅去執行，那麼誰重要？兩個都很重要。更重要的還是師傅，你說我有很好的理念，你沒那些師傅，你永遠東西做不出來。所以很重要的過程就是說，我們在所有的產業裡面，我們最虧欠的就是…大家都說我們做得很好，從來沒有人說我們背後在做的那個人很好，從來沒有。

葉主任：所以你覺得其實在你的內心想法裡面，你覺得最大的資產是誰？

黃老闆：就是師傅，你能夠講的只是師傅而已，對不對？你沒有師傅你怎麼去說你的產品非常好？

紙廠、在埔里人的記憶中佔了很重要的一塊空間，在現存埔里人的印象中抄紙師傅和烘紙師傅的身影應該都是從小與生活經驗緊緊連結在一起的圖像吧！很難想像沒有紙廠的埔里會是怎麼樣的一個景象、埔里和紙廠似乎劃上了等號一般，埔里人的生活中有太多和紙廠相關的人、事、物了，紙廠所形成、營造的經濟體系暨他所建構出的地方脈絡緊緊的和埔里的文化相結合，因此、紙廠可說是埔里地方特殊而珍貴的資產，而這些藝師更是無形的文化資產了。

#### 5.1.4 透過傳統手工業的在地化發展成功的與地方相連結

埔里位居於台灣的中心位置、中央山脈環繞在四周是一個天然的盆地，也因為這樣的地形造就了埔里造紙業的發達、因為造紙需要用到大量的水而在山下盆地的埔里正好因為天然環境的關係具足了大量的水源、因此埔里在造紙的過程中首先便具備了相關要件的第一條關鍵-水的取得。在則、水多位必便是好，水質必須符合造紙所需要的酸鹼度、埔里的水正好符合了造紙所需要的酸鹼度，這是其他地方的水所欠缺的重要因素。

有了相符合又充沛的水源、似乎還少一樣最為關鍵的連結，水的問題可以靠現代科技及工程技術來完成，因此其他地方也可以製造紙張，永豐餘紙廠、興中紙廠、正隆紙廠……等等，規模都比埔里的任何一家造紙廠大許多、但他們生產製造的都是機器紙，利用現代科技及工程技術規劃設計出機器、調整水的酸鹼

度製造出規格一模一樣的機器紙，他們的產量一天也許就比埔里的紙廠一個月或一年的產量還要多，那為何埔里的紙廠仍然屹立不搖呢？埔里的紙廠之前能生存、最重要的關鍵在於手抄紙，手抄紙是一個需要大量人力、且需要長時間站立於悶熱的環境下工作的行業，而且需要的是穩定少流動的藝師才能抄出品質穩定的手工紙。埔里正好擁有這麼一群吃苦耐勞的師傅、協助紙廠站穩腳步建立起自己的事業。

為何埔里有？別的地方沒有嗎？埔里位於山中的盆地、交通較不便利工商業較不發達，紙廠的設立又和社區緊緊連在一起，自然便為社區提供了很好的就業機會，而紙廠也很貼心、知道來紙廠上班的些員工（因為都是附近或鄰近的人）家中都還有農事，因此採用計件計費的方式來給薪，這樣一來雖然紙廠會較困擾但卻給了居民員工很大的方便：

葉：會留在這裡是什麼原因？

女：就是感覺這間不錯，離我家比較近，我住這個村子，離得比較近也較方便，像是孩子小時候要帶，也沒人幫忙就帶來工廠。

葉：老闆也不會趕就是了。

女：對啊！讓我們做…

葉：都會體諒。

女：對啦！互相啦！

葉：妳覺得妳跟公司是什麼樣的關係？

女：互相啦！因為我們沒親沒故，我們一樣是工作，這間老闆對我們好我們就對他好，互相來去，體諒說女人家要拜拜、要休息，他（老闆）就開放觀光把它（紙廠）留下來。像過年時候我孩子都大了，我做這麼久了，過年時我都初一做到十六，都不休息。

葉：哈哈！這麼拼命？初一開始上班啊？

女：對啊！

葉：你們已經做到習慣了，反正我在家也閒著，有人要來看，乾脆來…等於說你們已經把這間工廠當作你們的家了。

女：對啦！就當作自己的，反正我們…因為平時那麼熱鬧，過年時出去玩也是塞車，就是這樣。如果它做觀光，人家要看，放空城也是…

葉：也是不好意思。

女：對啊！我們就互相。有時候老闆說這個也拜託一下，我們就來配合一下，反正閒著。

葉：等於說你們都很互相，他體諒妳要拜拜，要帶孩子，現在換妳孩子大了不用操心，回過頭幫忙。

女：對啊、對啊！

葉：這樣你們像一家人一樣，大家互相。

女：他沒有把我們當作工人，我們也互相…老闆也算不錯，就互相。（廣興紙寮黃小姐2012）

這樣將員工當成一家人方便的給予彈性上班時間、計件計酬，農忙時員工還可以先回家裡工作完再到紙廠繼續抄紙的工作型態，除了紙廠的調度及管理上會增加一些小困擾外、但卻會讓員工感受到廠方的用心及體貼，也就更願意為紙廠工作了，加上紙廠裡的員工幾乎都是熟識或鄰近的居民，因而紙廠彈性計酬的方式便會在社區中傳開，更會吸引更多的人到紙廠工作，而重要的是、這樣的制度不但不會降低產量反而還會使得產量提高，原因便是員工會更盡心力的在自己的工作上，透過這樣的情感連結更是深深的將紙廠-員工-社區-家庭緊緊的扣在一起。工時雖長工作雖然辛苦但是因為彷彿就是自己家的工作、因此便沒怨言，這也就是埔里傳統手工紙能屹立不搖的主要原因了。

傳統手工業所要求的是手工，一個不假手機器的工業、而手工的擁有者便是我們「人」，人是有情感、有感情的動物，我們對於所居住的環境有感情、對認識的人、事、物有感情，希望我們周遭的一切、與我們相關的一切均是美好的，而也就這條無形的線緊緊的將我們周遭的一切緊緊的繫在一起。

埔里、一個無法發展也不願意發展重工業的好地方，因為天然的環境而造就了製紙的文化，而也因為造紙而將人與人，人與社區、地方的情感連結在一起。

## 5.2 建議

### 5.2.1 政府方面

(一) 政府需加強跨部會紙業創意文化政策整合之可行性，並提升創意文化文化政策之執行成效。

(二) 政府需對地方手工藝產業發展與人才技藝培訓，提出更完善之長期規劃，使傳統手工藝產業能依循政府政策，逐步達到產業的升級與在地化發展。

(三) 加強產官學合作機制，用以奠定傳統手工藝產業在地化發展之基礎，並以此尋求傳統手工業在地化發展之新契機。

### 5.2.2 學術界方面

(一) 大眾教育上，須加強提升一般國民的文化素養，讓文化創意產業成為人民生活的一環，以此達到具經濟價值的產業。

(二) 專業技藝上，須加強相關的術科訓練和學科課程，並透過設計、行銷等相關課程，達到跨領域學習之效果。

(三) 可增加產學合作之機會，使學生能由事務參與中，累積理論與實務之工作經驗。

### 5.2.3 手工藝產業方面

(一) 手工藝產業需加強瞭解市場消費需求，透過分析研究，開發出更為「貼心」、「以人為本」的產品。

(二) 「手工藝產業」與「創意文化」間，存在著密不可分的關係，必須要以互惠為最大目標。

## 參考文獻

- Tim Cresswell 著 徐苔玲、王志弘譯 (2006)。地方：記憶、想像與認同。臺北。群學出版社。
- David Throsby 著張維倫譯 (2003)。文化經濟學。臺北。典藏藝術家庭出版社。
- 丁錫鏞 (2004)。臺灣的文化創意產業發展政策。臺北。嵐德出版社。
- 陳芬苓 (2008)。原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能—以桃竹苗地區為例。國家與社會。4，頁 1-41。
- 邱春美 (2007)。文化產業化，無形變有形。客家。208=231，頁 20-21。
- 文建會 (2009)。文建會創意產業發展第二期計畫核定版 (97~100 年)。臺北。文建會。
- 朱濱祥 (2005)。文化創意產業品牌行銷模式之研究—以法蘭瓷為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉均怡 (2008)。台灣文化創意產業之工藝產業分析和個案研究。元智大學國際企業學系碩士論文。
- 陳景揚 (2001)。從「社會資源可移轉性」觀點探討台灣工藝產業在地化發展—以苗栗陶瓷為例。東海大學社會學系碩士論文。
- 蔡年泰 (2005)。台東地區文化創意產業經營策略之研究—以工藝產業為例。台中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 劉芳君 (2006)。文化創意產業之玻璃手工藝產業經營模式分析。臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 遊怡真 (2006)。文化創意產業之設計策略。銘傳大學設計管理研究所碩士班碩士論文。
- 陳誠臺 (2010)。建構綠色生產體系對傳統產業競爭優勢之研究—以造紙產業為例。東海大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 楊文琳 (2008)。制度同形與產業演化關聯性之研究—以台灣報紙產業 1997-2007 為例。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
- 林承廷 (2010)。多角化策略對企業績效影響之研究—以台灣主要紙業公司為例。淡江大學會計學系碩士在職專班碩士論文。
- 陳雅玲 (2009)。詩意的家園：樹皮布創作實踐的自身存在之初探。國立東華大學民族藝術研究所碩士論文。
- 方峻峰 (2002)。「世界貿易組織後對造紙業國際策略影響之研究」，大葉大學國際企業管理研究所。
- 士林紙業股份有限公司九十七年年報 (2008)，士林紙業股份有限公司編印。
- 方峻峰 (2002)。「世界貿易組織後對造紙業國際策略影響之研究」，大葉大學國際企業管理研究所。
- 謝許忠 (2006)。「組織變革認知、組織承諾與工作績效之關係研究—以興中紙

業公司為例」，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。

陳大川(2004)。臺灣紙業發展史，台灣區造紙工業同業工會，臺北。

崔曉倩(2007)。對日本進口之銅版紙課徵反傾銷稅對我國造紙業之影響與課稅效果評估。中正大學經濟學系碩士論文。

林榮泰(2009)。整合文化創意商品設計與創新經營模式之研究—整合文化創意商品設計與創新經營模式之研究(總計畫)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(編號：NSC97-2410-H-144-005)。

陳麗桂、諸葛正(2007)。從手工造紙看綠色設計的應用。2007 綠設計及實務學術論壇，2007年5月16日，朝陽科技大學設計學院，42-47。

謝正一(1995)。工黨對民營化的建議。載於「經濟前瞻」。公營事業民營化問題多多研討會紀實。84年11月5日。142。

文建會(2009)。創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫98-102年(核定本)。臺北市：行政院文化建設委員會。

王國明(2002)。挑戰2008：國家發展重點計畫-文化創意產業發展計畫之評論。設計，107，50-53。

台經院(2003)。文化創意產業產值調查與推估研究報告。臺北市：經建會。

吳思華(2003)。文化創意產業的基礎機制-人才培育與文化平臺。2003文化創意產業：全球思考、臺灣行動國際研討會，臺北市。

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，高雄市。

埔里紙廠網址：<http://www.pulipaper.com/diy/?page=1>

廣興紙寮網址：<http://www.taiwanpaper.com.tw>

中日特種紙廠網址：[http://www.paperworld.com.tw/fancy\\_company.htm](http://www.paperworld.com.tw/fancy_company.htm)

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/02/14	陳經理	中日長春紙廠
訪談重點		
1. 公司的經營理念、發展方向（了解該公司） 2. 當初有無遷廠的想法，地點選擇在哪？（再問留下來的原因）想法發展的過程為何？ 3. 選擇員工時的考量是甚麼（是否提供在地的的工作機會） 4. 覺得公司最大的優勢在哪裡 5. 如何留住好的人才（了解公司管理階層對員工的管理） 6. 對地方的牽掛為何… 7. 與地方社群的互動與地方的生意來往如何？ 8. 有關你公司的故事為何（想讓他人知道外界記得的故事是甚麼）？這個故事還有哪裡需要完成？		

葉：我知道你從國小五年級就去澳洲

陳：對

葉：那你那時候去澳洲、那你是到了大學畢業以後才回來

陳：對呀，大學畢業後才回來

葉：那回來以後，爸爸有要你去接紙廠的工作嗎？

陳：有，剛開始回來的主要原因就是說，怎麼講，他說應該是你回饋這家公司的時候了，結果就是..而且我爸那時候身體不好嘛，所以那時候就決定，好、就回來，然後回來之後，就很不習慣，因為怎麼講，之前澳洲也是文化差異，然後現在回來，又是文化的差異。

葉：去澳洲的時候有文化差異，回來之後也是有文化差異。

陳：對呀，就是小時候的習慣，長大朋友那些都已經不在，都不是在台灣了

葉：那你從小到大，你對於你們家紙廠的了解有多少。

陳：呃，小時候主要就是覺得我爸媽都那麼辛苦，每天晚上都要忙著出貨，出到八、九點，才能回到家，然後我們就是小孩子就是去補習這樣子，主要大概，印象當中爺爺對爸爸很兇很嚴格，……然後其他的…我對紙張的了解其實是非常的少，只是說當然就是環境的影響吧，對紙張會特別的去比較注意它這樣子而已，然後知識方面還是算比較缺乏吧！

葉：那你們在澳洲的時候，跟公司這邊幾乎就是沒有接觸。

陳：呃！我媽媽在那邊的時候，因為我爸還是到處跑嘛，一年大概最多兩個月在澳洲，其他時間就是在台灣、菲律賓、中國這樣子跑來跑去，然後我媽他當然就是也是靠傳真，天天看他很多傳真呀，然後跟台灣聯繫…大概這樣差不多我媽大概待了六年吧！這段時間還是一直跟公司有聯繫。

葉：就主要是你國中、高中時間，媽媽都是在那邊陪你們的。

陳：對、對、對。

葉：之後我知道好像媽媽就比較常台灣、澳洲這樣跑了嘛哦！

陳：對。就我們上了大學之後，他就比較安心了，就他還滿擔心我們。

葉：那你，像說你要回來，你爸爸要你回來，也就是說來了解公司經營狀況的時候呀！你那時候心裡有什麼想法？

陳：如果說要講白一點，爲什麼要從天堂掉到人間好了，因爲那時候感覺就是我在那邊已經很熟悉了，我朋友都在然後我對這個環境非常的了解，然後對台灣就是完全陌生嘛，就說那時候回來的時候，我覺得說…呃…我連停個車我都不知道……去買個漢堡，我們台灣人會覺得，我們停一下要去買個漢堡就有了嘛，但是問題是你在國外同樣的方式，我停一下怎麼馬上就被拖了，所以說那整個文化的差異讓我覺得，剛開始是覺得滿不習慣的啦。

葉：那這幾年下來，應該很習慣了吧！（呵呵…）

陳：幾年下來，就隨便停（呵呵）

葉：哈哈…

陳：達到目的爲中心，這樣子。

葉：嗯，那你覺得就你這樣子相較之下哦，在澳洲的生活跟回到台灣來講，不要說生活啦，就是思維上來講，你對這家紙廠的看法會有不同嗎？

陳：呃…

葉：經營方式。

陳：經營方式，因爲我之前還是不了解，所以我很難去講說是不是有什麼樣的不同，我是覺得說，當然回到台灣回到中日長春他是一個，可能是我在國外讀書所體驗的，我覺得他相對來說他是**非常有人情味的一家公司，非常傳統的一家公司，他最主要的他是就等於是說，跟大家變成一個家族來做經營的一個模式**，跟國外非常不一樣的，國外他是以一個我去設定目標，我去達成目標然後我用一個比較嚴謹的方式來去管理這公司，但是中日不是這樣的公司，可能他也沒辦法用這樣的方式來去做管理，因爲他是在一個地方型的一個公司，他是在埔里，然後我們身邊的人都是埔里人，埔里人裡面可能很多都是親戚很多都是朋友，如果說是用一個很嚴謹的方式來去做管理的話，相對來說他的效率不一定會比現在還要來得好這樣子，當時的感覺是這樣子。

葉：你覺得，你剛才提到的哦，你中日特種紙廠或者長春棉紙廠，這兩個都是在你爺爺手中創立的哦。

陳：對。

葉：那我昨天在跟蔡副總在訪談裡面有了解到說，其實你爺爺那時候還滿有遠見的哦，就是說他除了做了一般的長春棉紙傳統手工紙以外呢，他還特地成立了一個中日特種紙廠（對呀），他走特種的原因就是說，他要有別於一般的紙廠（對），就開闢了另一條新的路線嘛（對），那你現在又講到了說，中日跟長春這一個體系的紙廠，能夠在這樣一個經濟的汰換過程裡面哦，他能夠存活下來，你提到一個經營模式很重要，你覺得說他的經營模式是你剛才講的**家族性的經營模式**，這是有別於一般國外的企業或國內的大企業的經營方法，那你就說，除了你說這個經營模式以外，你覺得就你的眼中，你們公司的優勢在那裡。

陳：我們公司的優勢。

葉：就以你的眼光來看哦！

陳：就說，我們剛才講到就說，我覺得這家公司可以存活說四十年到五十年的這個階段，我覺得說**第一個他是因為就是說這家公司的老闆是一直持續的關心**，他並不是說去轉投資，因為有很多成功的企業他們就是因為說我賺到錢了，所以我要來轉，例如說到台北買房地產，但是我覺得說中日到現在他有辦法延續下來，是因為就是說不管是員工的資質這些，還有就是說我覺得 owner 就是說這個擁有這家企業的人就是很投入在這個產業裡面而不是去轉投資，另外就是說因為我爺爺那個時候是用手工紙，然後雖然那時候手工紙的利潤是非常高的，其實當時長春是在支持著中日，因為中日那時候是完全不賺錢，然後一直到，然後我爺爺就有一個想法，我們來做機器紙好了，但我爺爺對這方面他就不賺錢，其實經營公司非常簡單，比較賺錢的我當然是花更多心思在這上面讓他更有利潤，但是換成我爸爸的時候，他改變了他的做法，就是說他對手工紙沒那麼興趣，他覺得一張紙在做的時候，他覺得說，他沒有任何的熱情，他對紙張有熱情，但他對「手工」並不是特別有熱情，他隨時在想說要怎麼改變這方式，他一直到現在可能四十年後，我爺爺過世二十年了嘛，他還在想說手工紙要怎麼變機械化，然後但是我爸爸他所做的改變就是說，他把中日…當時中日是沒有利潤的公司的時候，他做了一些比較大的突破，突破就是說，本來我們只是抄白色的紙張，然後就是用很傳統的機械，然後做很便宜的紙張，但是問題是這個世界大家都在進步，然後當時我們就決定了，去做一些美術紙張，就是像我們現在的 paper 看得到像我們報告的那些，有押紋路的、有顏色的，然後在這個之後就是中日的一大步，因為他當時是，對中日來說那時候當然二千萬的投資金額，那對那一家公司（中日）沒有利潤的狀態之下，他要去做這個改變其實是很冒險（很冒險），而且全部的人都反對，覺得這種東西你的公司一定會倒，然後他在持續改變，再下一步就是我們走向一些化學纖維的紙張，就是用在工業、電子、醫療、美妝，所以他就是持續的一直在演變他的，雖然都是紙張，但是他一直在提升他的**紙張製造的一些品質、他的水準、他的科技性，在與這個世界上來去做接軌**，而不是如果說只是做手工紙的話，現在每個人都有 I pad 每個人都有 I phone 大家用紙張已經不再是寫毛筆了，就是說他有在跟這個世界接軌，然後他有在**持續的改進**這樣子，才能存活到現在吧！

葉：所以你覺得這個很重要的關鍵，中日紙廠會由所謂不賺錢到現在變成公司賺錢的紙廠，你覺得最大的關鍵是誰？關鍵是什麼？

陳：**關鍵就是我們決定去投資一個美術紙的設備，我覺得那是最大的轉變**，可能是從，就是負變成正的那一個轉變。

葉：那你也講到了，那當初提出這個想法的是你爸爸（對），就現在的陳董嘛（對），他當初提出來時很多人都反對（對），那他為什麼還要堅持做下去？

陳：我覺得他很多事情是靠一個直覺，而且他對市場的**敏感度是比較高的**，因為他相對會去…他的想法跟別人比較不一樣，他會覺得說，我們平常人就想說，啊就那麼多人在做了，算了我們不要做了，但是他會在這麼多人在做當中，**他會找出他的特色**，然後去做出跟別人不一樣的地方，所以他的想法是比較前衛的，很多時候我們都會

覺得說，我常跟裡面的人講說，我有時候覺得聽陳總講的話很荒謬、很荒唐（哈哈…），原因是在就是，有時候我覺我不聽的時候，我又很怕他是對的，因為他在他的過程當中，其實他已經想了很多，只是他沒有去解釋，他為什麼要這麼想，就是說他可能已經看到市場了，但是他沒有去解釋說為什麼他要做這件事情，所以公司我相信很多人跟著他走的都非常擔心吧！我覺得中日裡面很多人都非常擔心。

葉：是那個時候很擔心，還是現在很擔心。

陳：我覺得現在還是很擔心，很多不一樣的突破的話，就是非常擔心。

葉：那你爸爸現在已經幾歲了？

陳：六十五歲。

葉：你覺得他還是跟我認識他一樣……那時候四十多歲。

陳：對四十多歲。

葉：像四十幾歲的時候那樣，還是充滿著 idea 充滿的工作上的熱情嗎？

陳：對，我覺得他現在還是一樣。他就是很有好奇心，很想去研究的那種，我覺得最重要的是他很執著吧（呃呃）！我們可能覺得說，算了一次失敗了，那好我們再改下一段。他不會，他會覺得說一次失敗只是再試一次再試一次再試一次這樣。

（中場休息，喝茶）

葉：你自己也知道你爸爸有想要讓你接班的意味嘛，那其實不用講你也知道，因為你們家剩下就你，那你從小看你爺爺對你爸爸這樣子，然後我記得你小時候也是會很怕你爸爸，我記得那時候你們還在「公誠路」那裡，我就覺得你那時候對你爸爸也是非常的怕，爸爸也會像爺爺這樣比較嚴厲嗎？

陳：對，他對事情的要求很多，很多很細節的地方，然後他講話是非常的直接，而且他太有耐心的去解釋事情，所以變成我們要很有耐心的聽他解釋完事情（呵呵），所以他跟我爺爺比較不一樣說，就是我爺爺可能是直接罵呀、打呀這些，但我爸會希望用罵，然後又講很久的時間，這是我們覺得說壓力比較大的地方。

葉：那你從回來到現在，你進入職場有多久的時間。

陳：大概六年吧，我中間有去日本一年。

葉：你去日本一年是去姑姑那裡。

陳：沒有，我是去大學裡面學日文，然後中間還有摻雜一些工作，就是在日本那邊一些關聯企業的工作。

葉：那你現在就說在這六年裡面，你所看到的職場，跟你小時候的職場有很大的不同了嗎？

陳：對，小時候的印象就是說，小時候感覺就是很多人，人很多然後很熱，裡面就是不是一個非常好的工作環境，而且小時候進去都會怕怕的（怕什麼），就覺得說溼溼暗暗的，然後聲音又很大，當時環境其實是比較不好的，雖然我們現在還是保有這些地方，是因為就…雖然長春並不是有利潤公司，但他們還是希望可以把它保留下來，但是中日他所做的改變就是說，我們現在希望在一個比較高學歷的人比較有經驗的人來去造紙，我們的造紙人員已經不是人講的「工仔」，已經不是去招「工

仔」，我們現在的方向是說，我們去找一些大學生，但是大學生他們已經改成為一個技術人員了，現在的工人已經不再是工人了，已經是技術人員，而他的環境也是有改變，有變空調的啦、然後裡面有恆溫、恆溼的，還有安全上的考量，就比較是走入一個正規正統管理的一家公司，而不是像當是就是，啊當年我印象中我奶奶都要去拜託（拜託人家來上班）人家來上班，因為那是靠一個關係嘛，而且那是人與人之間所建立的關係，而現在我們是希望就是說，用一個比較好的福利，讓大家在一個比較好的環境，會希望說我在造紙，已經不再是「工仔」了，已經是一個技術層面的人員。

葉：你剛才講到的，長春紙廠以前在造紙的時候是非常的潮溼的，工作環境是比較不好的，那你也講到了說，以利潤來講他是沒有利潤可言，那為什麼不要放掉常春紙廠？

陳：因為就是每一次，每年我們最沈重的時候，就是到年終的時候我們去計算長春今年到底虧多少錢，這是比較沈重的地方，但是不管他現在是虧損還是在一個萎縮的狀態之下，但是因為那是我們的根吧，我們最剛始我們這些房子，這些公司擁有的資產都是從那裡來的，那畢竟他絕對有他的市場，只是說這個市場，是在很多人的影響之下，他沒辦法提升他的價格、展現他的價值，但是我們相信就是說，經過一些時間，中國的人事成本愈來愈高，這樣的東西應該是會變成，也另外一種國粹，他是一個像日本現在走到一個地方就是說，我每一個手工造紙的員工，他是一個師傅，他是一個專業的人員，他對社會上是有價值的，就像是一個雕刻師父的感覺，我們覺得以後會走到這樣的市場，那我們也想要一直延續手工紙的傳統，其實在紙業界應該沒有第二家廠擁有手工紙的製造又擁有美術紙、然後有「機能紙」的製造，這是非常少有的（特別的）。

葉：我覺得從訪談裡面，我可以了解到你很特別，而且我上一次跟你爸爸的對談裡面，我也發現一件事情，你爸爸其實，你剛才才講到說你爸爸對手工棉紙其實比較沒那麼有興趣，可是我感受到的是，他雖然對手工棉紙沒有興趣，但還覺得這是不能放的很重要的根本（對），這很明顯的就呈現在他的對談裡面，這很明顯，我在想說這也許是你受到你父親的影響還是你本身就覺得應該是這樣。

陳：我覺得應該是這樣子吧，但是我覺得身旁的影響也是有，因為我們有「樹火紙博物館」，其實「樹火紙博物館」可以帶給手工紙帶給這些台灣的用紙的市場，用紙的人，帶來很多正面的一個幫助，因為其實台灣人在用紙，相對來說是跟日本、韓國相對來說是比較弱一點的，我們台灣人喜歡「電子」這些，他是用一個比較亮、比較單調、比較沒有深度的裝潢方式，就像我們一家店好了，他會用漆、用玻璃、他會用不鏽鋼、他會用鐵，用木頭還比較少，台灣人的習慣，台灣人在設計在被教育的時候，比較是平面上的設計，但是我覺得「紙」或許是可以帶來一個比較不一樣的，其實在國外有一些店他是用紙張去做一個裝潢、去做一個展示的時候，那種感覺是跟我們看到日光燈、看到玻璃那種感覺是很不一樣的，所以我對手工紙是很有興趣，但是我跟我爸可能比較類似的的地方就是說。

（第一段完）

葉：我們繼續剛才說的部份，你這樣聽起來跟爸爸跟爺爺都有同樣的使命感，就是對於說爸爸很有創新，能夠把這個所謂到「機器紙」的地方，爺爺則先著重於手工紙，雖然他著重於手工紙，但他也發現了市場的所在，然後到你爸爸的時候，雖然對手工紙沒那麼大的興趣，對於所謂的機器紙—機能紙很有興趣，可是他也很大膽的去投資這種東西，但他又覺得手工紙是你們這個家族企業開始的很重要的根，也不想把他廢掉，但是他想要從中去做改革，那現在準備要交棒到你手上來，你自己會不會有很大的壓力。

陳：我覺得壓力是很大，但是我覺得說其實這家公司比照之前，他可能是靠著一個人、二個人，靠著家族裡面的人去支撐他，最剛開始是這樣子，因為每家公司設立就可能是這樣，我有很大的壓力我可能要去承受一些，當然接班以後的責任，這是一定會有的，但是我覺得說，這家公司以後未來的走向是，希望是大家來去為這家公司來去擁有這家公司的目標來去走，因為畢竟以公司在中型的規模之後，如果只靠一個人的力量是不夠的，是需要大家集合在一起，才有辦法做改變做改革的，而且公司是一定要成長，一定要擴大，因為沒有擴大很快的會被中國人取代，會被韓國人取代，如果說講比較直接的話，其實特種紙它其實是一個在夾縫中生存的一家紙廠，為什麼會說是夾縫中生存，是因為說大的紙廠不想做的東西，因為它的量太少了，所以他就想說算了，我就不要做了，就輪給特種紙廠來做，但是慢慢的有一些東西，當這家特種紙永遠都是在做小的東西的時候，因為為什麼量會少，他的量會少就是因為比較少人要嘛，但是因為我們的社會一直在改變，很多東西會愈來愈多人用，愈多人用我們的特種紙就再也不是特種紙了，就變成會是永豐餘、正隆他會想要去做的紙張，所以我們變成是別人不要做的東西我們來做，但是持續這樣子的話，公司永遠都是小小的，然後永遠都是要靠自己的力量，靠家族的力量來去做經營，但我覺得說公司的人愈來愈多了，我相信靠一個人的力量要去領導這些人我覺得是不夠（比較困難），我是覺得說，需要公司內部其他人的參與還有我們跟日本那邊的一些關係，來去擴展成某一些特種紙要做到大量化的特種紙，然後我們真正的特種紙，就我們一些非常小量的，我們還是要維持，這是給我們有機會去接受到這兩端的市場，我從很小量做到一個很大量。

葉：但你還是有顧及到中間的客戶就是了。

陳：對，就等於是說我本來是在做小量的，但這些量已經變大的時候，我一樣可以做，而不是量變大的時候，又變成是到另一家紙廠，另一家更大的紙廠，來去做這些紙張，所以這樣子才有辦法維持我們的下一個五十年，當然我們的夢想是希望有下一個。

葉：所以其實你覺得現在的長春紙廠中日特種紙廠跟以前的中日特種紙廠經營的方向，都沒有什麼改變？

陳：經營的方向是沒有改變的。

葉：但是他的經營方式有很大的改變。

陳：對，方向我們就是很針對紙嘛，我們不想放棄說，在去投資如木業、投資地，因為紙廠需要很大的腹地，所以很多人就想說，就像光士林紙廠他光地的利潤就比他公

司的利潤還要好了，但是我們可能因為第一個埔里人，所以也是有一部份局限在埔里，因為我們的廠就在那邊，我們希望在這個地方，在紙張上的發展比對說去買地還要來得容易。

葉：那我覺得真的是很特別，那你六年下來，就從國外回來適應，不是說適應啦！是回到你小時候所熟悉的環境裡面去，那公司像你講的在以前爺爺的時候，他一個人獨大，他自己想要怎麼做就怎麼做，那可能一個人就承擔了很大的壓力，肩負著一個人的決策錯可能整個公司就倒了，那我昨天在跟蔡副總的訪談裡面，其實公司現在也慢慢形成一個經營團隊，那你們所扮演的角色就是在經營團隊裡面你可能就是在一個領導的位置或者在決策著的位置這樣子，那我覺得也很棒，尤其在傳統中，也會去創新。那我問最後一個問題，那你對這家紙廠有什麼期許？

陳：最大的期許。

葉：就以你個人，或是說你是中日長春紙廠第三代接班人的身份，你會想對於這家紙廠，你可能在數年後即將要接管這家紙廠的心態，你有什麼樣的看法。

陳：這個問題比較困難，我會覺得說我的期許當然說，我現在扮演的角色是在業務方面的一個角色，我是希望可以把這個角色扮演好，至於未來的話，我對這家紙廠的期許是說，我希望他在某些地方是可以讓更多人對這家紙廠是有歸屬感的一家紙廠，甚至是不管是內部發起還是怎樣的狀態之前下，讓紙廠更透明化讓大家都更有參與感，大家同心協力把這家紙廠做好，還有就是規模化，這家紙廠需要做到一個規模化，讓中日可以走到下一個五十年，我覺得這兩個是非常重要的。

葉：這是你最大的期望。

陳：另外一個是說，我們是台灣人，對中國市場的掌握，我覺得也是非常重要的地方，因為全世界那麼多家紙廠，那麼多的老外，那麼多高科技的造紙人員，為什麼他們沒有辦法在中國市場正常的發揮他們的力量？因為他們不是中國人，他們沒有那個文化背景，打個比方說，我們去吃個飯，二十年前我們可以在泥巴上面放個桌子我們就可以吃一碗麵了，但是對外國人來說，他是沒有辦法接受的，他覺得這是不可以思議的，但是我是覺得說，就是因為我有這樣的背景，所以我們可以在中國市場佔有一席之地，而中國市場以後一定會在這世界上的影響非大的，我們擁有中國市場的通路、擁有中國市場的人力，等於是說更高端的人，更有技術的人，然後靠我們台灣人互相的一個，其實台灣人是比較保守的，然後對公司忠誠度比較高，靠這些人的領導跟帶領之下，進入中國市場並佔有一席之地，我覺得是這是重要的。

葉：所以你也是認為說，將來最大市場趨向還是在中國市場。

陳：對，我覺得還是在中國，我相信最少近二十年都還是。

葉：我知道那時候你到日本去，你姑姑也在日本，那你姑姑是嫁到日本還是到日本工作。

陳：嫁到日本。

葉：那你姑丈是日本人嗎？

陳：是姑丈是日本人。

葉：我印象中你們也成立了國際的業務部？

陳：對，有成立國際業務部。

葉：那國際業務部我比較想知道，國際業務部他的對象是誰。

陳：現在在台灣都是以區域性的，因為運費愈來愈高，所以現在紙廠都會有區域性的限制，因為我們主要客戶都在東北亞（日韓）、東南亞然後美國相對也是主要的市場，最主要以這三個地方，就是我們國際貿易部的話，其實成長中的國家，東南亞就兩個了，一個是印度、一個是印尼。

葉：所以你們會成立，主要也是要開拓市場的關係？

陳：對。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/02/13	蔡副總	中日長春紙廠
訪談重點		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司的經營理念、發展方向（了解該公司）</li> <li>2. 當初有無遷廠的想法，地點選擇在哪？（再問留下來的原因）想法發展的過程為何？</li> <li>3. 選擇員工時的考量是甚麼（是否提供在地的的工作機會）</li> <li>4. 覺得公司最大的優勢在哪裡</li> <li>5. 如何留住好的人才（了解公司管理階層對員工的管理）</li> <li>6. 對地方的牽掛為何…</li> <li>7. 與地方社群的互動與地方的生意來往如何？</li> <li>8. 有關你公司的故事為何（想讓他人知道外界記得的故事是甚麼）？這個故事還有哪裡需要完成？</li> </ol>		

葉：我們知道中日紙廠，大概是一進埔里所看到的第一家紙廠就是中日長春棉紙廠，那可不可以請蔡副總跟我們說一下，中日長春棉紙廠整個大致上的原由。名字以前好像不是這樣。

蔡：最早是長春棉紙。

葉：長春棉紙。

蔡：對。

葉：那後來是什麼原因改成中日？

蔡：沒有改，最早是長春棉紙廠，那時候就是八七水災的時候，老董事長就是把他埋起來，總經理應該有談過，埋起來以後，一開始是做手工紙，然後創辦人跟日本人就是透過手工紙關係都滿好的，後來日本有一家叫廣瀨製紙株式會社，那一家就是本來要到台灣這邊找搭檔，後來就是剛好創辦人跟他很好，所以就跟他們合作成立中日特種紙廠，就這樣子。

葉：特種的話，我們一般看到我們埔里鎮的紙廠，都是像國泰棉紙廠、新光華棉紙廠，那為什麼會在中日之後再加上特種兩個字。

蔡：因為要跟手工紙區隔，像長春棉紙還是跟他們一樣是手工紙的意思，那特種紙就是要把他跳脫出來，因為一般人對埔里的紙廠都當成是在做手工紙。

葉：所以一般人都以為說只是一般的紙。

蔡：對，手工紙，然後你現在又跟一般的造紙業，像正隆、永豐餘他們的紙又是一般的工業用紙跟額外用紙，所以說我們就是把他獨立出來，叫做特種紙，就是比較高級，那特種紙的話，我們公司又分成兩大類，一種叫做美術紙、一種叫做機能紙，那特種紙的定義，我們網路上面都有寫大概區分，後來我們從一般的工業用紙跟額外用紙是比較低價的東西，我們跟大廠沒辦法競爭，那我們就是要走那一種立即市場，就是說做比較特殊的產品，後來就是從美術紙跟機能紙下去發展。

葉：所以蔡副總講了一個很重要的關鍵，是在什麼創辦人的時候就發現到，我們這種小紙廠沒有辦法跟大紙廠去做量上面的競爭，那時候就有遠見要朝這方面走。

蔡：對，而且他有想說手工紙可能會式微，那時候大概就有那種感覺，因為我們台灣的

薪資一直高起來嘛，那時候手工紙的師傅都要去拜託，一開始的時候埔里有五十家吧，後來景氣不好就開始關了。

葉：那這個大概是在什麼年代？

蔡：五十家最多的時候，大概是在三十年前。

葉：三十年前，那創辦人在什麼時候，就有感說手工紙會式微？

蔡：中日是在四十年前，那時候是說要用一種試做的觀念。

葉：所以那時候四十年前就有這種想法了？

蔡：對，但是那時候他是想要擴充，就是說把手工紙跟機能紙、特種紙都能夠一起下去發展，那時候一開始創辦人的意思是這樣，但是那時候手工紙很賺錢，一開始機器紙是虧錢的。

葉：所以在四十年前是…。

蔡：對，手工紙賺錢在補貼機器紙，一直到大概三十年前，那個機器紙才開始到一個規模量，那時候我們有三個抄紙機，那就開始有利潤。

葉：所以這個滿特別，以前是手工紙賺錢，然後機器紙虧錢。

蔡：對，但現在是相反。

葉：所以這樣一個互換角色，大概是三十年前開始轉變，也就是創辦人四十年前是兩軌並進，到了三十年前發現到手工紙漸漸式微。

蔡：對，因為那時候就開始有人說要到那裡投資了。

葉：這麼早就有了。

蔡：有，像我們最早是到印尼，投資不好，後來又到菲律賓，菲律賓大概是二十年前。

葉：宇仲小時候，我就知道說有在菲律賓投資。

蔡：所以說，那時候大概就知道台灣開始有問題，一個做法是到國外投資，那時候還有錢嘛，所以一開始到印尼投資，但印尼投資是失敗的，後來到菲律賓，那有些人就到泰國，像興華就到泰國，台灣有很多都到大陸，到現在大陸也快不行了。

葉：大陸也快不行了！所以你們那時候重點就放在菲律賓了。

蔡：那時候手工紙，其實我們台灣是走向特殊的手工紙，又不是一般的宣紙、棉紙，一般的宣紙、棉紙到菲律賓做。

葉：也就是比較低價、平價的會在菲律賓，台灣還是保有把手工紙最好的部份留下來。

蔡：對，一直要發展新的東西，比如說：修護用紙。

葉：那你們那個時候，怎麼沒有想到要把整個手工紙的部份移出去？

蔡：因為他那邊水質不行，另外人方面，還是比較適合做單純的東西，像做特殊的手工紙，他就要有師傅的那種感覺，還有我們經營者跟客戶之間的感覺。

葉：所以除了水以外，跟人也有很大的關係。

蔡：對。

葉：那我們想了解一下，中日紙廠的規模還有組織架構，怎麼去做一個結構性的分佈，例如說他有分幾個大部門還是？

蔡：我們就是分成廠務部、研發部、品保部、管理部和財務部，就是一般的管理，產銷的發財，就是廠務部，行銷就行銷部門，營業就營業部門，還有財務部、管理部、

研發、品保這些。

葉：那副總你覺得說，這每一項都很重要，那這幾年下來，你覺得這樣的組織架構對於你們公司來講，是好的！那有沒有必要增加新的組織進來？

蔡：我們部級是沒有變，但是課級會變，課級會因為市場的狀況或是管理的狀況，有些課會縮編或合併，像研發部現在就變成兩個課，一個是生產技術課，一個是開發課。

葉：就是說這些在四十年前可能都沒有，他現在就是一步一步的走出來。

蔡：組織就是大部門不會變，像業務部本來就是業務部門，以前可能就只有業務部，那現在就分為國際行銷、大中華區，大中華區可能又分成紙類，所以下面的組織要依據我們現在的環境去做調整，每年都要做檢視一下。

葉：你們會依照今年度的，每一年度在策略的時候做調整，大致上的組織架構是不變的。

蔡：部級的是不會做改變。

葉：會變動的就是部級以下，會隨著時代的潮流不同的需求而有所改變（對）。那你們公司有沒有向政府部門申請補助，像文建會或經濟部的。

蔡：有，像訓練課程，向職訓局申請補助。

葉：那是怎麼樣的補助。

蔡：就是你訓練計畫提出來向職訓局申請。

葉：那訓練對象是員工？

蔡：對，是員工。

葉：也就是說公司員工自我提升（對），這個部份是由政府，那對於你們的行銷部份呢？政府有沒有給特別的什麼樣的補助（沒有）？像文建會、我知道以前廣興紙寮有。

蔡：要創新的才有（創新的才有？），就是研發方面的才有。

葉：要研發方面的才有。

蔡：對，我們有申請過一次，但後來就是因為裡面作業的流程比較麻煩，所以後來我們就是做有生意比較好，比較重要啦！所以你可以比較有去申請補助的業績、成長性比我們沒有去申請還差。

葉：可能是說你們公司本身就有一個業務行銷，我所知道一直以來其他紙廠有做教育光觀或者開放光觀，我發現你們比較沒有，你們就是屬於比較傳統的作業，可能就是業務部推什麼，所以你們主要的客戶除了，現在的樹活紙博物館開始積極在推動紙的概念，就紙博物館的概念以外，好像你們透過那個關係來做教育行銷的部份（對），那在埔里的部份好像主要就是做生產、研發的部份（對，做生產研發）。那我發現你們公司很重在研發的地方（對），以你剛才說的那五大部門來說，研發不是最重要的部門。

蔡：其實都很重要，每一個都像桌角一樣，並不是說只注重那一個部位，因為一般的公司有時候研發的資金沒的放太多，他可能會發現說研發那麼多東西沒有成效，但我們不是，即使客戶一開始的訂單很小，我們還是願意跟他配合。

葉：所以你們還是很重視創新跟研發的部位。

蔡：對，但是我們是專注在技術方面的，至於說像商品設計的，我們是紙博那邊在做，就單獨他那邊去做。

葉：我看你們的關係裡面，有長春棉紙廠、中日特種紙廠，長盈國際是？

蔡：那是貿易公司。

葉：也是關係企業嗎？

蔡：對，也是關係企業。

葉：那他主要的工作是？

蔡：進口國外比較知名紙廠的產品進來。

葉：當初會設這個公司的目的？

蔡：最早我們業務部本來就在賣紙，所以想說除了公司自己的紙以外，也可以進口紙來賣，因為進口的紙做好的話，滿多也是利潤不錯的，像興光華有一家，現在好像拆開了，興光華的叫恆城，他的姊夫在恆城，一般都會有一個貿易公司在那邊，順便辦進出口的，幫關係企業辦進出口一開始的角色，一開始的角色就是我們外貿部門會獨立為一間公司，幫我們辦進出口的事情，順便找原物料，順便找紙進來賣，後來大到一個程度以後，就更獨立了，像報關的話，大家為了聯絡上的方便，有一些進出口變我們自己辦了，又丟回來我們自己辦了，那他們就專心去做進出口的東西。

葉：所以他成立其實是公司裡面專門在做進出口貿易的部份（對），一方面他也是幫你引進了國外比較好的紙品進來。

蔡：沒有，他自己也在賣。但是後來這樣跟我們供應商會衝突，所以我們把它拆開，變成他就是間獨立的公司，跟我們沒有關係，否則我們公司跟人家進東西、跟人家買又自己做，廠商會就像電腦廠商意思一樣拆開就對了。

葉：所以他是關係企業，實際上跟總公司這邊還是有關係的？

蔡：他現在是獨立的，然後我們之間就是很清楚買賣，像他也會跟我們買紙去賣。

葉：那我懂你的意思，就是說一開始長盈關係企業跟長春、中日的關係是非常密切的，那是因為在商場上怕會有敵對方，所以獨立出去。這個跟宏碁、明碁的情形是很像。

蔡：類似，但是不要比較一下，就是說規模沒有很大。

葉：我覺得這也很好，畢竟是你創造出來的。

蔡：他那邊有時候找一些紙，找到最後我們看到可以做，資訊會更廣泛，以前你可能就是我們自己有研發，那他又跟人家進口，就有更多的資訊。

葉：所以其實這個也算是另一個觸角，更廣泛甚至說他獨立出來後，他有他們自己的思考模式，但是他跟你們關係在很久以前又是非常親密的關係，所以就資訊上來講互通是非常好的，所以目前長春、中日這兩家是合一起的。

蔡：就是同一個董事長。

葉：但是兩家做的方向是不一樣的。

蔡：對。

葉：長春棉紙主要是手工紙的部份，中日特種的部份就是做研發機能紙跟美術紙的部份，那就很清楚了。我知道蔡副總在很年輕的時候，到進到中日紙廠這邊來，那可不可以請您談一下，你從年輕到現在你所知道的中日紙廠，有什麼樣的一個過程？

蔡：我剛進來的時候，那時候就是中日紙廠開始做機能紙的時候，美術紙還沒開始做，後來就是機能紙開始做了以後，一開始品質問題滿大的，因為資金不足，設備都是

創辦人去找組裝的，中古的精密度不好，有些東西都自己做，他的精密度不夠，所以品質控制上比較差，後來就是說經過陳昭聲董事長，他起來做以後，他的做法跟老董事長不一樣，他認為說我應該要投資相當的設備，品質才會達到一定的程度。

葉：那大概是多久之前？

蔡：大概是二十年前，就是創辦人過世以後。

葉：創辦人過世以後，剛好就是陳董事長上來接的。那段時間剛好就是宇仲小時候，那段時間我還有一些印象，好像是在白雲機場，在等飛機的時候，剛好他們那一台遇到？

蔡：遇到劫機，劫機後本來要結束，但是沒有處理好，導致去撞另一架飛機，所以那個沒有全部罹難，就是一部份而已。

葉：那對於當時創辦人那時候走掉以後，對於當時的職場有沒有造成很大的衝擊？

蔡：當然都會有影響，但是那時候管理制度都已經有建立起來了，所以基本上，沒有造成太大的衝擊，本來那個機器紙的部份，本來就交給陳董在做，本來就是他在管，創辦人很少在管，他大部份都在管手工紙的部份比較多，因為手工紙的客戶沒有幾家，所以整個管制上比較沒有問題。

葉：所以在這個事情發生之前，其實就已經有在做世代交替的動作。

蔡：對。

葉：那你覺得說陳董事長上來以後，跟創辦人最大的差異在那裡？

蔡：他比較敢投資，就是說他認為投資的東西設備要好，品質才會好，當然那是時代的問題，可能在四十年前一定都是這樣，因為錢不夠嘛，所以一定會用比較少的錢，比較節省的方法去花，你現在如果有資金了以後，可能會去考慮我投資的東西要品質要好、產量要夠，符合那個成本需求這樣子。

葉：蔡副總從很年輕就到公司來了，這樣有多久的時間了？

蔡：我國中讀書就在這裡了，都在這裡打工，到台北讀書都住公司，平常就幫忙跑業務。

葉：讀書時就幫忙跑業務了。

蔡：那時候就是跟業務部他們去送貨之類的。

葉：所以你對公司除了陳董之外，就你最清楚公司的狀況了。

蔡：對。

葉：那我們知道九二一地震的時候，好像公司也碰一個很大的倉儲問題？

蔡：倉庫還有研發部，那時候都壞掉。

葉：那一段時間是怎麼走過來的？

蔡：那時候剛好政府有一些貸款計畫，所以像我們研發部的東西我們就花了一百多萬，用人工去挖，因為你如果是挖土機資料會都不見，我們爲了那些資料，我們選擇用人工去挖把資料拿出來，就我們研發的資料，包括：作業標準書、我們的配方等都在裡面。

葉：那當時真的會很心急哦！

蔡：所以後來就所有的資料都救起來，當然本來我們就有電腦化，所以電腦的部份到損傷不太，資訊方面都還在，後來就是貸款重建。

葉：九二一地震以後，你們覺得地震前跟地震後，你們最大的改變是什麼？

蔡：就是要隨時準備一些應變措施。

葉：例如像說倉儲好像…

蔡：就變成自動倉儲。

葉：以前我記得好像在南屏山南村那邊有一個倉庫。

蔡：對，就是那個倉庫倒掉了。

葉：那現在還在嗎？

蔡：現在改成自動倉儲了。

葉：所以做好的貨也會送到那邊放？

蔡：我們一般都設計一個流，就是當天做完就當天出掉，除非有一些計畫性生產的東西，我們才會搬到那邊去，否則我們儘量庫存要降低，做一個流生產。

葉：所以現在就是我今天做多少量就馬上送出去這樣。

蔡：對，每天都出掉，或是裝貨櫃當月份就會出掉，集到一個貨櫃就會出掉，然後放在南村那邊就是計畫性生產，例如說我兩個、三個月做一次，有多做的才送到南村那邊去。

葉：就是多的送到那邊去，有需要再去提領。

蔡：另外也有到大陸上海投資，上海廠過來的紙，也會存放在那邊。

葉：那上海廠是做什麼樣的紙？

蔡：也是做機能紙跟美術紙。

葉：機能紙跟美術紙這樣子？

蔡：比較平價的，就是說等於是比較沒有技術性的，那比較高技術的還是在台灣。

葉：那邊的量不大不大？

蔡：那邊現量的量跟我們這邊差不多，只是營業額比較少，因為他平均單價比較低。

葉：那我記得宇仲小時候，他跟我講，你們在日本也有成立販賣部的區塊？

蔡：日本就是陳董事長的妹妹，他在那邊是一個貿易公司，主要是幫我們收集日本的原物料，還有賣也是我們一家手工紙的客戶，就是其中的一家客戶。

葉：也是其中的一家客戶，也是說你們的手工紙送到日本去賣，那我們知道說日本對紙的要求非常高，那你們手工紙有沒有透過什麼樣的關係還是認證之後，才能到日本去賣？

蔡：那已經賣很久了，賣了四、五十年了。

葉：就一直以來，都是在那邊了。那在日本的銷量如何？

蔡：現在是都慢慢降低了，因為現在用量比較少。

葉：因為現在的人用紙比較少了，會發現說用手工紙跟用機器紙像我們一般用的影印紙大多都是機器紙（對），那像現在用影印的愈來愈多，兩者之間的消長有沒有很大？

蔡：影印紙也在減少，因為現在都用電腦了，很少在印了，現在其實這個產業變化滿大的，像現在的話，應該是工業用紙用量會比較大，或家庭用紙。

葉：所謂的工業用紙好像是…？

蔡：像一般的紙箱呀，瓦楞紙箱呀，那些用量會增加。

葉：那公司有針對這部份相關的？

蔡：沒有，那是一般的大紙廠在做的，我們現在還是針對特殊紙在做。

葉：所以你們現在主要做的是，我這樣聽副總這樣講起來，好像你們不會跟別人說，現在做什麼你們就跟著做什麼，你們一直都朝自己的方向在走，我們說手工棉紙，有沒有可能說會放掉手工棉紙的部份？

蔡：現在在評估啦，因為最近大陸的手工紙成本也升高了，所以說我們在菲律賓做跟在台灣做，在台灣這邊是比較不好是因為後繼沒有人做。

葉：後繼沒有人做是因為年輕人不願意從事。

蔡：對，就是人才方面比較大的問題，否則像日本到現在還是有在撈手工紙的在做。

葉：對呀，那個真的是要有技術，因為你要讓厚薄一致真的是不容易，可是那也算是我們中國人在製造上來講非常重要的人工藝。

蔡：但我覺得手工紙未來因為手感經濟還是沒有消失，應該還是持續會有，只是看你怎麼經營，就是說未來有人才的話，當然還是會從手工紙上繼續發展，如果沒有的話，可能會移到特種紙為重點，因為這邊的成長性比較大。

葉：對呀，因為上一回我聽蔡副總跟我介紹的，我真的很訝異說，我以前一直以為說中日特種紙廠，小時候一直想說為什麼叫特種兩個字，我們一直搞不清楚，直到上次副總為我介紹，我才了解特種是有涵義的，我們上次和陳董在談的時候，也一直強調說這手工棉紙會留在這邊，不會去動它，因為他認為是一種傳統，他是從手工棉紙起家的，將來會怎麼樣不曉得，但是目前在他手中，應該是不會放掉這一塊，好像就像剛才講的說，現在人用機器紙用慣了以後，可能那一天他會回頭再去找手工紙那種純樸、比較特殊的手感的用紙，這個好像就是長春棉紙那麼久以後，一直不會動搖的很大關鍵。那我對中日特種紙廠這個部份就很有興趣，你覺得像長春棉紙跟中日紙廠，剛副總講的，最早之前好像是手工棉紙比較賺錢，那現在反過來，手工棉紙不賺錢了，現在比較賺錢的反而是特種紙的部份，那你覺得說，特種紙主要賺錢的是在機能紙還是美術紙？

蔡：機能紙。

葉：機能紙，我知道副總你們公司的機能紙很特別，3M 膠帶後面那層紙，還有會導電的紙，這些都是很特別的紙，那當初會有這樣的想法，是客戶找上門呢？還是自己的研發團隊研發出來的？

蔡：像膠帶頁，膠帶的部份一般都是跟客戶一起研發，那可能有一個需求，像這個導電膠帶來說，早期都是用布，那時候布最薄只能做到 50 條，然後後來客戶要求電子的東西要愈來愈薄，那是不是有辦法做的更薄？所以我們就從一開始的 5 條開始做，我們的紙本來分比布還薄，從 5 條開始做做到 3 條，像今年就做到 2 條。

葉：哇，那技術要很夠。

蔡：就跟晶片廠一樣。

葉：愈做愈薄這樣，那有沒有碰到說副總進來中日紙廠在轉型的過程裡面，例如說像從手工紙轉到特種紙，特種紙裡面又去發展機能紙跟美術紙，這些過程副總應該都很清楚，那有沒有在這些過程裡面碰到什麼讓你感覺最困難的？或最大的危機？

蔡：危機！危機一般主要還是在人才方面，現在是好像都還好，景氣不好的時候，我們發現沒有什麼影響。

葉：對呀，我們發現你們好像都是一直很穩定這樣子。

蔡：現在真是說在煩惱未來接班的人，因為埔里這邊的人比較純樸，比較沒有挑戰性，但是現在在做機能紙的部份，比較競爭來自國外像韓國、大陸的競爭滿多的。

葉：你們覺得機能紙主要的競爭對手是在大陸跟韓國，那從剛剛談到現在我就知道說，創辦人四十年前就有這個想法就知道要走這條路，然後中間你們也都一直都兢兢業業的，有研發又從研發一路走來，那你們思考未來的時候，你們會想說如何去面對市場上這樣很大的競爭者？

蔡：所以你要研發把自己的技術提升，因為你自己的技術提升之後，你才能跟那些競爭者有差異化，主要是要做到差異化，因為機能紙這東西還是持續在發展，持續在創新，他不像一般的工業用紙，大概就發展到一個程度，東西就是大家來拚經濟規模，那我們這個還是有些研發的成份滿大的，目前看來機能紙發展性還是滿大的，只是說要怎麼樣能夠把握這些市場，像有一些舊材品會被競爭者淘汰，那你的速度怎麼去因應，公司的體制怎麼去因應就很重要，比如說競爭者跟你競爭的時候，你是不是也可以考慮不一定要退，以前我們的做法就是要退，反正他要跟你競爭，我們就去做別人的，像現在的策略可能就不一樣，我現在的市場就是要成長，但我一些會遇到競爭的部份，我要做什麼策略去跟他競爭，現在就不一定是，以前可能就是別人做的便宜的時候，你就不想做就去做別的，但現在就是還是不要讓人家進來，就要想辦法。

葉：就是要有策略就對了。

蔡：對，你要去看策略的調整，以前的策略就都是退，現在的策略就不一樣了，現在可能就是考慮，除非那個東西已經做得沒有市場了，就是市場已經不值得做而且是虧本的東西，就不值得再去做，但是現在就是說即使利潤少，也會考慮要怎麼去保有這個市場，如果這個市場有那個量的話，比如舉個例子來說膠帶紙，要開發新的膠帶紙，但是以前那種便宜的雙面膠帶不做的話，客戶就不可能跟你開發新的東西。

葉：就是基本盤還是要顧好啦。

蔡：對，你就是基本的東西還是要做，比如說跟現在滿多一般平價的東西可能就是低毛利的東西，要去跟人家競爭，那個策略上叫做…

葉：我可能就是這個地方我不賺你錢，我還是會顧好你這個區塊，這樣你才會再跟我從事研發新的東西。

蔡：對，現在有些狀況是變成這樣。

葉：這就是所謂行銷上的一個策略嗎？所以我們公司主要在行銷公司產品的時候，是交由業務部去做行銷？

蔡：我們現在國際上就是網路行銷，然後在一些重要的知名網站看什麼行業去做行銷。

葉：除了網路行銷以外，你們還有？

蔡：其他就是靠人。

葉：那人的話，像國際上的你們還有分國際部的。

蔡：國際行銷部專門在做的，以前宇仲在負責的單位。

葉：所以你們現在不單單只在國內而已，你們還很重視往國外去發展。

蔡：對，其實國內市場，除非你開發新產品，否則舊產品在台灣是會漸漸萎縮的，不是我們公司的問題，是我們客戶本身就會減少，當然除非你開發新的東西，國內還可以成長，或新的用途或是說國內可能要替代國外的東西，要有一些配合的案，這個部份還會長成，但是國內成長畢竟還是慢。

葉：那這樣看起來的話，你們主要的客戶，也就是說例如說一家公司裡面，他會有主要的客戶，那你們的主要客戶群是在國內還是國外？以這樣看起來的話。

蔡：比較分散，其實我們最大的客戶佔不到我們公司營業額 5%，最大的客戶。

葉：所以你們客戶非常散，難怪你們不會受到經濟不景氣的影響。

蔡：影響有，但是很少。就很小，所以說現在目前發展最快還是在國外市場跟中國市場。

葉：國外市場跟中國市場，佔不到營業額 5% 真的是不大，因為有的很多就是會被客戶牽制著。

蔡：對，比如說他某一個客戶就佔 50%，那客戶怎麼樣他就完蛋了。我們沒有，我們最大的佔不到 5%。

葉：是因為你們做的紙類的關係？

蔡：種類的關係，多種少量。

葉：那你們現在機能紙的大概有多少種類？

蔡：機能紙哦，市場的話，大概就說工業，比如說膠帶工業、建材工業這樣算起來就快要四十種，這是工業然後每一個工業裡面，像膠帶工業裡面，可能就會有十幾種產品。

葉：這樣很多呢。

蔡：對，然後美術紙更多，美術紙雖然說一個大項，但美術紙我們總共有 50 幾根紋路，有大概 300 個顏色應該有（那真的非常多），然後克重又有十幾種，那這樣乘乘乘下去看有多少。

葉：那我很好奇的一個點，每一種工業的機能紙，他一定會有一個機台嘛。

蔡：沒有，我們一個機台裡面可能他可以做的範圍滿大的，我們是那一種多能功的機台。

葉：那就是他出來的紙可能是同一台機台出來，接下來的分工才去做不同的類別出來這樣子嗎？

蔡：不是。

葉：還是這個機台一出來就是這個的？

蔡：我們現在像台灣這邊就有 5 台機吧，以後就第 6 台機，他每一天機器特性不同，他可以生產的產品種類，每一台都可以做到 100 多種不一樣的東西。

葉：那這個是跟國外買進來的機台嗎？還是我們自己研發的？

蔡：沒有，就是我們前面 4 台是我們舊機器去組裝的。

葉：自己組裝的。

蔡：對，那最新 6 號機那台就是部份跟國外買部份在台灣買，然後組裝起來的。

葉：那誰來組裝？你們的技術人員？

蔡：我們會叫廠商來組。

葉：廠商來組。我真的很訝異，因為像說你最大的客戶不會超過5%，但這樣你有個好處就是，你不會受到客戶的影響，例如說這個客戶倒掉了以後，你不會受到他的影響，而整個影響到整個你的公司。

蔡：都會影響，只是影響不會那麼大。

葉：會影響，只是影響不會那麼大，然後你的種類又那麼多，那這樣公司的員工要很多嗎？

蔡：我們還好，產值方面算是中下，沒有像高科技公司產值那麼大，但是也算，因為我們高單價嘛，所以還好，就是一般我們員工就是在加工的部份，他會多人工，他一個人可能會很多種不同的技術。

葉：那可能你的員工就是，那目前在埔里地區紙廠這邊，大概有多少個員工？

蔡：連手工紙，中日的話大概150人、手工的大概50人，這樣合起來大約200人。

葉：也算中小型企業，可是你們所得到的產值應該是很高的。

蔡：那要看跟什麼行業比。

葉：那今天來又更訝異了，我發現你們真的是小巧玲瓏然後從這裡去創造出最大的產值，因為像副總講的，就是一個人他可能不是只有手抄紙師傅他就是那個技術，那他可能就是專門做手抄紙的部份，然後手抄紙師傅，連烘紙也是他的工作嗎？（沒有）他只負責抄紙，烘紙是另外的，所以說那個薪資也是不同囉，就手抄紙的部份，棉紙廠那邊。那在機能紙這邊，你可能一個人，他可能就要會四、五種的技術。

蔡：在加工的部份，然後抄紙他還是只會抄紙，但是他抄紙的相關工作他都會做，主要特色是我們設計的機器，他可以從薄紙做到厚紙都可以做。

葉：那這個機器是當初你們自己設計，還是國外就已經有做這樣子的一個。

蔡：都有，就是說有些是參考別人設計的，然後再自己修改，再自己測試。

葉：這真的是滿訝異的，我一直以為說裡面很多人，每一條生產線可能就只是一種紙出來而已，沒想到是這個紙出來以後，過沒多久另一種又出來。

蔡：我們一天一台機器，有時候會換到三種產品。

葉：換到三種產品？

蔡：對，加工的部份不要講，因為加工的比較容易換，就抄紙機的部份，一天可以換三種東西。

葉：很特別的機器呢，那這機器的造價也不便宜。

蔡：當然這樣的損耗會比較多，就是他重新出紙損耗會比較多，缺點是這樣。

葉：通常一批進來都會把它做到完。

蔡：所以這是他的缺點，那我們會把它分成兩大類，一個就是多種少量是我們公司的特色，就是我們目前最低批量是800公斤就可以做，一般外面的紙廠都要5噸以上。

葉：會設定800公斤是根據成本計算以後，去設定這800公斤的，還是認為說剛好公司做這個量？

蔡：剛好一個漿槽的設計，而且客戶剛好也可以接受，因為一般你跟人家講說一個□□要5噸的話，一般國內的客戶受不了，沒辦法買，或是對某一個單一客戶，他會受

不了。

葉：所以你們也是因為透過市場的反應之後，我做這樣子的量可以，所以你們員工彈性也要很大，隨時可以調整。

蔡：所以你的管理系統就要符合這種多種少量的設計，你管理系統也要這樣設計，包括你一些設備、輔助設備都要給他，這樣你才有辦法做多種少量，包括你的管路之類的，都要換成容易更換的，所以我們就是多種少量以外，有一部份要做到大量客製化。

葉：大量客製化。

蔡：對，有聽過這個名詞嗎？

葉：我知道客製化。

蔡：客製化一般都很小，那大量客製化是說你的東西裡面，除了多種少量以外，我還去整合產品，把它的量跟規模能夠變大，所以說我們以前都是多種少量，多種少量有一些新產品或比較特殊的產品，我們可能就是多種少量，但是我們從中間還要去整合成一個大量的產品，但是要符合客戶需求，所以這就是一般的大量客製化。

葉：大量的客製化，客製化本來是□□□□。

蔡：□□□□

葉：那現在你大量的話，那會不會失去他的獨特性。

蔡：就像我剛剛講的，假設我做彩帶紙來講，彩帶包這個紙，我可能以前做很少很少很多種，客戶要什麼東西我做什麼東西，但是到一段時間以後，我要整合一下，把某些客戶的產品，整合成一個規模量大一點，不要說時常更換。所以說你還要做一些產品整合就是了。

葉：那這個產品整合是誰在做？

蔡：就是研發部、生產單位還有行銷單位要去做。

葉：那這三個單位的溝通要很好，不然中間就會有很大的 lose 掉的。

蔡：大量客製化的名詞是從筆記本電腦中轉過來的，就是說有一些東西可能我的筆記型電腦做的很大量，但是我可能會把它拆成組件，然後他的配方可能都一樣，信紙可能都一樣，但是你這個客戶可能要裝特殊的 RAM、特殊硬碟，都可以組裝。

葉：就是我基本東西都一樣，那跟 TOYOTA 賣車一樣嘛，同一款車型，像 Yaris 從 50 幾萬到 70 幾萬都有，你根本搞不懂，外表都一樣，裡面都不一樣。

蔡：所以你要去做大量客製化。

葉：這就是你講的大量客製化的部份。

蔡：這樣你才能夠降低成本給客戶。

葉：當初會想出這樣的想法真的很特別。

蔡：是因為我們時常都在吸收外面管理的方式，一些管理的應用，適合我們公司用，我們就要用到公司裡面去，公司要隨時保持變革。

葉：公司要隨時保持變革，這很重要，問題是誰在推動變革的部份。

蔡：就公司的管理團隊，每年都會有一些管理的主題出來，大家如果看到的話，就會提出來看怎麼推動。

葉：那你們公司有沒有對於管理階層鼓勵進修之類的。

蔡：有，就鼓勵進修。

葉：看得出來你們的想法滿多元的，以我們對埔里地區裡面傳統紙廠的了解跟認識，我是覺得能夠從50幾家一直到埔里鎮公所調查到現在剩8家，這8家是比較具規模的。

蔡：8家，但是有在台灣做的，沒有幾家，大概剩4、5家。

葉：那興光華還有做嗎？興光華幾乎都在泰國了嘛！

蔡：對。

葉：我上個禮拜打球才碰到尤泰成兩夫妻，他好像整個都移到泰國去了。

蔡：現在就廣興、我們、正昇，正昇的紙也是交給我們去賣，還有福隆。

葉：埔里紙廠做比較少的紙？

蔡：埔里紙廠沒有做手工紙，他是做機器紙。

葉：做機器的紙，這也是比較特別的。

蔡：他的特色是挖別人的人，去他那邊做，他的做法是這樣。

葉：就是外面挖人才進去這樣子？

蔡：就挖我們的人、興光華的人。

葉：去做什麼？

蔡：他是挖這邊的人過去，我們有一個機電的人也是被他們抓過去。

葉：你覺得像你們紙廠之間在埔里的紙廠，主要競爭對手應該不是埔里地區的紙廠吧？

蔡：不是。

葉：主要是？

蔡：競爭很少啦，大概就是一、二種產品會遇到，沒有幾種。

葉：你們最大的優勢，在於是多種少量的部份，然後就是機能紙的部份，國內應該沒有那一家紙能夠像你們這樣子，能提供這一些。

蔡：而且我們觀念技術的方面，我們都一直在研究。

葉：所以你覺得你們未來發展最大的優勢是什麼？

蔡：優勢，優勢就是現在有引進美國及日本的技術，又要提升我們技術，所以我們公司特別是持續在改變，持續在做變革，不會停頓在那邊。

葉：讓人家永遠追不上你們的腳步。

蔡：最好是能做到這種程度，可能某些人做到一個程度他就滿足了，我們就是樣要不斷的去求變革，讓我們穩定中求生長，

葉：那會有這樣一個公司裡面凝聚起來的管理方向（對），還是說有誰特別給你們的指示？

蔡：這是我們以前的傳統，經營者本來就是這種觀念，從創辦人開始就很喜歡動腦筋，很喜歡設計東西。

葉：包含機器都是。

蔡：對，包含機器，只是現在陳董事長，機器有些該買的去買，有些還是自己設計。

葉：對呀

蔡：他就是一直想在那邊做改變，那我們內部的人也能夠接受，我們改變速度比較慢，就是說埔里的公司要讓人家改，變革比較沒那麼快，但是他會接受，他不會說不接受。

葉：而且我發現你們不斷的改變，不斷的改變，然後又不斷的求自我的更新，我很訝異埔里的紙廠裡面竟然是這麼的活躍，那這樣子人員的流動大不大？

蔡：基本上，我們算是比較低的，一般流動率比較大都是在現場，就是現場工作的人，但還是算低了啦。

葉：你們是說，在你們公司…？

蔡：一般我們這邊平均年資算起來，好像是十幾年。

葉：那很高了。

蔡：對呀，現在說不定已經快二十幾年了，平均年資。

葉：我也很少看到你們在徵人。

蔡：有我們都在徵人，現在持續在擴充嘛，所以都還在徵人，一般我們這邊來做，都會待5、6年以上，或有些女孩子要結婚了，要出去之類的。

葉：不然都會在這邊待很久哦！

蔡：對，因為我們像我們業務部最菜的，已經做快7年了。

葉：業務單位是汰換最快的一個單位呢！

蔡：對，我們都很穩定。

葉：你們會這麼穩定的原因是什麼？

蔡：因為在埔里，呵呵，其實也不會在北、中、南也都滿穩定的，應該是我們的東西，公司文化也是人家覺得還好，以前我剛來公司的時候，流動率很大，大概是在三十年前，那時候流動率很大。

葉：那時候是不是因為台灣經濟剛起飛，大家是不是覺得這職場辛苦，大家有機會就走。

蔡：然後，到十年前開始流動率就穩定了。

葉：上次副總帶我參觀廠房，我也是覺得你們對於員工的設想很周到，像那個很特別的是進到裡面不會熱，我小時候的印象紙廠都是很熱的，因為他要高溫去蒸煮紙漿，所以裡面都很熱，可是上次來你跟我說的，你們是採取正壓的空氣環循的方式，在裡面工作的人也能夠很舒適。

蔡：不過我們還是持續在改進，我們可能會吸收一些國外的東西，看他設備怎麼樣，會比較輕量化，讓員工比較好控制，像以前要抄紙都是用吊的，現在是有儀器電腦在看，這是不一樣的地方，所以我們這邊還是隨時都在求成長。

葉：所以副總你們認為你們公司跟別人，最大的一個競爭，是在於一個你們不斷的在求新求變，然後求穩定，而且你們的經營策略，多種少量又大量的客製化，又能夠符合社會的需求，所以你們才能夠在業界裡面有競爭力，我還發現一點就是你們不會跟同業之間做那種惡性的競爭，而是走不同的路創造出自己的市場，那有沒有說，市場的競爭中有沒有碰到故意要模仿你們或是說惡意挖角之類的。

蔡：都會遇到，遇到的話，你本身競爭力要夠，不能夠輸人家，看要從成本、品質方面，或是更周全的客戶服務部份，都跟人家差異化，你就能夠贏人家，像我們公司現在

有5台機器，現在要第6台了，他就是針對客戶的需求去做改變，我們設備隨時都在改，我們每年都投資幾千萬在改善設備的部份，已經連續十幾年了，每一年至少都是算千萬的，當然地震的部份就不要說了，那個本來就很大，最近兩年增加到一億多的投資。

葉：主要是說你們不斷的開發新的產品出來。

蔡：還有就是配合客戶的需求，去改變我們的設備、生產製程，這些去做。

葉：我們上回去看最新的廠房，副總是說是走美容的是不是？

蔡：呃…像美妝、食品、電子、醫療。

葉：就是這一些相關的，就在那個新的廠房。

蔡：對。

葉：美妝的部份就像化妝棉那些都是嗎？

蔡：沒有，就吸油面紙、粉紙。

葉：那醫療的，像口罩、膠帶。

蔡：對，現在牙科有一個墊的紙，也是我們生產的，3M也跟我們拿。

葉：那個應該是說，只有特殊技術的東西，在你們這邊生產，其他的廠商也可能想要競爭。

蔡：對，但是他覺得量太少，他又不想做，其實量我們後來發現說，特種紙以前日本人跟我們講過，他們開發10個產品，只要有一個產品成功，他們就認為那一年的開發不錯了，然後我們公司是說，當然現在因為是多種少量，所以開發做的東西都要出掉，但我們覺得說，有一些訂單都是從少量開始，你知道意思吧！你今天叫一個客戶，新開發的產品，一次要買那麼多，他也是會怕，他投資案很大，像我們現在算，以美術紙來講，我上次有跟裡面去分析過，我們開發一個新的項目，比如說我們美術紙中的雲彩紙，你如果開發一個項目的話，至少要10個顏色，一個顏色兩個厚度就好，這樣就20個了，每一個給你400公斤的紙，一公斤一百塊，一個顏色就4萬塊，一共20個項目。

葉：這樣就80萬了。

蔡：對呀。

葉：1種產品就要80萬了。

蔡：等於說他投資一個設備，然後他還要去做紙樣，要做行銷，所以那個投資對客戶來講，一個公司如果說幫你買3個產品的話，就要花一年320萬了，這樣對他的投資他也是很累的，所以你要怎麼去開發一個產品讓很多客戶去分擔，才能夠去做，否則對客戶來講，他也不敢開發。

葉：這個就很像我們時下很流行的，就剛的大量客製化裡面的，就是基本的東西是一樣的，但是你要加什麼我再幫你加上，就是在後製的部份，可能基本東西都是一樣的，可能我換輪胎、我換什麼東西，出來的東西都不一樣，這樣我就想起來，因為我比較喜歡車子，這個跟車廠是一樣的。

蔡：對，這個跟車廠的觀念是一樣的，車廠可能跟電腦都是一樣的經營概念，所以在供應鍵管理裡面他就有講到大量客製化，不要老是在做客製化，做到後來都賠錢。

葉：可是你們又很好呀，你們除了大量客製化以外，你們還保有很特別的東西，就是長春棉紙廠手工紙的部份，這部份是機器比較不能夠去取代的部份。

蔡：對，但是我們未來也會發展，直接把機器做成手工紙的感覺。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/14	王副理	中日長春紙廠
訪談重點		
1. 當初為何選擇這家公司（吸引的點在哪） 2. 公司能給你學到或得到什麼……你最佩服的是甚麼？最讓你感動或認同的是甚麼？ 3. 目前對公司的想法和期望 4. 你會想繼續留在這家公司嗎？為什麼？ 5. 公司的優缺點 6. 以前和現在有何不同（老員工） 7. 有關這家公司的創業精神或經營理念，他的故事是甚麼？		

葉：王副理來到中日紙廠大約多久的時間？

王：26年

葉：當初是什麼原因來到中日紙廠這邊來上班工作？

王：最主要是這樣子啦…因為我的爸爸媽媽以前也在這個公司上班，然後我本身又是學化工的，所以就是說畢業退伍了以後，想待在埔里，但想待在埔里，埔里其實那時候也只有造紙業嘛！那其實它的话和化工有關係的啦，所以就進來這樣的一個公司這樣子。

葉：那所以其實父母親也在這裡，然後剛好就所學的跟行業又很近，所以就很順利很自然的來到這家公司，那你覺得這個公司從你爸爸媽媽到你這樣在這家公司的時間也很久了？

王：差不多四、五十年了，因為我就二十幾年了嘛，我爸爸媽媽在這邊也差不多二十幾年。

葉：那你覺得這家公司，這麼長久經營下來，你對這家公司的看法、想法？你應該會跟別人對這家公司的想法看法會有點不一樣。因為你從很小就開始看著爸爸媽媽在這邊上班，然後你畢業回來，你還會回到這邊來。

王：像我是有遇到我現在老闆的爸爸媽媽，也就是老老闆，那時候我剛來，還是老老闆經營的時候，還不是我們現在這個老闆。那時候就是說而我本身就是學化工纖維的，所以我們還是在開發課啦！就是在研發部啦！那後來就是說在那邊覺得很枯燥嘛，那時候就想到說手工紙還很興盛，那我就想說對手工紙也滿有興趣的，啊我就到手工紙部門，後來就到菲律賓去設廠，那中間當然就是說在這個公司能夠…其實一間公司可以讓你待得那麼久，當然是公司也是一個原因，當然個人本身因素也有，像我就是想說待在埔里嘛！然後如果以公司來講，我是覺得這家公司就是說最主要是人情味很濃，畢竟在埔里這個地方，老闆人情味很濃、很照顧員工，然後同事之間同事相處也很融洽，所以在這種環境我們當然就會想說自然不會想去離開啦！

葉：所以它營造的一個氣氛就是感覺很融洽。我知道老老闆以前好像比較嚴格？

王：對，他嚴格，但是老老闆的太太，對員工很照顧。

葉：這樣也算是一種相輔相成。

王：因為本來就是你以一個經營的，你要有你的威嚴嘛，但是你威嚴了以後，就恩威並施嘛！對不對？這是以前企業經營的一個形態嘛！因為畢竟以前還不是說一切照制度在走嘛！還是人治嘛！對不對？

葉：那像你們這樣子下來的話，你覺得你跟這家公司的關係是什麼？是純粹只有員工和公司的關係，還是你覺得它已經不只只是這樣的關係，更往上一點？

王：當然了，這個人相處久了，這感情本來就是愈來愈深厚嘛！但是這個當然就是說這幾乎已經是說跳脫就是說雇主跟這個員工的關係，當然有的時候還是一定有帶點感情的嘛！對不對？那比如說想說你做什麼事像…這個就是等於說你對公司的向心力，會凝聚員工對公司的向心力，這在管理上也有幫助，如果說今天一切都按照制度，因為畢竟在這邊也是大家是幾乎都在埔里嘛！啊你一切按照制度來講的話就太硬了。

葉：就好像我們說的「情、理、法」。

王：情、理、法，情還是排…對不對？一般還是排前面。

葉：我們中國人都一定是情排前面。

王：那以管理來講，如果情排在前面也很不好管理，但是你又沒有情的話，你也不好管理。

葉：對，這個拿捏就很重要了。那你覺得說公司在這個部份的話做得好嗎？

王：我是覺得啦！就我感覺是以前是情大於理，大於…就是情…以前的情比較重，那現在是法…就是公司的規定較重。

葉：因為現在有什麼公司法什麼法之類的。

王：對，你就是一切要按照法。

葉：但是你有沒有覺得說，還是變成說這樣子的話，你這個公司裡面還是有很濃厚的人情味在呢？

王：當然有啊！還是有啊！因為你畢竟來講的話，像我們公司的員工都很老了。

葉：你們流動率應該很低喔？

王：年輕的現在不知道，像我們這一輩四、五十歲的這個，流動率很低，而且都是從這個…大部份是從二十幾歲就做到現在的，因為現在畢竟年輕人的想法改變了，啊其實這也是政府的法規改變，因為怎麼講…以前是你在這家公司你要待到退休才有退休金嘛，現在不是啊，現在新制就不是這樣子，換來換去也是有呀，這個對一個員工的流動性其實是減分啦！這個法律呀！但是也是保障勞工呀。

葉：其實這個拿捏，像這樣說的，菜刀兩面就看要怎麼去拿捏了，這是很重要。

王：對！

葉：我剛才聽王副理講，你本來是在開發課嘛！那後來你轉到手工紙部去，那你應該也剛好見證了所謂手工紙由盛轉衰的一個階段，那你那個時候的心情、你的想法是什麼？

王：以前…就我們就以產量來講啦！最興盛的時候啊，埔里總共有四、五十家的手工紙廠，那時候我已經在手工紙部門了，啊那個我們光是交…就是紙做一做交給我們出

口的，就有十幾家，四、五十家就有十幾家只是交給我們公司來出口的，對不對？那時候手工紙是一個月出三個貨櫃，對不對？但是這個時間，其實我在手工部門，這個極興盛差不多八年左右，就開始沒落，那時候因為找不到師父，其實不是沒有訂單啦！是找不到師父，因為那時候手工紙的時候價格剛開始不錯，後來都會停頓嘛，你不可能一直漲，那來這邊的師父，剛開始的時候，他一天等於外面要做兩天，做建築工人。

葉：那薪水很好哦！

王：對，那很好。但是隔沒多久，又剛好遇到大家樂興盛，那時候大家就沒有那麼勤奮，因為你知道手工紙的那個薪資是論件計酬的，對不對？看一張多少錢，所以說你如果認真做，就賺很多錢，沒認真就賺不到錢，那時候大家樂興盛，簽大家樂，贏了勝過做好幾天，其實大家樂對台灣的影響也滿大的，然後第二個原因是建築業開始景氣，很多人就轉行，那時候一直要搶工，就是要找那個工人嘛！那個工資就節節得調，然後變成那外面做一天，抄紙要做二天，所以很多人就轉業，那這種轉業的東西喔！轉出去就沒有回來了啦！因為一般的師父，轉出去其他行業就沒有回來了，當然那時候還有其他啦！不能說只有建築業，那時候還有埔里就筊白筍嘛！那時候埔里種筊白筍愈來愈好，就很多人去種筊白筍的也有，但是，筊白筍還有一個空閒，他還會回來撈紙，他是兼著，一部份兼種筊白筍還有時間可以撈紙。但是如果去做建築的就沒有了，那時候自然而然的話整個人工流失很多，流失很多的時候，訂單也…你要找師父回來，就是說你要給他單價提高，那利潤相對的愈來愈低，所以那時候就變成找不到工人，就有人想到國外去投資，因為找不到人，但是其實最主要是那時候大陸的競爭。我們本來剛開始還有訂單喔！啊沒有人做，自然而然那日本市場一定會找替代品嘛！找替代品那一定找大陸嘛！大陸有做手工紙，啊那時候大陸的紙又便宜，當然他品質不好，啊所以沒落開始有差不多三年，有三年的時候很沒落，幾乎沒有什麼訂單，然後這三年以後，又有回來，為什麼你知道嗎？因為這個就是日本他去買大陸的紙，賺不到錢，比如說我第一個去買的，大陸也是滿競爭的，一張一塊錢，第二個再進去他會降價，買到九毛錢，對不對？啊它最早買的人最倒霉，他買最貴，對不對？啊人家都在等，而且大陸的品質又不穩定，所以那時候三、四年有一段時間，又回到台灣來，而事實上就是台灣就沒有人做，很少人做啦！我們這邊就已經慢慢的關，啊所以就有很多人會轉到大陸去生產，大陸還沒有開放當然還沒有人去投資嘛！慢慢它也開放，開放了以後就是說有人就過去那邊投資，也有人到泰國，那我們是去菲律賓。

葉：所以你們那個時候中日紙廠是到菲律賓去，那菲律賓去投資是手抄紙的部份。那因為你在手抄紙部份做那麼久，像我們埔里這邊埔里做的紙和菲律賓做的紙有沒有不一樣？

王：一定不一樣，不管你到…坦白講，到菲律賓做，跟泰國做、跟大陸做、跟埔里做，一定不一樣。

葉：它不一樣是說紙不一樣還是功能抄出來的那個技術不一樣？

王：當然這個也有關係，比如說我們兩個都是抄紙的人，我們做出來的紙也不會完全一

樣，因為畢竟是手工的東西嘛！對不對？然後第二個就是水質，好水做好紙，對不對？對紙的保存性影響很大，對墨性也影響很大，啊所以說今天你如果去大陸，啊後來大家漸漸的使用者他也沒有去要求說這個品質，都以價格為導向嘛！自然而然的話，當然我們今天如果說還是有人堅持，我們還是也會做比較好的紙，給他有要求的人用。啊一般來講就是做比較普通，就是一般練習用啊什麼這樣子。

葉：那如果說以你的經驗來講，像是說泰國啦…我們講的泰國、大陸啦，還有菲律賓跟台灣這四個地方在做手抄紙來講的話，除去了它天然的資源的那種等級來講，就以抄紙師傅來講的話，你覺得我們本身的抄紙師傅素質怎麼樣？

王：畢竟我們這邊的抄紙師傅啊，經驗還是比較豐富，對不對？當然我們這邊一個抄紙師傅得技術是日本人來這邊傳的，不是傳去大陸喔！所以我們傳是日本來，而且都是老師傅，當然也有新學的啦！但是畢竟年資都蠻深的，現在還在抄紙的人年資都很深，對不對？所以他能控制的那個厚薄啦、那個什麼均勻度，都一定控制得比較好。那但是如果像比如說，你今天在泰國、大陸，當然你也可以做比較好，但是你要去要求師傅，那個師傅他們對品質的要求，他們的技術，但是不可能大家都一樣。

葉：所以像說這個你進來到現在這麼久這樣有沒有，那你覺得說這個…有沒有說這二十幾年來這樣子有沒有，你有沒有什麼事情…公司有沒有什麼事情讓你覺得很感動或者是說覺得非常…影響力很大的？

王：嗯…其實是這樣子啦！這最主要是這樣子，我常常在講喔，目前經營手工紙啊，並不會賺錢。

葉：不會賺錢？可是你們為什麼還會持續做？

王：啊就是第一個，我就常常跟那個客人講，我們常常客人來跟我們買紙，都會問說：「怎麼那個貴啊？怎麼人家別家就多少錢多少錢」我說：「如果是大陸的，我不敢跟它比價錢，如果是台灣的，我賣給你，一定也不會說…除了比較特殊的紙以外，平常的一般的紙跟人家比，我價格…就算比別人貴也貴不了多少。」但是講一句坦白話我們今天做手工紙，不是在賺錢，我們並沒有賺錢，我們這個單位是…在公司裡面是在虧錢的部門，但是為什麼我們還要做？這是一個文化的使命啊！還有一個這個…畢竟我們手工紙部門是我們這家公司啊，這個創始的…創開。因為我們先手工紙才有機器紙嘛！那今天手工紙這一個…你就是一個延續，而且這個師傅都是從年輕做到現在，你今天坦白講我們如果說手工紙今天沒有做，這些師傅頂多是回去退休、回去家裡休息嘛！對不對？他年紀大了。

葉：可是對你們公司來講，意義不一樣喔？

王：對！你這樣出去就是說…所以像我們在經過 921 的時候，為什麼我們公司…像我們公司去菲律賓設展，為什麼台灣還在生產？我們就是不願意把這個斷掉。然後第二個，經過 921 的時候，我們那個廠房倒了，還是把它重建起來，既然已經虧本了…

葉：就是你們很在意的就是你們中日紙廠的一個根源。

王：對！這是一個根！第二個就是這些師傅喔！都是從年輕做到現在，做阿公阿嬤了。對不會？從小孩子來…

葉：青春歲月都投資在這邊就對了。

王：那你今天這個行業假如說你把它收掉，這些師傅等於說…他當然可以找到其他工作也不一定啦！但是他這些記憶就完全沒有了。

葉：對！你們著重的是在於你們文化的一個傳承，是一個記憶的傳承。你們對於這個部份你們很重視。

王：對啊！那所以說我們爲什麼、我們這邊…我們也可以轉型啊！以我們公司的地點，如果我們要轉型做觀光，比廣興還好。

葉：對對，一進來就是。

王：對不對？所以我們爲什麼把觀光部門…我們要把它提高層次到博物館，我們是在台北。對不對？是到博物館的層次，我們工廠就是以生產爲主，啊我們就是做一個文化的傳承者，畢竟觀光跟生產不太一樣，但是我們雖然這樣子，不是說賺錢，但是我們還是要有創新啦！不是說只有傳統，像我們現在做的，我們還是要做草紙給人家用呀！所以我們現在還有就是兩三年前跟張豐吉張教授合作，然後我們做了一些波羅萱。

葉：有、有看到。

王：這種紙、好的紙，還是有人會用，畢竟不多啦！但是有人要用我們就有做，還有我們做一些修復用紙，就修復古物用的紙。

葉：就是像故宮他們用的比較特殊的紙。

王：對、對、對！我們甚至也可以接受客戶就是說，依照他…我們去分析他那張…像我們有跟我們博物館一起，就是修復一張清朝的考券，然後去分析它當初是什麼成份，然後我們根據那個成份再來做紙。

葉：所以這個都是你們在手抄紙部門去處理的部份？

王：對呀！

葉：我從你在這樣子的一個討論當中發現說，你們從我那時候第一次來跟你們老總，就是跟那個陳先生、宇仲他爸講的時候，他也一直強調說，他父親那時候就交待他們說，這東西是不能撤的，那，他好像是在他手中開始成立機器紙嘛！然後，他還是保留手工紙，認爲這是一個…中日紙廠的一個根源，那現在又在你的口中聽到…你們好像，你們員工自己都有一個想法就是說，手工紙我不是要賺錢的，我是要做一個文化傳承下去的這樣子，然後你在裡面有提到一個很重要的就是說你們、手抄紙你們很重視這個，那，手抄紙師傅你覺得他們跟公司之間的關係是什麼？

王：手抄紙師傅他們其實來講，像他們啦！其實他們現在來賺錢，坦白講，他們賺的比外面還少。如果說比一般的工作來講啦！我今天假如說來去人家餐廳幫人家洗碗，搞不好都賺得比他還多。

葉：那他爲什麼還會想要做？

王：他少年就是來到這邊，跟大家相處在一起，這些員工每天來，其實他有的人當然還是爲這個生活在忙碌，但有的人是爲了…爲了渡時間、消磨時間，或是說爲了這些老朋友相處，所以他們來這邊有的人就是他做得比較少，他體力比較差了，但是他還是每天來。來這邊時間，跟這些老同事嘻嘻哈哈。

葉：這是一個他很熟悉的環境。

王：當然！他的生活習慣，他已經變成他的生活一部份了。對不對？啊然後咧，來這邊又自由，他今天是論件計酬，他有什麼事他可以走，他不受約束。對不對？我剛剛強調，他已經把這個工作當成他生活的一部份了。畢竟他也在這邊…有的是做了三、四十年。

葉：那，公司怎麼看這些抄紙師傅？

王：當然！允許的話啦！允許的話我們當然就是說盡量能夠來配合單價高，啊現在我們不會約束他啦！

葉：等於就是說，公司看待這些技術師傅，他們是把他當一般員工呢？還是認為說他是一種文化的傳承者？

王：以公司的立場，因為畢竟我們不是文化單位，我們是工廠，是生產單位，他還是師傅，但是畢竟我們為什麼叫他師傅，而不是叫他員工，畢竟還是認為他的技藝，不是一般人馬上就能夠做的東西。對不對？這是一個尊稱嘛！然後就是說，他們這些人來這邊工作的話，第一個，我們不會像一般的公司用公司這樣子的去約束他。因為畢竟他們薪資制度也不一樣，他們上班時間也不一樣嘛！對不對？而且他們你在看他們師傅，一般來講看到都有幹部來管理嘛！啊像我們手工部，坦白講也不是說比較好管理啦！啊就是說他們是比較自動自發，啊所以說我們在手工部的話就只有我一個幹部啊！

葉：不過，這就是說其實你們對手工師傅的感覺就是，你們不是像公司法就一般員工這樣，是另外的就是體制外，但是他也是員工，但是你們對他的方式是不一樣的。

王：不一樣的，不是像現在的一般的這個制。

葉：就好像你們對手工紙跟機器紙一樣，手工紙不賺錢，但是我要把他保留。那是我們公司一個很重要的源頭。然後這是一個文化的一個傳承。那技藝師傅也是一樣就是…他是我們的員工，他又不是我們一般的員工，他是我們公司很重要的…關係很特別啦！

王：對啦！這很特殊啦！像這種關係，還有這種薪資制度，在台灣是別的地方找不到的啦！

葉：對！我發現真的好像是這樣。因為跟你們蔡副總在談的時候，他有提到這個說，蔡副總也是說我們把這些抄紙的工人不叫工人，我們稱他為師傅。他擁有我們文化上傳承一個很重要的技藝在裡面。那，你父母親之前是在這邊做的時候也是做這個？

王：我媽媽…對，我爸爸媽媽也是在手工紙部。而且，像我媽她是…就是從光復這個公司開始的時候就一直在這裡了。

葉：一直待在這裡？

王：對呀！

葉：哇！那也都是很久了耶！

王：對、對、對！

葉：啊所以，那你覺得說像說在這裡這麼久，我們埔里人一進來就看到它，你覺得說我們中日紙廠跟埔里之間是什麼樣的關係？

王：其實，這裡應該就是說我們雖然不經營觀光，但是埔里畢竟還是要一個文化，就是

造紙重鎮嘛！對不對？應該是我們公司這邊是一個進來的門口啦！應該所以我是覺得這一方面還是要有一個…比如說像我們許多人說地標啦什麼的，都應該是在…這裡是一個很好的…我們當然不一定開放參觀，但是一個地標，一個紙，像這樣子。

葉：所以很多人來看到你們…像我以前讀書回來之後看到你們公司，我就知道我回到家了，很溫馨的感覺。

王：對啊，回到埔里了，看到我們那個招牌嘛！那個招牌是長春棉紙廠，綠色的嘛！對不對？啊一看到那個，你就知道到埔里了。

葉：對、對、對！我就說這種感覺是很特別。因為長久一來，一看到這個就是埔里到了。

王：但是那邊現在就把它擋住了。

葉：有一點可惜啦！其實我是覺得建議說應該有機會…

王：把它回復，很傳統那個…而且它地震有一點倒啦！很傳統，因為那個在老埔里人的記憶一定…進來埔里要經過愛蘭橋，那經過愛蘭橋以後就是看到長春棉紙廠。

葉：對，看到你們就知道我回到家了，那感覺真的是很不一樣。好，那，例如像說這麼久以來，今天如果說你有另外很好的工作機會，你會不會離開這家公司？

王：以目前這樣子來講，應該不會了啦！畢竟來這邊…其實是這樣子啦！我以前是有…我中間有斷過，就是說我來到這邊以後，工作四年以後，我有打算要離開，那時候我想說到外面去看看，去闖一闖。啊結果就出去一個禮拜，然後就是老董事長又把我找回來了，是這樣子。啊所以我說二十五年，其實是，又回來又二十五年了，如果再加上前面的四年，已經快二十九年了。

葉：您也是青春歲月都在這。

王：對，而且畢竟我二十八歲就去菲律賓嘛！還在那邊待了五六年嘛！

葉：所以這樣看起來，你就以這樣子在長春這樣有將近三十年的時間，公司的變化大不大？

王：其實以剛開始到現在，我們公司變化很大。

葉：很大？

王：因為剛開始是以手工紙為主，後來慢慢得變成以機器紙為主，然後呢機器紙後來又經過了 921 地震以後，還有經過我們這次說老董事長又變成說我們現在的老闆，這中間也有很大的改變。我們機器也有一直在設編，然後一直有在改進，因為以前畢竟年輕的…不不，年紀大的啦！老一輩的啦！他在投資設廠的時候，當然會比較以節儉，不是去考慮到它的品質那一些這一些東西啦！所以很多東西都是…我們老董事長去買那個拆船的東西。

葉：我有聽說，他買回來自己改裝。

王：對對對！他很喜歡動腦筋。那他真的頭腦很好，而且我感受很深是因為我跟他去菲律賓設廠，什麼東西他也去菲律賓買那個拆船的，啊我們回來自己改。

葉：所以他也是很有…也算是行動力的啦！

王：是是是！

葉：那你看喔！公司的變化這麼多，從所謂的管理階層改變啦，然後整個公司的經營方向，從手工紙到機器紙這樣，你們覺得，有沒有什麼東西是不變的？

王：我覺得唯一不變的就是說…這個…你是說以人的方面還是說？

葉：以人。

王：在人的方面？還是公司的精神？

葉：公司的精神…都可以。你覺得什麼地方是沒有改變的。

王：人的話，人一定會變。畢竟老的會退休嘛！啊新的會進來嘛！但是我是覺得一個唯一不變的就是說大家對公司的向心力。

葉：喔～對公司的向心力。

王：年輕的比較沒有啦！

葉：年輕的比較…因為說一些法律制度的改變，就像說這三四十歲以上的，他唯一不變的就是…

王：對公司的向心力，還有同事之間的這個相處，這種…還是…我是覺得這個都沒有變。

葉：那你們公司員工我看起來大部份都是埔里人？

王：大部份都埔里人啊！

葉：所以其實嚴格講起來，它對埔里的經濟有穩定性也很大呢！

王：當然呀！因為畢竟…

葉：員工就多少人了！

王：兩百多個人啊！

葉：兩百多個人是代表兩百多個家庭耶！

王：對啊對啊！啊所以很奇怪，我們公司的話，我總覺得很奇怪，我外面的人來埔里好像來這邊上班，很少，而且可能都待不太久。

葉：很奇怪喔！

王：很奇怪很奇怪。

葉：所以你留下來都是埔里本地人？

王：大部份都埔里人啊！所以你在埔里不是同事在路上也會遇到，對不對。

葉：對

王：所以你說這個對公司，但是慢慢的一定會走上公司規定法律的部份。

葉：對，這個公司法的部份。

王：對對，會慢慢走上，但這樣子一切都以法為準則的話，我就覺得這個會變，對公司的向心力還有同事之間的相處，就會慢慢改變。

葉：好，那王副理這邊對於公司未來發展有什麼想法和期待？

王：當然畢竟以我來講，已經二十九年三十年了，當然也是希望公司一直發展，但是畢竟像我這個單位呀，我的期待就是說儘量能夠做久一點。

葉：就是將手工紙的部份。

王：對，繼續延續，像我們現在師父愈來愈少，愈來愈少就是說我們菲律賓有廠，我們有一些外勞可以進來，外勞可以進來，就算說不是台灣人，我也希望說外勞能夠繼續延續這個手工紙技術。

葉：對，你的想法就是很單純，希望能夠將這個手工造紙的精神傳承下去。

王：你要說發揚光大，那個講的太冠冕堂皇了啦！

葉：但是至少把它延續下去。

王：對把它延續下去，因為手工紙你說要怎麼發光發熱，當然你或許可以去開發新的東西還是怎麼樣，但是這是另一個方向，但是基本上就是一個原器，這是基本的，不要說到時候，你像日本它把手工造紙傳來台灣，到現在他在日本還是有手工造紙呀，他一般修復古畫啦修復用紙，他還是以他們日本為主呀，也不會從國外買呀，對不對，相對的可以走像這樣，但一定不可能走向大規模生產了，而是小而美這種方式，能夠繼續延續，也就是說我們這邊還有人，畢竟這是東方文化，就是寫字畫圖嘛國畫，當然不需要說到時候你要用一張畫國畫的紙，你要到國外去買，甚至台灣自己產的你都買不到了。

葉：對呀，對呀。那最後一個問題就是說有關這家公司，他的創業經營是從老老闆開始，那他當初創這個公司，我知道當初好像是接手了第一家紙廠，然後接手後就開始做，那你也有講到老闆是很刻苦耐勞的人，那你覺得說，用一個故事的方式來講這家公司的歷史，你會怎麼敘述它？

王：用一個故事哦？

葉：用故事的方式述敘，你覺得這家公司…你會怎麼去形容這家公司？

王：呃…

葉：還是說你知道它有什麼特別的故事，可以做為我們中日紙廠很特別很代表性的一件事情或者一個故事。

王：其實，如果說以這家公司，呃…因為老董事長他本身不是造紙的，他是在電力公司當工程師。

葉：對。

王：恩，在電力公司，在萬大那邊嘛！他來接手這個手工紙，我是覺得他是跨領域，而且他在跨領域而且一個企業，一個中小企業能夠延續五十年，這是個不簡單的事情，所以說我是覺得以這家公司來講，我們最主要就是保留傳統，然後不斷的創新。

葉：對，就像老董事長去從拆船廠的東西去把它改造成造紙廠的東西。

王：對，所以我們這家公司到目前為止，從傳統到最高科技是造紙方面啦，當然不是像太空梭那種最高科技。

葉：當然，我知道你們也有一些新的…

王：對，新的科技的東西

葉：新的試驗用紙，電子產品的紙都是你們在做的。

王：對，所以說就是傳統到創新，從傳統到科技都有，所以說在一個小的公司裡面，能夠傳統跟科技併容，我想在台灣…呃在世界也不見得找得到啦！

葉：就是兩個都併重併容。

王：對對，因為你說像在全世界的造紙廠裡面，你要找到一個能夠有傳統的造紙，又有科技的造紙，而且是小而美小而精的公司，你可能找不到。

葉：這是很特別呢！

王：對，這個很特別，像你一般手工紙廠你可以去找到，機器紙廠也可以找到

葉：但是你要把那兩個結合

王：對，兩個結合而且併重很少，而且做的東西，從一般基本的到比較高科技的都有。

葉：它涵蓋的成份很廣。

王：對，而且你看我們做的紙從八克、十克，一平方米做到三百克，一般的紙廠不可能這樣做呀！所以你看爲什麼我們叫特種紙。

葉：因爲你們什麼紙都做。

王：對呀

葉：這也是你們公司很令人敬佩的地方

王：這是一個特色，那這種公司就是研發要很強，研發能力要很強，像一般大紙廠就是量。

葉：我上次聽蔡副總講，你們也有可以開發客製化去製作。

王：當然可以呀

葉：你只要跟我講什麼紙，我就做。

王：對呀，就是符合你的要求，你的要求是什麼，我們就是做到符合你的要求，物理性質，這些東西都符合你的要求。

葉：你們公司很驚人的能耐，就是這點。

王：這就是我們公司的優點，就是特點啦，所以今天來講的話，各行各業都會牽扯到用到紙，所以我們的客戶是分佈在各行各業。

葉：就是你們已經跳脫出生活用紙，已經到機能用紙了。

王：對，就是機能紙。

葉：那我們剛剛講的是優點，那硬要講的話，那你覺得你們公司有什麼缺點？

王：呃，這個缺點就是說，畢竟呀我的感覺啦，我們手工紙是這樣子，缺點就找不到人這點，那以機器紙來講，如果說，像我們公司這樣子，第一個當然就是人力的問題。

葉：人力啦！人力略顯不足

王：對，因爲人力這個東西，畢竟在埔里這個小地方，人力的需求，有時候比較沒辦法去符合到公司的需求，還有另外一個，畢竟我們建築物也太老舊了，這一點是要改善，慢慢的再改善那邊。

葉：對對，大概就是勉強說起來就這兩個缺點。

王：這個人跟建築物，機器設備這些都是要慢慢改善的東西，最主要就是說，這個當然就是看老闆啦！因爲畢竟企業是對社會要有責任，也要懂得要回饋，對不對，這是我感覺就是這樣子啦！我並不是說他沒有回饋，你知道我的意思。

葉：我懂你的意思，其實我們可能還可以去做一些更接近的事情。

王：對，因爲我們畢竟都在埔里，而且都是埔里當地人，也更可以跟埔里更結合。

葉：這可能也是比較沒有去注意到的地方。

王：呃，這個看老闆的想法啦！因爲這樣的話，其實可以相輔相成，這是我個人的想法。

葉：他應該就是說，他其實跟員工之間的關係，和兩百多個員工其實就已經跟埔里之間結合已經，你的意思是說還可以做更大的回饋跟結合的動作。

王：對，而且對埔里鄉親的話，或許對你也…也回饋支持，對不對？

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/02/14	張副總	埔里紙廠-造紙龍
訪談重點		
1. 公司的經營理念、發展方向（了解該公司） 2. 當初有無遷廠的想法，地點選擇在哪？（再問留下來的原因）想法發展的過程為何？ 3. 選擇員工時的考量是甚麼（是否提供在地的工作機會） 4. 覺得公司最大的優勢在哪裡 5. 如何留住好的人才（了解公司管理階層對員工的管理） 6. 對地方的牽掛為何… 7. 與地方社群的互動與地方的生意來往如何？ 8. 有關你公司的故事為何（想讓他人知道外界記得的故事是甚麼）？這個故事還有哪裡需要完成？		

葉：我大概有幾個問題啦，比較要跟你聊一下啦。第一個就是說喔，我在網路上發現一點，我們有關埔里紙廠那種沿革的資料特別少，目前我看到好像就是說，目前看到就是造紙龍，然後他很簡單的敘述一下你造紙龍的一些創業的一個過程這樣子，啊那其他的部分好像都比較沒有提到。

張：因為客人對那個沒有興趣。

葉：喔，因為客人對那個沒有興趣。

張：他就沒興趣，我幹嘛去聽你的沿革？我來這邊我就花錢、好吃、好玩，對吧？就像三隻獅嘛，吃東吃西、買東買西、看東看西，這樣而已嘛，所以他們不會管你沿不沿革。那是一些學者，像你們是學者、老師，他可能會去注重這塊，尤其是念歷史系的、國文系的，更會注重這一塊。啊你的歷史在哪裡？你就沒有歷史啊，其實這不一定是正確的。

葉：所以他這個有些像說有些紙廠他會放比較多的沿革在裡面，啊像你們就會比較不注重在這個部分。

張：一般的話，博物館比較會。

葉：博物館比較會啦。

張：對，啊我這博物館五百年前就…我們第幾代…第十一代…什麼人就傳傳傳，客人對那個沒有興趣。

葉：所以以前你們本身自己有沒有做這樣子相關的資料？

張：嗯—嘛—也很少。

葉：也很少喔。

張：因為我們沒有什麼歷史，坦白說啦。三十幾年而已，哪有什麼歷史。人們在說歷史

是再說，啊那種改朝換代、幾百年，像我這趟去日本吃那個豆腐店，那個第十一代，三百二十年。（旁：十一代的人都做豆腐，那不簡單耶。）兩個豆腐捧出來，一模一樣，說什麼啊這應該正好是一個美學才對，兩個都有啊，你也一樣都兩個啊。很好奇的就是，你不然應該就是形狀一樣、不同的味道，搞不好一個是鹹的，一個是甜的。吃，也都是一樣。欸—怎麼奇怪呢，就叫來問，那他就告訴你兩塊豆腐的故事。因為較早他們不知道第幾代的時候，在這邊做豆腐，一個將軍來，那個將軍都要出巡嘛，來到這，吃他們家的豆腐特別好吃，所以吃完都再叫一份，所以都兩份。所以我們都當作你們是將軍，你們都是將軍級的，你來這就是貴賓，所以都做兩份。這樣硬要賣你知道嗎？硬要賣給你對了啦，這個是故事的行銷啊。

葉：所以張大哥我們這個紙廠一開始就是從你父親開始，就是你上次我記得你有跟我提過說你一開始是你們好像是從…本來不是在這邊嘛，本來就是在那邊然後好像成立一個什麼…要成立一個工業區，然後就移過來就你們是最後一家成立的紙廠。

張：我們是第一個，在這個區塊我們是…政府本來是要在埔里這裡劃一個工業區，小小的小型工業區，就過了隆生橋你差不多走過來這，所以我們是第一家進駐，但是我們也是最後一家紙廠，拿到牌照的。

葉：喔—最後一家拿到牌照的紙廠。

張：對，因為那個河川的保護，就是說你們不能有很多的污染，因為紙業應該是八大重污染之一。重污染喔，之一，因為你用的水要用很多。一噸的水，不，一噸的紙用差不多一百噸的水，才能夠做出一噸的紙，所以他是相當相當污染的。那後來是因為…你知道政府事情都做一半的喔？所以我們第一間，後來就沒人進來，啊沒人進來的時候，啊就開始那個土地就開始變成建那什麼，建房子了，住宅區啊，啊就變住宅區了，莫名其妙變住宅區，啊我們就變成公敵了。很奇怪耶，你們工廠為什麼要開在這裡。

葉：照理來講是你們工廠先進來的，啊就…

張：對啊。啊很奇怪耶，你們工廠為什麼要開在這裡啊？

葉：所以你們一開始發展上其實也是很大的一個限制。

張：對啊，但是就沒辦法。那是，第一次是我想說政府在招商，所以就想說來這，這裡土地又寬敞。結果現在變住宅區，你說你怎麼辦？你先來的。喔—那原來這在告訴我們說，聽政府的話是不對的，讓人家會有這種感覺。啊就沒辦法，時代變遷嘛，對吧？

葉：所以我們從你父親開始這樣子算你們到你接手這樣算是第二代。

張：嗯，應該第二代。

葉：那個啊你在家裡你是排…我記得你跟我講排是老三嘛，啊你大哥、二哥也都有從事這個行業？

張：大哥在工廠那一邊，就是現在的工廠。

葉：就大哥負責工廠。

張：對。

葉：然後二哥？

張：負責…他也是在做這個工廠，但他都在做戶外教學、移地教學比較多啦。

葉：喔，移地、戶外教學。

張：移地教學你知道吧？你們學校在那，你們人要讀書不用出來，我們派老師去你們家教。

葉：欸，這個是當初就有這樣的構想還是說後來覺得說…你一群人來我這裡，不如就我一小群人去你們學校去做。

張：不是，因為這是考慮到整體的，因為有很多、那時候很多學校在反應就是說。我們想去，沒有經費。

葉：喔—

張：他們說車要錢、住要錢、吃要錢，啊你…啊不然看你們老師能不能過來教，我給你鐘點費嘛、給你材料費嘛、給你什麼費嘛，可以請的都給你。

葉：喔—所以你們這個也是一個因應的措施就對了啦。

張：對。

葉：啊那張大哥，你就負責現在這個造紙龍這個地方。

張：對，這一塊。

葉：那你們現在是從傳統的紙廠一直走到這個…這個我們說轉型，你們當初設造紙龍的時候你的主要的構想跟目的是什麼？

張：喔，其實坦白說啦，我們做這個紙業這個大部分是做外銷，那外銷的話不可能做到剛剛好。你想剛在做東西怎麼可能準備到剛好？一定會多，啊又不能退，要怎麼辦？那些產品怎麼辦？好啊，那乾脆紙大家很喜歡啊，就開放給觀光客來買啊。

葉：開放給就是本地觀光客…

張：對—其實這還是其二，其一最主要就是說，我父親講過一句話，「你要投資一百個行業，不如你一個行業跟他投資一百年。」，那什麼可以投資一百年？郭台銘都還不敢講他那可以做一百年，什麼可以做一百年？教育，教育一定可以做一百年，因為教育是自古以來五千年以來都有教育這兩個字，做一百年沒問題啦。（旁：一定

不只的啦…) 教育是百年計畫。

葉：喔—所以因為這句話而讓你們想到說…

張：啊你就賣紙就好了，也不用去做什麼啊。但你要把人抓過來的話你當然要用教育啊，對不對？你給他什麼，你教他什麼，簡單的說就是這樣嘛。加上我們的紙，那紙本身他是一張，本來他是沒生命的，紙就只是紙這樣而已，你就知道可以寫，可以擦這樣而已嘛。紙為什麼變得這樣那麼活潑？最主要你要賦予他感情，不管什麼東西，你做好了你要賦予他感情，這個作品做起來就非常非常漂亮。不管是什麼人他做的他心目中想的說，噢—我們這樣做的實在有用心，那東西因為他有放感情，他有放有生命。你們如果說一個農夫有放感情、有放生命來照顧這株，我感覺那東西一定很好吃，那是一樣意思的。我們的小姐泡個茶，用感情下去泡的一定很好喝，晚上你去嘟嘟那邊你看他用那麼多心去泡那壺茶出來，那茶好喝嗎？很好喝。包括酒，雖然是辣一點，也是很好喝。那就是這樣，有放感情。一樣啊，一張紙你如果有放感情下去，你給他色彩、給他生命、給他感情，他就活化起來了。那活化起來的話他就能夠跟日常我們生活中的這一塊啊，就能夠結合，不就是這樣嗎？

葉：所以你大概從傳統的紙廠那種做了大概多久？傳統紙廠。三十幾年來那樣傳統紙廠大概，大概啦。

張：我們一九七九年設廠嘛，一九七九到然後這邊加入造紙龍的話是二零零七年的十二月，應該是零八年開始吧。

葉：喔，一年十二月啦，所以在這個造紙龍之前其實你們都還是一直在做傳統的那個…傳統的那種…機器紙還是手工。

張：機器紙。

葉：那我們就回到原來剛才的那樣講，傳統的那個機器紙的那個製造過程裡面，你印象中有沒有碰到很大的挫折？

張：有喔。第一，我們剛出來就被圍剿了。因為，一個和尚挑水喝嘛，三個和尚沒水喝嘛。一樣意思嘛，你就是本來一個鼎這樣而已，結果又多一間說要出來吃，結果呢，三個逼給他死？會不會這樣？會，那個惡性競爭。因為本來市場就已經…因為做這種特殊的東西本來市場就不是很大，特殊的紙就沒幾樣東西可以做嘛，結果啊本來我們做得好好的，你又跳一間出來，所以相對的會非常非常競爭，一定就是這樣。但這社會就是物競天擇，你要有本事才能夠生存嘛，難道不是這樣嗎？你報價都比別人要高，怎麼會有工作做呢？一定是沒有辦法的嘛。

葉：啊那你們那時候採取怎麼樣的因應措施？

張：嗯…我們叫三不政策。別人不想做、別人不能做、別人不要做的，我們通通都拿回家做。什麼叫別人不想做？那可能規格很多，一個櫥子都只做一個而已，做一百多

個，每個規格都不同，那沒人要做的。規格相當多的，不想做。啊不要做就是可能單子很小張，弄整天只做一个箱子而已。不能做是因為有一些技術上的突破他沒有辦法去完成。所以很多這種顏色太多、規格太複雜的，單子太小張、單價太貴的，都沒人要做嘛，我們做。

葉：就是用這種人家不做的你就撿起來做就對了。

張：這叫三不政策。

葉：通通拿回家做。

張：對，沒錯。

（旁：刻苦耐勞）

張：沒沒沒，這跟那沒關係。

（旁：有）

張：通通拿回家做。

葉：所以這是當時你們在這個埔里地區紙廠的一個圍剿、競爭之下，你們求生存的一個很重要的方式。

張：其實也不是只有埔里而已，連外面也一樣，我們在做外銷，他也會還是一樣會跟你競爭啊。因為這個紙並不是只有在台灣能夠做啊，像是鄰近的國家，韓國、日本他們其實都能夠做啊，你要如何跟他廝殺？對不對，日本的技術那麼好，你就是拚下去，你跟日本的優勢可能就是你的工資比人家還便宜，你的優勢可能在這裡而已，要不然你競爭也拼不贏他。那我們跟大陸的競爭在哪裡，因為我們的技術可能還比他…現在沒有了喔，那個時候我們還略高一籌。現在大陸…把我們超過了。

葉：所以除了這個第一個就是所謂在地的，在地的你講的就是這個僧多粥少嘛，大家就是同樣的一塊大餅大家搶之下，你也透過這樣子也就是說你的三不政策，來就求得生存，那接下來呢？還有碰到除了這樣子一個困境以外還有沒有什麼？

張：其實有很多，其實我們在民國七十六年是幾年啊，七十六年是…二零零…你自己再算啦，七十六年我記得有一天我要去上班，我在台北喔，我們本來公司有八個人，那天上班只剩下我一個。

葉：啊？人咧？被挖角了喔？

張：你覺得很奇怪喔？你會去嚇到嗎？只有剩你一個上班這樣，我那時候第一個感覺是別人可能在修理我、再整我啦，開玩笑就對了，都躲起來還是怎樣的，我還在找呢，傻人在那邊找。他們全部都跳腳成一家公司了，全部跳，全部跳連一個都不留喔。因為我不能走是因為我姓張，全部都跳。

葉：啊，連會計都…

張：全部都走啦，走得剩下一個人。

葉：那這樣不就是…

張：密謀的，密謀。

葉：密謀喔。

張：密謀、密謀。

葉：那你當下一定很震驚嘛。（笑聲）

張：快要昏去啦。昏倒，震驚還…昏倒啦。

葉：那你第一個想法是什麼？

張：我就先打電話嘛，「欸嘟嘟你怎麼沒來？」「啊你都不知道喔？我們都在…上班了。」

「總欸，啊你咧？」「我也在這啊。」

（旁：他們自己處理的，他們那七個人。）

葉：是他們其中的一個頭成立還是…

張：當然啦，一個人成立啦。

葉：啊也是做相同的嗎？

張：一模一樣的嘛，客人都挖同樣的嘛。啊所以就是說比較難聽的啦，你一個月請人兩萬五嘛，我就給你五萬嘛，你會不會心動？坦白說，會，包括我都會心動。同樣的性質、同樣的工作，同樣的什麼…當然他們沒有想到他們只是被利用的，可能短暫的半年、一年而已。

葉：他們的來源呢？紙的來源。

張：成立一家紙廠啊！（笑聲）

葉：自…自己再成立一家紙廠？

（旁：他們在那邊做那麼久了當然也知道…）

葉：啊問題是，你在台北這八個人可能只是末端而已。

張：沒有，八個人只是第一線而已。後面紙廠都弄好了，都在等了，等單子了。

（旁：他有在找一個就是專門製造紙的）

葉：喔…所以他已經…

張：這間工廠不做起來，然後我把你買起來，換人做跟你一樣，聽懂嗎？廠長也過去、經理也過去，可以做的都過去了，可以賣的也都過去了，你就等死吧。

葉：結果呢？

張：怎麼會死呢？唉唷…不會死啦。

葉：啊後來那家公司死了嗎？

張：欸…也沒有死，但是做沒起來，其實也在埔里啦，目前都還在埔里。一天打漁三天曬網啦，還是有這個名字在，但做得不好啦。

葉：那就形同已經是…

張：我們不能講說誰，因為這樣也不好。

葉：沒關係，這是商業上的問題啦。但是就是讓人好奇就是你們當下的因應…

張：你怎麼辦？你一個人你要去面對喔。你要去面對這最自豪的就是來，我叫我哥哥回來，他來幫我顧店。早期時沒有手機，早期只有什麼，民國七十幾年只有B.B.Call。

葉：對對…B.B.Call。

張：你還有印象那時候有B.B.Call。那我就開始用兩個月的時間把整台灣的所有的客人全部在跑，不管跑幾次，兩個月就熟悉了。因為有的客人根本不曉得，只有看簿子、看資料怎麼行，然後一跑就會變叮得滿頭包。

葉：原來資料都被人家拿走了。

張：拿走那是因為那個…不會拿走啦，早期客人通通都我們上面都他們在處理的，我怎麼會知道？啊不會我就看帳單一批賣你十元就對，但他說沒有，別人現在五元在賣了，要不要賣？聽懂嗎？他一直要搶你的客人嘛，他先拉進來再說嘛，先拉嘛。

葉：所以他那時候就是降價了嘛。

張：差不多一半嘛。

葉：那真的是…這種商業操作手法。

張：先拉嘛，啊以後再…不會賺錢再…以前十塊嘛，現在五塊，五塊穩定後你進來了，算一算不划算，撒嬌一下，六塊。啊六塊也比十塊還便宜，對吧？啊物價波動、石油怎樣的，七塊，慢慢再拉回去，生意人慣用的手法都這樣子。

葉：就是先…客源先…

張：先拿到單嘛，先把標下下來嘛，再來說，欸主任做不起來嘛。有什麼辦法。

葉：這個…對…

張：這都這樣啦，大家都…

葉：所以這兩次也都算很嚴重欸。

張：心不夠那個啦，做不起來啦，苦的。（旁：阿巫、阿宏他們咧？）他們都太軟，很老實的這樣報價。

葉：都死。

張：死啦。

訪談稿 埔里紙廠 張副總

葉：所以這個也是很厲害喔，我記得以前我有一個學生家長姓翁的，他的家現在在哪，現在順3C那塊，大成國小對面那。他也曾經做過那個VOLVO的展示場，他好像以前也是做紙的。

張：姓翁嗎？

葉：翁，姓翁啦。

張：你的學生，是你的學生嗎？

葉：欸，學生家長啦。

張：你那個學生叫甚麼名字？

葉：翁偉…欸，翁什麼去了。

張：女孩子嘛？

葉：女孩子。啊後來好像兩夫妻離婚了，然後那個女兒跟媽媽在那個…在埔里國中對面那開一個寵物店。

張：你那個學生上個月結婚。

葉：啊？真的喔？我不知道。

張：我知道，因為那我親戚啦。

葉：你親戚喔。

（旁：也是做紙的。）

葉：也是做紙的喔，可是我知道說他好像…

張：那叫宏昌紙廠。

葉：應該收起來了吧？

張：他們都做手工的。

葉：都做手工的啊，所以這兩次…

張：她爸爸就是我表哥啦。

葉：喔你表哥…（笑聲）。張大哥你從你那個傳統的那個都是在你這個造紙龍成立之前發生的事情，就是從紙廠圍剿啦然後…

張：對對對對對…

葉：員工整個跳槽然後成立一家新的公司。

張：整個跳槽，對。

葉：所以這兩件事情外，在其他的就是說經營上在傳統的紙業這邊的經營上來講，你們那時候有沒有碰到很大的一個困境？

張：其實有啊，你看工資上漲，這是最大的隱憂你知道嗎。因為一個那個的時候，你紙沒辦法漲嘛，工資一直漲，你要怎麼那個，你還是要撐下來啊。其實你說有沒有特別的記憶就是像我剛跟你講的，叛逃是不好聽啦，因為每個人有他選擇的自由嘛，你能說他不對嗎，不應該這樣講嘛，但是那時候對公司一個很大的一個…一個…怎麼樣，就是…

葉：傷害嘛。

張：應該是一個過程。

葉：那時候你有沒有會想說，有沒有一直想說為什麼會這樣？是不是我對他們不好還是什麼。

張：不是啦，因為你對人家不好不可能八個都不好嘛。

葉：對啊，我就心裡想說怎麼會這個樣子。

張：因為這個全部都…就是有計畫性的嘛，這個見怪不怪啦，那沒什麼啦。

葉：所以那個應該也是會改變你們對於經營上的一個考量嘛。

張：不是，其實那兩個月是一生當中成長最快的。

葉：那個是…（笑聲）

張：你相不相信，你英文連ABC你都看不懂，把你丟到美國去兩個月，你竟然你會講話了。你一定會講話，你至少你會說我肚子餓、我身體不舒服、我想回家，有很多話你就自然就會講了。那兩個月喔，是讓你學的單字可能好幾百甚至好幾千個。

葉：爲了要求生存啊。

張：我哥哥喔，我哥哥單字可能認識比我少，那他爲了要逼死他自己要走出去啊，他自己丟到那個拉斯維加斯那個賭城，自己丟過去喔，把自己。他英文就是，講都還

在想在吞口水這樣喔，把自己丟過去。那丟過去呢，他去住那種Homestay，Home爸、Home媽都在賭城上班的。啊就車子把他載出去，給他丟在那邊，自己想辦法去討吃、去逛街啦、去買東西啦，自己想辦法就對啦，不會講，自己想辦法回來。兩個月，居然回來變了一個人。

葉：這是二哥還是大哥？

張：我大哥。

葉：大哥喔。

張：他就這樣，從那兩個月出來他改變他的人生，跑遍了全世界。所以我們為什麼會做那麼多國家的生意，我們做了六十三個國家。

葉：你做了六十三個國家啊？所以你們現在來講，好，我們再回到剛才那個地方喔，就是說從傳統到後來就是說爲了就是你父親講的一段話嘛，就是教育是一種百年事業，所以你們是怎麼樣的機緣之下，會想要成立這個？就是除了你父親講的，然後你們就有去構思這樣子。

張：因爲你知道嘛，埔里就是，他是一個觀光重鎮嘛，那觀光跟教育要怎麼結合？簡單講嘛，就像廣興紙寮嘛，就是在觀光也是在做教育嘛，那我又不想跟他做一樣的，我跟他好朋友還跟他做一樣的哪有厲害？不厲害。所以你一定要跳脫，那跳脫的話我們就給他區分爲一個叫手工的，傳統的嘛，別人說你一個傳統的在那，像在講過去、傳統、歷史嘛。

葉：對對對。

張：啊造紙龍在講什麼？現代、未來、科技，有一些科技的紙張嘛，未來是怎麼樣。所以我們就在講這塊，所以就拉開了，就不一樣了。如果今天我要跟廣興做一樣，兩個都死。

葉：會變成互相的…

張：殘殺。他做一百八十元喔，我可能一百八十元一樣，但我如果真要做可能一百五、一百三就給你做了。不然客人不會來，對吧？再來咧？一百二，他沒單了嘛，那一百，都一樣的東西嘛…兩個都倒。

葉：所以你們現在以整個來講紙廠的經營方式，也就是說傳統的部分你還是顧及到，就是你的機器紙還是在做，啊機器紙的部分就是你大哥在負責

張：還是要做啊，對對對對…

葉：然後這邊就是屬於教育跟觀光。

張：我負責教育跟觀光這一塊。

葉：那你們像這樣子在經營上來講如何去拓展，因爲你這樣一開始的時候可能就…呃…接受、知道的可能沒有很多，可能一般人對埔里的紙廠可能最有印象的可能就是廣興紙寮。

張：對。

葉：那你一開始成立的時候，你怎麼去拓展出你的這樣子的一個…

張：第一個，你要有媒體性嘛，媒體跟你報比朋友還快，對不對？那你怎樣吸引媒體？你是不是要製造話題？那製造話題媒體就來嘛，媒體報人就來嘛，難道不是這樣嗎？所以你要找很多像最近，爲什麼媒體一直在報我們？因爲我們家有林書豪，我們家有林書豪的公仔，我們用紙做的一個林書豪。

葉：喔—（笑聲）你馬上就結合這個東西然後利用你的產品的特性，就是用那個瓦楞紙。

張：對，把他做一個林書豪的公仔。

葉：當初那個瓦楞紙本身就是你們本廠裡面有做這個東西嘛？

張：對，沒錯。

葉：啊是誰想出這個idea，就是說把瓦楞紙變成公仔的？

張：這喔…這是…這又是另外一塊故事了喔，這談到孝心，孝順的孝，叫人要孝順。我媽媽在生病，在開刀的時候，我們家沒有姊姊也沒有妹妹，所以我們變成三兄弟，那三兄弟就輪流去照顧媽媽。那照顧媽媽，那你知道顧病人是很無聊的。

葉：對。

張：早期也沒有手機可以玩，也沒有APP，每一樣都沒有你知道吧？在那邊傻傻看電視和時間到睡覺而已。那時候我哥哥的小孩子還很小，他只是想，因為我們有那個瓦楞紙，他想要做一顆球，要給他兒子玩。

葉：喔—你哥哥想做…

張：對對對。然後這樣捏嘛，他一個球嘛。那球的話，因為紙的話是…紙有長短嘛，所以球做起來就有大小顆嘛，啊大球黏小球，再加個眼睛就變成雪人，然後再加個手、加個什麼、點個什麼、用個鼻子什麼，就慢慢從這裡擴張出來。其實我們最早的瓦楞是紙做的人嘛，紙人，結果造成一個很大的誤會，別人以為我們家在辦喪的。

葉：（笑聲）

張：紙人就是人要燒的那個什麼，所以我們要改變客人對這種紙人這個刻板的印象，你就不能寫紙人，你要說紙藝創作達人。

葉：喔—

張：你不能寫說，喔，我們家在做紙人。

葉：變成紙渣人啦。

張：我們人很會聯想的，然後你就慢慢秀，你就講一些故事，媒體就會進來了，對不對？

葉：那你現在，好，你一開始從球，然後你們就發現到球可以用大球小球那樣累積起來變成雪人。

張：對。

葉：那一開始瓦楞紙應該是單色嘛，那時候就有彩色的嗎？

張：沒有，剛開始都是單色。

葉：單色。

張：對。

葉：啊那是有一個團隊嗎？還是純粹就是一個…

張：沒有啦，其實這…好玩啦、好玩啦，其實這就是好玩而已，也沒有什麼啦。然後就你玩的話就玩出一個，因為我們很用心的時候玩的，你就玩出一些心得出來嘛，慢慢慢慢拚拚拚，一項一項就做出來了。

葉：喔—所以你這…

張：啊因為你對這個也有興趣那我就教你一個基本動作或怎麼樣，那你就會慢慢去延伸嘛。

葉：所以這個應該也可以說是造紙龍在開始在成立這個紙藝創作研究的一個…一個前提囉？

張：對。

葉：然後後來就乾脆有介於說你父親的一個觀念，就是要結合百年行業、百年事業的話，那就跟教育結合，所以你們就在兩千零七年…

張：要完成他的遺願嘛，爸爸就走得那麼久了，然後欸，我們還記得就是爸爸以前跟我們講過什麼，爸爸會交代阿嬤的話什麼的，古早人就是這樣嘛，那個記憶還很深，你父親希望以後你走哪一條路，那哪一條路對你來說是最好的，對整個家是最好的。所以你才會把那一句話留下來，然後就結合了工廠本身的製造、我們的開發能力嘛，就研發創新嘛，賦予些感情下去做這個，慢慢慢慢的做。

葉：那你們現在這樣子就、這樣走下來其實我覺得那個過程也是很特別，一開始也是純粹是孝心…然後一開始在…

張：其實我是覺得…我是覺得任何行業啦，只要你有心，真的，我是覺得什麼都OK。我曾經鼓勵過嘟嘟，說你退休你不要去做這個，你做創作。

葉：對呀，木藝的創作。

張：包括有很多的…他以後可以當藝術家，因為他這個人不太會講話，藝術家都不太會講話。會講話的就…會講的都做什麼？

葉：做老師啦、做律師啦。（笑聲）

葉：所以我們現在這樣整個紙廠的營運的部分就是有分成兩大部分嘛，就是傳統的那個機器紙廠的部分還是一樣就是照以往的做那個機器造紙嘛。然後另外一個就是說教育跟那個結合的部分，跟紙藝結合的部分，那你們經營策略也是就是有分開，因為方向的不同，我們大概可以知道說，大概就是說你們經營策略蠻特別的，那你們原

先成立的三不政策到目前還是在執行？

張：還是在用啊。

葉：還是在用。

張：還是在用啊。因為你本來你做一個東西，譬如說這個人家不想做、他不要做，應該你單價可以賣得比較好一點吧，那我只有就替你做一個小杯子而已，你買十塊我賣你十二塊，不過份吧，你就只要就做一個而已，對吧？所以，很正常的，這一塊我們還是有在做。

葉：還是有在持續…OK、OK。那現在的，現在你就是說你自從成立了這個造紙龍這邊以後，你覺得說兩邊的紙廠有互相加成的作用，還是說哪一邊有特別偏重哪一邊嗎？

張：我覺得還好，因為一加一喔，一定大於二。為什麼呢？因為他做本來是原有的事情，那這邊本來是要幫他銷庫存，那銷到後來沒有庫存他怎麼辦？就直接跟他下單嘛。所以對前面也是很好的，對這裡來說更好。那這裡其實我可以偷偷跟你講，這裡他以後打算有做個旗艦店，嘟嘟應該知道，因為大陸現在有九個店。

葉：喔你們在大陸也有…

張：短短在七個月之內有九個造紙龍跑出來了，那，我們就很簡單的，這一個示範區，因為這條路是早晚要走的啦，大陸那邊，所以他會變成台灣是一個示範區，那以後譬如說你要加盟你要來到這邊…

葉：那大陸我很好奇的是說，你在大陸七個月內成立九個點，那很可怕耶。

張：哪有，7-11更可怕啊，在台灣沒有幾年就成立四千五百個點了啊。

葉：那問題是那邊的人員你怎麼訓練？

張：我們還是台幹過去啊。

葉：還是台幹過去。

張：那邊很簡單啊，一個蘿蔔一個洞啊，你要叫他做什麼他就做什麼。其實那邊的人目前都還很單純啦，你叫他立正他不會稍息，很奇怪。

葉：那這也是算你們會想到去大陸開這個點是有評估過嗎？

張：因為，十三億人口嘛，嚇死人，他現在光廈門下一個單子，我們造紙龍做一年的量都還沒有他一張單子大。廈門才兩百五十二萬人耶，一個廈門才兩百五十二萬人，全中國十三億耶。

葉：所以你們…

張：我們目前最遠的店現在是在烏魯木齊、新疆啊。

葉：新疆也有喔。

張：北京是開在天安門正對面，天安門正對面。

葉：是賣…你現在賣的主要是…

張：一樣，就是公仔。

葉：也是賣公仔，然後有…

張：也是在做教育這一塊。

葉：喔—也是在做教育這一塊。

張：也是在教你，我們也在做移地教學。

葉：也做移地教學。

張：對，也在做戶外教學。你們學校也有什麼？有沒有，那因為一般來說我們開店展店那種店都…因為大陸是很大沒有錯，但你不需要去跟他投資，像土地這方面你就不要去想了，因為你早晚會被他吃掉嘛。最簡單來講就是說，來，OK，你店，那我來幫你訓練老師，我這樣子怎麼賺錢？啊你賦予我什麼？權利金嘛，因為你要加盟嘛，所以你要給我錢。我才來教你怎麼賺錢，我站在後面來教怎麼做。

葉：那他們所有的就像例如說就像廈門來講的話，他如果說他需要的訂單也是傳到這邊來，然後從這邊出貨？

張：因為你要在大陸生產的話，可能做不久啦，很快就被取代掉了。當然這樣成本會比較高，在台灣做成本比較高，但至少還會…

葉：比較穩定啦，安定性的問題。

張：嗯—品質的話我們也會控制得比較好啦，那整個研發過程的話，他們也不會知道太多啦。如果你全部都在那邊，因為很多工廠在那邊就…一下就挫起來了。

葉：對，沒有錯。

張：我們那邊我們是絕對不拿錢過去的。

葉：就是用加盟權利金的部分這樣子，看那個好像他們有幾個朋友像普羅那個好像也是用這樣子的方式。

張：誰啊？

葉：普羅那個阿嘉那邊好像也是類似，他在上海。他好像也是用類似這樣子的方式，他就賣機器，但是…賣技術。

張：賣機器賣技術嘛。

葉：應該是這樣子，也是考慮到就是…

張：茆也在成都啊，他也在那邊賣，賣他也是在賣技術啊。

葉：好像是喔，他上次好像也聽說是這樣子。喔所以現在目前來講你就是說，其實你這邊也算是轉型成爲教育跟觀光結合的，除了從你的傳統的紙業出來後你慢慢去轉型，我們當然也很清楚知道這樣。那我現在就大概還有幾個問題再請教一下張大哥，就是說你們整個公司的一個組織架構裡面，你們有沒有一個很明確的一個組織表？

張：還好，沒有耶，因爲你看我們這種人也沒有念什麼書，你看得出來。傻人就粗皮嘛，啊就很簡單啊，就前天有開個讀書會，他們就很好奇問我。啊奇怪咧，你明明就老闆，人家怎麼都叫你副總？啊副總副總不就召總嗎？喔—所以我才知道他們在叫你副總就是這樣子來的喔，你就是要負責去召總。副總經理，副總副總欸，我大哥當總經理嘛，啊兩個張總也不好啊，啊你當老闆也不對啊，上面還有哥哥啊，也不對啊。所以就當召總，永遠的副總。

葉：實際肩商的是副總啊…

張：也沒有什麼那個啦，因爲我們跟一般的那種大公司，跟那種上市的那種不一樣。我們哪有那樣走經？我們公司這麼小間而已，就老闆…下面一個老闆娘啦，一個叫協理嘛，鞋裡有蛇嘛（笑聲），協理下面就世豐的經理。啊協理爲什麼不能放在下面？如果我把我老婆位子放在世豐的下面，她就要給他管，啊給他管，又可以來管我，我又管他，這樣怎麼對？三角互咬的食物鏈了，所以我就要把她放在世豐的上面。協理、經理、再來余主任，再下去這樣排。

葉：但不是，我是說像你們公司有沒有分說像工廠那邊，工廠那邊就會有分什麼組什麼組，因爲傳統的就是有…

張：喔—那個對啊—

葉：那邊應該有個製造課—有這樣子一個表格啦？

張：對對，製造課嘛，有有。

葉：那之後再跟張大哥要一下那個，啊不需要人名，就是你們大概一個架構這樣就好了。那當然這邊呢？你們這邊也有嗎？

張：這邊也有啦，還好啦，這邊有啦。

葉：有沒有什麼推廣組啦、教育組啦，或者是研發創新的。

張：沒有沒有。

葉：那你是說你們對於產品的話，你們就是…呃…你知道很多人可能來了一次，可能還會有所謂的第二次，那個顧客再回流的嘛，那你如何去吸引這個顧客再二度回流？

張：這個重點就談到了，最主要你要如何讓你的客人回流就是說，你要不斷的在改變你自己。你不要讓別人覺得說，啊我來過了，我已經來過了，你不要讓別人有這種想法。爲什麼每年，爲什麼迪士尼會吸引那麼多人？他的遊客不斷在上升，每年都在成長，他唯一的原因就是他一直不斷在改變他的園區，他一直不斷的有新的玩法，他一定不斷的每一年都一個新的主題館出來，不管今年在講什麼，他一定會有一個新的。

葉：對對對，他每一年…

張：但是那靈魂人物是永遠都存在的，像Hello Kitty啦、Mickey Mouse這種，這種他是靈魂人物，就是這一些。那Hello Kitty他不一定每年都要念書啊，他會畢業啊，那他畢業以後要做什麼？就在講故事，那這故事其實在我們這邊還不夠那個，因爲我們不像那麼旗團那麼的大，所以我們這邊弄的就是，其實這邊弄什麼？一些感動的故事，如何讓客人就是說，像（人名不確定）的故事就很感動的，感動的故事，像這樣然後把這個升爲亮點。

葉：所以你們每年可能也會都開發出新的公仔，然後就像林來瘋。

張：嗯—新的公仔是幾乎每個月或每天啦，那因爲廠域的話，嘟嘟很清楚，他從第一年進來到現在，他一直在看，因爲我每天都要拜託他做，別人做不好的要怎麼樣做，啊就做做做，每年在變。

葉：對，我好像來因爲一直都有在改變這個園區。

張：有嗎？你有感覺嗎？

葉：我有感覺，現在好像不是停車場不是在這邊嘛，我最早來之後…

張：停車場是在這邊沒有錯，以前沒有種樹。

葉：對，以前沒有種樹。

張：以前是種什麼？種草皮啦，這都草皮，很漂亮的草皮，啊現在草皮種不起來了，啊就人腳這樣踩喔…還有紙風車在那邊捲…草皮種不起來的。

葉：這個是一開始沒有嘛？這個水池。

張：都有。

葉：都有啊。

張：都有，只是沒有，你看的都是平面的啦，沒有這邊的樹，也沒有那個風車，那些都沒有就對啦。招牌…那些通通沒有，就只有一間餐廳啦、廁所，這樣而已啦。應該是這樣子吧，最早是這樣。

葉：這後來也是後來再增加起來

張：對啊，這都慢慢加的啦，那都後來…

葉：啊那間也是嗎？

（旁：那風車是插電的喔？）

葉：風吹的啊。

張：不就叫風車嗎，插電就叫電車了，你也別這樣。

葉：那個是後來興建的嗎？這個是最早的嗎？

張：這個很早就有了，但是沒有，那是最後才追加的嘛，我們做這個也是兩年前才用的嘛。

（旁：不只啦，那不知道到幾年，第二年…）

葉：DIY的那個教室嘛。

張：DIY那個第一年就有了。

葉：那這個是後來又再成立這個地方，紙漿彩繪。

張：兩年了吧。

（旁：可能差不多三年。）

張：三年了喔。

葉：三年就差不多成立完沒多久？

（旁：那個有才去訂那一個的。）

張：喔，這樣喔，我搞不清楚。

葉：去年還前年來，就都有一些些改變，裡面的擺設都會有一些些變動。

張：你等等再去看，又不一樣了，你就看一下林書豪。

葉：喔—有林書豪就配合這個。

張：我們上一次就推出賈伯斯，正面的都有啦，什麼Makiyo那都沒有啦，負面的都沒有啦。有這比較正面的才有，負面新聞都沒有。（笑聲）

葉：好，今天先跟張大哥聊到這裡

葉主任：那張大哥，上次我們已經講到這個…一個段落，那今天就是在做比較深入的一個討論啦。例如說…首先我想問一下說，張大哥你本身是不是埔里人？

張先生：對，埔里人。

葉主任：那你對埔里這兩個字你聽到的時候會不會有什麼特別的感覺？

張先生：因為是故鄉嘛，然後故鄉當然就有故鄉之情，對吧？人在說，至少故鄉的月亮比較圓。所以就是說，就一種感情。

葉主任：感情。也就是說就像你以前出外去讀書，其實一聽到埔里這兩個字的時候，那種感受是不太一樣的。

張先生：人生有四大喜事嘛，對不對？他鄉遇故知。你埔里人？喔—我也是埔里人。你住哪？是不是就很親切？就像在國外遇到台灣人一樣，你在台北遇到南投、埔里人，那種感覺是不一樣的。

葉主任：是很特別的對不對？

張先生：當然囉。

葉主任：所以我覺得那樣子後來…我有一次也是曾經碰到這樣子，就好像在國外碰到那種台灣人那種感覺。

張先生：只要台灣人就好，不一定要南投人就埔里人，台灣人就感覺很親切了。

葉主任：所以你其實對地方、埔里這兩個字也是有很深厚的感情。

張先生：我覺得，我們應該生為埔里人以埔里人為驕傲。因為你說埔里人其實埔里人很多藝術家，很多人說埔里臥虎藏龍，難道不是這樣嗎？所以你說人，當然有好人跟壞人，但是你看人，藝術家就會跟藝術家自然坐近，一樣的嘛。（不清楚）所以你相對的我就覺得說應該有鄉情啦。

葉主任：OK，那我進入今天我要問的一個主題喔。我們從瓦楞紙啦，我們那時候講過說從一個小紙球，只從一個小紙球，一個紙片變成一個小紙球，然後變成人的頭，再從這個頭變成一個瓦楞紙人。一直到說我們埔里鎮好幾個紙廠也成立了紙的文物館、博物館，那一連串那個紙的開發跟轉變，這個過程裡面，你有沒有看到了什麼？就是說對於在紙的部分。

張先生：其實紙本身它是一張沒有生命的，紙就是紙，紙不是擦拭用就是書寫這樣，很簡單，一般的人都想這樣嘛。但是你要讓它活化，簡單講就是要賦予它生命、賦予它感情，你不管做什麼事情，人家一直說「啊，我就很盡力。」，但是你忘了一點，你到底有沒有盡心。所以以前人說盡心盡力就是這樣來的，說「我盡力了」、「我盡力而為」，沒有，那都是做一半而已，盡心盡力，這才有做到。你說很多像廣興、（不清楚）這些紙廠在做，雖然大家都在做紙，但每個人都做的不一樣的紙，為什麼？因為我們能顯出它的特色，它一定會有特色。比如說紙，紙就是文化、傳統、傳承，沒有這個也不行。你說中日呢？中日做機能，因為他們跟國外接觸的比較多，所以他們跟工廠接觸的比較多，那工廠要的就是機能紙，那機能紙的詮釋我就不講了，這一塊。那像造紙龍他做的是傳承一樣，他還有做文化，因為紙本身就是一個文化，因為你有文化才有辦法

傳承，那傳承要怎麼去延續？就是要創新嘛，你就是要開發一些新的東西，你有沒有延續？不然你三十年前、三百年前紙就有了，紙有的時候也都這樣，你就都跟別人做一樣的，你要怎麼去生存？簡單講就這樣。所以不管一樣、什麼元素，只要在你手中，你有加上一點創新、加上一點創意，那就是一個很好的商品。

葉主任：所以你覺得說其實這個紙的過程，紙本身只是一個商品，只是說人們賦予它不同時代不同的生命，它就會形成不同的文化出來，因為我們講說紙很重要其實是它可以書寫、可以記載、把歷史記載下來，這個其實這個也是…如果說來講的話，紙本身如果就是單純一張紙而已，可是呢我們就是有心的人，賦予它新的使命感，它就變成一種紙的文化了。

張先生：當然囉。

葉主任：這很特別啦。

張先生：對、對。

葉主任：然後你就是說造紙龍是在你的手中一手成立的嘛，因為以前是埔里紙廠嘛，那成立造紙龍喔，你當初想成立造紙龍，你最想要表達的是什麼？

張先生：其實這個應該怎麼講，我就是想要做一個博物館。

葉主任：博物館。

張先生：把之前、現在、過去的全部把它收集起來，喔…原來埔里早期就做這些的紙這樣，但是因為博物館它的內容是需要很艱深的，但是你博物館之前就是手創館，手創館就是你用手去創作，然後在這段時間不管你創作五年、十年、二十年、三十年、五十年，把這些所集合起來，以後你才有可能成為博物館，難道不是這樣嗎？不然你現在突然要做博物館你哪有辦法去找那麼多資料出來？也不太可能，但是這個是歷史，然後是演變不斷的過來，那就是說你有這樣的（不清楚），你才有東西會跑出來。自然跑出來的東西這個叫年代嘛，你年代出來才有博物館，所以你要成立博物館之前，當你還沒有甚麼準備的時候，最好的東西就是手創館，你再去創作，然後延續這家紙廠的生命。比較早、不是比較早，包括近年叫埔里造紙龍，這是延續它的生命，那你看每一年每個階段所生產的東西是不一樣的，幾乎啦。因為時代在進步嘛，以前紙很重要，現在紙不一定很重要，因為現在幾乎都是電腦，包括Mail。早期還用傳真，還要寫（不清楚），現在還有人在寫（不清楚）嗎？

葉主任：很少啦。

張先生：幾乎都沒有啦。

葉主任：還是有，但是不多了啦。

張先生：對，但是其實寫信也是一種表達，它也是一種傳承、一種過去，那也是一個過程你知道吧？包括這塊，以後包括寫信這一塊都成爲歷史了，當然這都是過去。那你看，早期從清朝、明朝、漢朝這樣一直過來，以前就有紙了，這樣把它怎麼去接？這是我們要做一個博物館，當然我們就是要把這段歷史慢慢的去收集它。那收集它要有時間，五年、十年…

葉主任：一開始是從…

張先生：你不能、這段我爲了要收集這個東西然後荒廢了，啊搞不好做不成那不就糟了？所以我們現在先創一個所謂的手創館，然後這段時間然後去延續，這個紙廠的生命，你以後才有可能繼續走下去。包括我們的下一代，還是下下一代，都有可能。所以就是說，有這個想法，才能開始做。所以你什麼時候想做？我是覺得都不晚，只要你願意做，你隨時都可以做。

葉主任：所以你的大目標是要做博物館，但是在博物館之前就是先成立這個手創館，透過手創館這個不斷的營運不斷的去收集資料，然後慢慢朝著你的目標去走就對了。

張先生：對、對。

葉主任：戰術上叫且戰且走。

張先生：對啦、對啦。

葉主任：這也不錯啊，這樣子至少顧肚子、顧佛祖嘛。

張先生：你要顧佛祖之前要先顧肚子啦。

葉主任：對啦，應該也是這樣子，先這樣子的方向啦。那你覺得說，呃…造紙龍成立這幾年下來這樣子，你覺得消費者來到造紙龍喔，他買到的東西，你希望他買到的是什麼？還是說你覺得他買到的是什麼？

張先生：其實我們這幾年在看，我覺得我們客人出去會笑、會開心、然後會有記憶，我覺得這是我們要賣的。因爲你光紙張你不一定要來造紙龍買，當然這裡來買可能買到不同的紙張，但我覺得那只是一個小部分而已，最主要你要、我們爲什麼要做一個園區？要做一個小孩子跟父母親互動的一些比如說工具，或什麼東西。要去營造這種氛圍，爲的是什麼？爲的是親子關係，那我們從現在小孩子，你看小孩子不管幾年級，你來過造紙龍以後，他長大二十年、三十年後，他會成爲國家的一個中堅份子一個國家棟樑。他會有記憶喔，小時候我爸爸媽媽帶我去一家（他搞不好會忘了造紙龍）、一家紙廠，那家紙廠很有創意，那個就是我們、那就是我們的客人，他可能會帶他的兒子、女兒、孫子也會跟他來，這個也是一種傳承。所以你看你說來這邊買幾張紙，你賺多少？有限。但是你假設你帶著兩憶走，一個記憶、一個是回憶。

葉主任：喔，記憶跟回憶，對對對…

張先生：你讓他帶兩憶走，你看他還會不會來。

葉主任：對。所以你們客人的回流率應該是蠻…

張先生：我覺得還算蠻高的，那因為你看我們這邊，其實來講我們也不打廣告。

葉主任：對，我好像也沒有看到什麼廣告。

張先生：沒有啦，哪有什麼廣告，我們頂多是指標啦，因為你找不到路，指標。所以就是說客人為什麼他還會來？我們要朝的目標，我今天不賺你的錢我都無所謂，但是你至少公司要能夠存活，但是我們是看在未來。第一眼你感覺不錯，啊你感覺不錯就帶你的家人嘛，你會口耳相傳，你會告訴你的朋友、親戚，那來，你們人來就是照著我們的希望嘛。因為造紙龍有收入，才有辦法繼續再延伸下去，那才有辦法完成我的夢想。

葉主任：那、所以說這個張大哥你講了，消費者來造紙龍買到的「兩憶」喔，一個就是記憶嘛，一個是回憶。那其實你剛才也講到一個很重要的就是說，你希望將來他會回憶裡面這是一個很有創意的一個、一張紙，透過了不同的人，然後他呈現出來的東西是很特別的，那你剛剛也講說你不打廣告，那很多都是用口耳相傳的，那我們知道說現在的一個社會的發展非常快速，然後像說這個所謂的社群啦，那樣子的影響很大，那你們有沒有考慮成立像說FaceBook的粉絲團啦，或者是說在網路上透過網路行銷的方式，還是說有一些很熱情的民眾他就會自己在部落格裡面就是Post上你們的作品？那你們公司對這樣子行銷的部分有沒有什麼…

張先生：其實你剛剛所講這段我們都有在做，只是我們可能做的沒有很好，比如說像粉絲團、FaceBook這種東西，我也算有點年紀的人啦，所以對這個坦白說比較白癡啦，但是我們也是說透過我們公司裡面比較年輕的員工，他們還是要朝著這塊去做，那現在我是覺得還好就是說，這四年來，我不曉得莫名其妙為什麼我們家的點閱率會超過一百萬，你可以上網去看，我們的點閱率至少點過一百萬，啊我不知道是幾個人一點、我不曉得那是怎麼去算的，但是據我所知超過一百萬的人上過這個網站我就覺得其實也是一件可喜之事啦。剛剛講過，只是我們不曉得怎麼、當然還是要去問很多前輩啦，跟一些就是說對這方面專業的人就是請他們來教我們怎麼樣去做這件事，坦白說這件是我們比較脆弱的地方。

葉主任：所以其實你們也有想過打算要朝網路行銷跟利用社群社團這種方式。

張先生：因為我們現在你看我們的官網，現在的官網包括像埔里就美美網嘛，但是我覺得那個都有限，最好的還是一樣就粉絲團、FaceBook，這是最快的。

葉主任：因為他那個真的一按下去，擴展的速度非常可怕。

張先生：你有你的朋友嘛、你有你的朋友嘛，然後就下去捲，然後越捲越大團嘛，應該是這樣。

葉主任：而且你們有一些新的產品放上去他可能照片Post上去，他根本不需要花任何一毛錢，Post上去，啪一下的轉貼就好多了，而且這也是一個新的一個時代，那個3C時代來臨。好，那我們再接著問像說，我們知道造紙龍他算是在埔里紙廠嘛，在整個埔里的紙廠的歷史裡面他是有牌的紙廠是最後一家成立的嘛。

張先生：對，應該是。

葉主任：應該是這樣子，那就是說我們目前大概員工有多少人？就含紙廠那邊。

張先生：紙廠那邊五十個左右，這邊十幾個，六十幾個。

葉主任：六十幾個。那我們主要是哪邊？就是說有沒有瞭解過他們來自那些區域？

張先生：幾乎…百分之應該九十都埔里人。

葉主任：都埔里人。那你們當初就是刻意留埔里人呢？還是就是並沒有刻意的？

張先生：沒有啦，沒有刻意。因為這邊其實在鄉下，你要找人坦白說，你要找一些高知識份子其實很難找，所以你只好去屈就，然後就是說因為進來的員工的話，他的素質本身就是參差不齊，那公司你就是要有所謂的這種擔當，講比較難聽的，你紙做壞了怎麼辦？重來嗎？人教不會怎麼辦？重來嗎？你就是、你只能這樣做，因為我們不是一個大廠，員工有幾千人…開宿舍…像我們郭台銘那種才有辦法。我們不是，我們是小公司、小工廠，所以我們只好就是說，能夠做的、能夠運用的資源，我們在埔里嘛，當然就以埔里人為考量，不用刻意說一定要台中還是哪裡，四處去找。那因為埔里人至少他的家在這邊，他的那種所謂的意願我是覺得也會比較高，還有他因為上班近嘛，不會說我就住台中…當然現在交通是很方便啦，但是…應該來講因為你看埔里從東到西、南到北，頂多就是十分鐘到十五分鐘就到了嘛，所以離家近…

葉主任：那有沒有像例如像說我朋友啊，阿嘉喔，就是哲家，他就是說他在…有時候他的思維很特別啦，例如他說同樣一件生意，他可能說有兩個人跟他競標的時候。他可能一個要包出去的，有兩個來，他都會先問說哪一個是、他會看一下對方的資料，如果是埔里人，他會給埔里人優先，因為他的想法說，平平都是埔里人，當然要先給埔里人做。

張先生：沒錯。

葉主任：你們在地的企業家應該也會有這樣子的想法喔？

張先生：對，你至少你就是說在埔里，你給埔里人多一個就業機會嘛，因為生在埔里長大就是有一種所謂的情緣嘛，所以一樣像阿嘎講的，他都有這樣的觀念，我相

信應該有更多企業家都有這種觀念。

葉主任：就是你在選員工的時候，剛好只有一個缺，可是兩個裡面有一個是台中人，一個是埔里人的話，你可能心理、情感上來講你會先給埔里人。

張先生：當然啦，除非他們落差真的很大。因為看他做什麼工作啦，相同的條件之下，當然是以埔里人為優先。

葉主任：這是一種所謂在地情感的一種延伸啦，OK、OK。所以說像你覺得目前喔，我們知道說工廠在埔里，員工也大都是埔里人，那跟埔里又是設在埔里這樣的一個區域裡面喔，你覺得他們這個之間的關係是怎麼樣的關係？

張先生：你說什麼樣的關係？

葉主任：就是說工廠，跟員工、跟你，這三者之間這樣子的關係如何？

張先生：我覺得是共存、共融。

葉主任：共存、共融。

張先生：為什麼？因為相對的假設有一天埔里造紙龍不做了，造紙龍不做了，他也一樣要去找工作啊，啊找到的工作，難道有像這邊，福利啦。當然他有一些比較啦，你看我們那邊，一廠那邊老員工非常多，二十幾年的老員工非常多，為什麼他不走？你說做工廠哪有這麼輕鬆？每個人都很辛苦的啊，只是我覺得是說，人真是一種感情動物，你就把工廠當作…以廠為家嘛，啊你要關心，你不是關心公司、關心員工，你是要關心員工跟他的家人，難道不是這樣嗎？我不是只有關心你啊，你還有爸爸、媽媽、太太…昨天感冒有比較好嗎？我覺得這是一種關心，這是一種態度問題，這種互動假設做得好的話，我覺得你的員工會待很久。

葉主任：所以其實你已經不單純的只有員工而已，可能已經視為是這個工廠的一份子了。

張先生：對，其實有這樣的話這個員工也會待很久，因為他一待久的話對公司還是有感情的，他有他就是說，欸我二十幾歲就在這邊做了，做到我現在當阿公了，他也會這樣講，他還會把這段故事跟他的下一代或下下一代，也會跟他們分享，應該是這樣子。

葉主任：所以這個其實工廠能夠經營久了，其實員工也是很大的一個關鍵。

張先生：當然囉、當然囉。你沒有員工你工廠怎麼做？

葉主任：對，而且這個員工如果對公司很忠誠的…

張先生：向心力夠的話公司當然就做得越長久，啊你老闆沒多厲害啦，你老闆還是一樣要靠員工，真的。

葉主任：上回不是那個津津蘆筍汁的那個，那個是員工都是老員工，啊就新的董事接了以後經營不好，面臨拍賣，後來是員工自己集資把那個工廠買下來，由老員工自己來經營。

張先生：對，案例其實蠻多的。在羅東有一家叫早期也是國營的中興紙廠，啊倒了嘛，現在換這邊他們員工集資起來，變成興中，本來中興變成興中。

葉主任：興中。（笑聲）

張先生：變興中紙廠，還是在做啊。

葉主任：還是做得很好。

張先生：對。

訪談稿 埔里紙廠 張副總

葉主任：所以其實這個就是如果說一個員工對這家公司很有感情的話，比較容易會有這種情形，不然公司倒了他就倒了，就鳥獸散不再繼續下去了。好，那我們問到就是說你覺得埔里紙廠，或者是造紙龍，你們這家公司對埔里鎮的影響，大不大？

張先生：嗯…我不敢說大，但是影響是一定會有。我打個比方，像去年好像有幸福巴士，觀光的幸福巴士，那我是在外面在那邊等巴士進來，那裡面就坐著一個應該差不多是九十歲的老人家，他就過來跟我聊天。他說：「年輕人，你是這邊的人嗎？」，我說是，他跟我說：「你們老闆喔（他不認識我）很厲害」，我問：「是怎麼樣？」「我在這裡住九十年，還沒看過公車開進來。」，公車，有沒有現在這種公車，因為我們那時候有架一個車站牌，在門口那邊，公車都會來啊，因為我在這裡住九十年了，都沒看過公車開進來，所以你看由一個小小的公司能夠帶動地方，那假設這個地方有他的特色，他自然就能夠慢慢的、看你要走哪一條路啦，比如說你想走觀光這條，啊人就會進來，那人進來的話，講不好聽的，我們這火車頭（不清楚），因為帶動這跟什麼，地方特色有關係嘛。啊當地都種什麼？茭白筍、種花嘛，欸跟這個還是這個做結合，不一定這個東西，不一定要吃的，比如說你紙，跟這個茭白筍有什麼結合？你剛剛說到廣興，就有去做這一塊，其實這一塊有很多人做，不是只有廣興在做，當然我不是講他怎麼樣，只是說你的時機是不是成熟了。

葉主任：對對對對…

張先生：或許你有去那邊看過，我們用茭白筍做的鞋子。

葉主任：有看過。（笑聲）

張先生：當然這也是因為他是還在實驗階段，所以他目前來說是不能夠發表，因為一發

表的話就要上市，那你說跟地方產業沒有結合嘛，非常大。因為全台的茭白筍，我記得百分之八九十吧。

葉主任：八十在埔里。

張先生：都是埔里出去的，啊你那邊的殼跟葉子要做什麼？就是做那個嘛，啊你說廣興來做惜福宣，那宣紙也是侷限於在書寫嘛，那假設能夠跟我們的生活周遭有更深入的接觸，可以說你可以做衣服、帽子、手錶，那不是更好嗎？假設啦，當然我們考量目前當然蠻多的，那當然是以鞋子，目前是在開發這個嘛，之前看的就這個嘛，還是在試驗階段。

葉主任：所以還在實驗就對了，也就是你們其實也一直著著就是廢物利用、環保，把這附近周遭的物產能夠結合運用，放在你們的、簡單講就是不斷的去找素材來做創新。

張先生：應該是元素。

葉主任：那剛才那個張大哥你講到的，那個幸福巴士開到你們那個造紙龍門口的時候，那個住在那裡九十幾年的阿公，跟你講那麼很感人的話，那相對的你們造紙龍這邊設計的時候，像禮拜六、禮拜天我看都很多人跟車會過去，那附近的居民會不會覺得說你們帶來了擁擠的人潮？還是說他們會覺得說你們帶來了商機？

張先生：呃…他跟這個有關係的他就會認為是商機，因為他可以在旁邊、比如說Coffee Shop這種東西，還是來賣個什麼農產品，也都是商機。那假設他們家跟這個沒有關係，他就會認為你是帶來了混亂，你就車擋在那邊我就沒辦法過，所以這個是一定有他的正反兩面，那就是說你看用什麼角度去看這件事情，那首先工廠要做的是什麼？跟附近的居民做一個更良好的互動，所謂的良好互動就是說，欸我們的車擋在那邊別人會不高興嘛，你車擋這樣我是要怎麼進去？很不高興，那你就要找對時機，我打個比方，對面去年不知道嫁女兒還是娶媳婦的時候，當然他也沒有放帖子來，不好意思啊，我就叫我們裡面的人拿一百張的票，啊你們那邊親戚啦、朋友吃飽後再來這裡走一走，免費的。啊一百張的票，你面紙一百張才多少？也才五十塊，所以這個也是不無小補，但是他們進來我覺得那種互動會更好，當這件事情以後更好玩的是，以後車如果擋到都「沒關係、沒關係，我們車沒要進去。」，這個就是你要把關係給打好。第二點，我們在那邊把別人擋到車，我們當然要派人去指揮嘛，我們不能說（不清楚），他們本來生活就很狹義，那爲了你家的遊覽車，那造成我們交通不方便，你應該要負點責任吧？所以我們要派一個人去指揮交通。第三就是說，我們別說自掃門前雪啦，至少就是說，街上你去看我們那邊都乾淨乾淨。

葉主任：對啊，我有發現到這個因爲騎腳踏車經過那裡就發現，欸那一區塊都很乾淨，

從橋頭一直到丁字路口那邊。

張先生：我不敢說全部是我們在掃，但至少我們付出蠻多的，員工也好，我們裡面的人也好，因為這個跟…人說你企業，你工廠設在這邊，但是你們也要把責任做好，我覺得這應該做的啦。

葉主任：喔—就其實這也是跟社區居民做一個很良好的互動。

張先生：當然囉。

葉主任：所以你們現在目前應該跟你們那個區塊的居民處得非常融洽？

張先生：應該不錯。

葉主任：那這附近的居民有沒有很多在你們這邊上班？

張先生：嗯—因為我們裡面沒多少人嘛。

葉主任：你們大概目前五六十個嘛。

張先生：對啊。有啦，一部份啦，都有啦，附近居民也有，都有啦。

葉主任：所以其實這也是一個很好的創造了一個很好的工作機會在這裡。那我們又講說，在經濟不景氣的時候，我們在大概好像這幾年的經濟狀況都是起起伏伏嘛，那我記得好像紙廠有一個波段，就是蠻強烈的就是，例如說大部分的紙廠都會出走，有的會轉到像長春或者是其他的紙廠，有些…那個什麼新光華，新光華有在泰國設廠嘛，然後長春那時候一開始也到菲律賓嘛，後來又到大陸、澳洲，這樣一個過程裡面，你有沒有想過說，紙廠要關起來，轉作其他的？

張先生：我們吃紙這個飯碗吃三十幾年了，這也是我們的根，一般人認為他是一個所謂夕陽產業，但是你要知道，有夕陽產業、沒有夕陽老闆。很多行業的，你說打鐵街，啊那就一支菜刀，就那麼多錢，外面買比較便宜，其實手工有手工打的美，為什麼他還能夠生存？表示他有活著的價值，啊就很簡單，他如果沒辦法就被別人淘汰嘛，我就去超市買菜刀就好了，為什麼要去你那邊跟你買？有辦法生存，他就有他的價值存在，這所謂的價值觀嘛。啊你說紙廠也是一樣啊，對不對，隨人做隨人的，你說我為什麼不往大陸移？你往大陸你一定會成功嗎？不一定吧？你說新光華去泰國做得好嗎？我是不知道啦，但是他們會遷過去大陸是手工的，都手工的，機器都還留在這邊，機器紙都還留在這邊。那中日在上海那一廠，也是…當然是別人的事囉，我不想多談啦，他們會去大陸我覺得是考量成本問題啦，那為什麼埔里紙廠不去？埔里紙廠沒有做手工啊，沒做手工紙，那我幹嘛要過去？你跟那時候我們響應政府就是說根留台灣，那你做一個紙廠，你難道就只有做一個紙廠嗎？你難道不能去做一個觀光紙廠嗎？可以嘛，因為埔里是一個觀光大鎮嘛。

葉主任：所以你當時的念頭就是想說，好那我是做紙廠，我要把他當成觀光紙廠這樣子，也是配合政府的政策這樣子。

張先生：對啊，你紙廠是什麼？紙廠是工業嘛，那我們現在做什麼？是製造業嘛，那我們現在是做什麼？我們做服務業。

葉主任：轉型喔，你從本來的純製造業變成…

張先生：變成服務業，觀光就是做服務業的。兩個禮拜前我才在去南部，有一家鐵工廠要出來做觀光工廠。

葉主任：這樣很特別耶。

張先生：很特別喔。鐵工廠喔，鐵工廠都鐵烏漆媽黑的鐵這樣喔，做觀光喔。

葉主任：可是現在這個我們也想起來很特別，相對的我們想到很特別，他可能也有他的賣點。

張先生：當然囉。

葉主任：人家會想說之前沒看過鐵工廠，啊鐵是怎麼來的？可能有這個興趣啦，就像小時候我記得我們畢業旅行去看那個造船廠，那好新奇喔那種感覺。因為以前是不可能進去的，那你現在有這個情形可以進去。OK，像說我們在這個產品的研發過程裡面，我們剛才講到，誰是最大的一個支持者？就是說你的產品像你造紙龍有那麼多的產品，產品的開發、那個創新的時候，主要是誰在做這個工作？

張先生：其實我們你看我們裡面大大小小，幾乎每個都會做。

葉主任：每個都會做。

張先生：每個都會做，只是說他做得好與不好而已，他不會做的他沒有信心，我坦白說，他在造紙龍裡面待不久，我就沒興趣。所以他的動力是來自於每個員工的心中，我在這邊做，對這個又有興趣，我可以在這邊，我或許在這邊待了三年，搞不好五年，搞不好十年，搞不好一輩子都待在這邊。因為他想要創作，所以你可以去看我們裡面的人，幾乎每個人大大小小都會做。

葉主任：那前一陣子林書豪很風行的時候，就林來瘋的時候，你們也順勢推出了那個林來瘋的公仔。

張先生：我們最早期是推王建民，當然那就是跟著時代，跟著社會什麼事情，當然我們都是正面的。你說什麼司機運將打人那個負面的當然我們就沒去做了，比較正面的我就覺得都是可以做的。欸人家想說，林書豪，王建民，現在又一個陳偉殷，陳偉殷現在四勝而已嘛，我先做好等他，因為他有可能十勝，他有可能十二勝嘛，有可能嘛，做好等他。

葉主任：所以其實你們也是跟著時事在走，而且你們講的是跟著一個正向的時事在走。  
張先生：對。

葉主任：那除了這個公仔以外，你們的瓦楞紙有沒有就是在你的印象中有沒有員工創作出用瓦楞紙創作出很特別、很不一樣的東西？

張先生：喔，OK，好。因為瓦楞紙我們一般印象看都是死的，不會動。你知道溪南國小喔，溪南國小他們這次辦九十周年那個校慶，他們就弄了一個鼓的公仔，那兩支棍子會動耶。

葉主任：那兩支棍子會動，我有看到那個公仔，那個鼓的公仔，那也是你做的？

張先生：所以你看喔，這是一種延伸，那當然後面我們可能會加個彈簧片之類的東西啦，頭會晃啦，手會搖啦。那下一步我們就加上音樂鈴，因為你只有一個公仔在那邊，這當然是你做的，你可能把他掛在那邊，掛牆角、拿你回家可能沒什麼功能，我們現在多了一個功能性，轉一轉，變音樂鈴，會跑。譬如說你生日送你一個我自己做的，那外面買不到的，那種意義當然是不一樣的。

葉主任：你們的創新跟研發其實是每一個在造紙龍裡面的員工其實只要有空檔的時候他們都是在做這個東西，熟能生巧在從這個裡面去延伸他想要做什麼東西就對了。

張先生：對。當然因為我們有互動，會討論嘛，應該什麼樣的東西應該是來這邊的客人、觀光客會比較喜歡。每天不斷的然後去探討這件事情，你可能就會蹦出一些想法出來，應該是這樣子。

葉主任：你們在造紙龍，造紙龍我們就說紙廠那邊是屬於一廠那個算老員工那邊嘛，那造紙龍這邊就是比較說這個紙人啦；公仔這些東西，你剛才也講到一個重點就是說，沒有創意的人，這個地方待不久，那就是說能夠一直留下來當這個員工的人，通常都是不斷的在這上面想要有所創新才會留下來。

張先生：為什麼，因為他在邊拿材料幾乎是最方便的啦，不要說不要錢，成本應該是最低的吧，因為我們員工有員工價。啊他做的東西，你今天想說我們想做一個這個，以後你現在這裡弄一片天，我講好聽的，包括以後我們誰做的公仔，都把你的名字標上去，你就是一個我們尊稱你叫小老師，就對你的一種肯定。你以後要出去開補習班，要去授課，你要怎麼做移地教學，移地教學就是說我們把東西拿去你們學校，你們人來，我們去你們那邊教。

葉主任：對，我覺得你們這個移地教學這招也很厲害。

張先生：因為有的你要考量到每個學校經費不見得那麼高，有的學校跟公司一樣，有的學校比較沒錢，你說像我們南投縣、花蓮、台東、屏東，比較（不清楚），你難道說他們就沒有那種福利嗎？就不能出來走走？也是可以。

葉主任：他們就是把遊覽車的錢省下來當材料費。

張先生：對—我們派人下去嘛，應該是這樣子。

葉主任：那你們在成本計算的時候講師的車馬費也會算在裡面囉？

張先生：當然囉。反正其實兩害相衡取其輕嘛，看哪一個，他們花最少的嘛，難道不是這樣嗎？啊孩子能夠出來還要考慮到他的安全問題、保險問題，你說帶出門，做老師有一種責任，啊你如果說我們派老師去，責任換我們。

葉主任：對對沒有錯。

張先生：啊我們就是盡量不要讓你們的消費者產生這種所謂的疑慮。我們簡單嘛，不管派哪個老師去一定要投保。

葉主任：對對對，所以其實像你們這樣子一個移地教學這也算是一個創新嘛。

張先生：應該是，之前好像沒有人做過。

葉主任：我好像也沒有聽到，大部分都是說你要來我這裡，你好像就是說大部分好像都是希望到我們這裡來，那你們是轉被動變為主動。你需要，啊你因為經費關係，沒關係，我主動到你們學校去幫你們服務，一方面也可以拓展你們的業務。

張先生：這想法轉變而已。

葉主任：其實也是換個角度去思考。

張先生：對啊。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/12	企劃-黃經理	埔里紙廠-造紙龍
訪談重點		
1. 當初為何選擇這家公司（吸引的點在哪） 2. 公司能給你學到或得到什麼……你最佩服的是甚麼？最讓你感動或認同的是甚麼？ 3. 目前對公司的想法和期望 4. 你會想繼續留在這家公司嗎？為什麼？ 5. 公司的優缺點 6. 以前和現在有何不同（老員工） 7. 有關這家公司的創業精神或經營理念，他的故事是甚麼？		

訪談稿 埔里紙廠 黃經理

葉宏德(以下簡稱葉)：

黃經理你好，聽說您是新竹人，請問是在什麼樣的機緣之下你會來到埔里?然後又會來到埔里紙廠這家公司?

造紙龍手創館黃經理(以下簡稱黃)：

大概在五年前吧，五年前剛好這邊造紙龍手創館這邊開幕大概半年，在這期間我是在苗栗的三義負責一個樂活的蔬食園區，現在造紙龍的老闆跟我之間剛好認識一個設計師，是那位設計師穿針引線然後才有機會來到這邊服務。

葉：所以也是剛好有個機緣來到這邊?

黃：沒錯。

葉：也就是說當您來的時候這個園區也已經是初創了，也就是說就黃經理半年後你就一直在這個園區了，我在園區一開始的時候就有來參觀過一次，到現在也已經有很大的變革，可不可以請黃經理談談在這裡面您看這家公司在五年來的一個成長跟改變。

黃：初創的時候因為是接受工業局觀光工廠輔導計畫在進行的，那個時候是觀光工廠在計畫進行的第二年，所以所有專家學者相關的經驗是比較偏向觀光工廠這一方面，尤其是偏重在一些法規的限定，所以他整個建物的思考部分，不見得是從觀光這個角度去思考，所以嚴格說起來他整個的建物來說，是比較生硬一點，思考規劃動線上是比較生硬一點。後來我們開始在做整個的改革包含整個的動線、還有外觀的處理、產物的美感。甚至是包含人員的訓練，通通重新來過。這邊比較特別的是，一般的觀光工廠是從工廠裏面區隔出一個空間或者是一個通道，來做所謂的觀光說明，造紙龍手創館完全是沒有。

葉：所以它剛好跟你們的傳統工廠是做一個區隔的？一個是在橋頭，一個在舊有的廠址上嗎？

黃：對。在這舊有的空間，他原來的運用是印刷跟倉儲，所以他並沒有生產在裡面，所以這個是跟一般的所謂正統的觀光工廠會有些差異，所以我們在思考運作的時候，這是先天上的一個缺點，所以這邊在運作的時候這個部份就成爲一個很大且須要克服的問題。當然我們後來透過這些導覽、導覽影片、或者是機器在固定的時間做示範。我們希望在這部分能夠把不足調整過來，但實際上還是沒有辦法像一般真正的工廠在運作的時候那麼有生命力的感覺。

葉：還是有一點點差別，所以這也是您在這裡碰到工廠的缺點，就是它沒有辦法跟生產線結合，讓來到這邊的人可以很清楚的看到傳統的紙張的生產。那既然有缺點，請問黃經理覺得您這邊的優點在哪裡？

黃：這邊它原來就有兩個優點，一個就是說它的外銷，我們的建廠時間夠久，有三十幾年，所以他累積的很多紙製的產品，尤其是包裝紙、美術紙這個部分有很多的變化，這些可以是個很好的能量的呈現。但是又卡到另外一個問題：就是呈現的話，不是只有一個材料的呈現，而是包含了能夠從生產或者是機具這些如果也能夠呈現的話會更生動，這也是一般遊客想要知道的。但這些東西因爲有一些商業機密在，所以他又不能夠說。所以有卡到幾個這樣的點，所以我們就朝另外一個方向，也就是說我們剛剛講的第二個優勢，我們有一個彩浪紙，一般我們統稱叫瓦楞紙。但是瓦楞紙一般大家聯想到的有兩個：一個是我們用的紙箱的那種造型；另一個是我們競爭的對手-紙箱王。會想到者兩件事，所以我們後來在確立我們要把彩浪紙的這個F浪，對不起，應該是說瓦楞紙的F浪，有多色在工藝使用比較多的名稱我們就訂爲彩浪紙，所以從他的名稱上就開始在做定位的區隔、差異化。所以我們走得比較偏向是手工藝，做立體捲紙的工藝這一塊，我們就開創另外一個方向在走，不在紅海裡面廝殺。這個彩浪紙的材料目前在全台灣只有我們生產條狀的，一般我們接觸到的是板狀的，就是像攤開的報紙大小，只有我們做條狀的，我們條狀是不需要接續的，所以我們一個條狀就有十公尺的長度，甚至到一百公尺的長度都可以，這就是我們在材料上的一個優勢。

葉：這樣說你們工廠利用彩浪紙也就是我們剛才說的瓦楞紙，做出了很多很特別的公仔，甚至前幾年還有王建民的公仔，我也是在去年吧，剛好埔里有辦一個活動，你們也特地爲了埔里鎮還是南投縣做了一個什麼公仔慶祝？

黃：我們爲了節慶或者是譬如說2011年到2012年交接的龍年跟什麼年交接的時候我們都會做這樣子的公仔，也會跟時事做一些配合，像前一陣子的林來瘋、還有蝙蝠俠都是盡量配合一些時事。但是我們老闆有交代，要做一些正向的東西，時事雖然很多流行，但是有很多口水、負面的東西我們就不要做。

葉：所以其實你們的著眼點就是：既然我們是一個觀光教育園區，那我的東西就是朝正向光明面的方向走就對了。所以你們的公仔也都是比較勵志的，帶有代表性的也比較光明面的。我記得有一次跟埔里鎮公所結合做了一個溪南國小的公仔，想請問黃經理這是什麼樣的一個因緣？

黃：這個一方面是溪南國小的校長跟各級的主任、老師都很有想法，也都很肯做。就我們來說我們有地緣關係，就在我們園區後方。他們來找的時候提了一個九十周年校慶還是八十周年的校慶，他們有提了一些想法，而我們就在這些想法裡面理出一個比較具體的精神，我們也覺得說他們其實能夠代表溪南國小的東西就是那個『鼓』。

葉：太鼓

黃：對！對！對！那我們就覺得說太鼓這件事可以把它擬人化，我們就幫他塑造了一個『鼓太郎』，當然這個構圖過程當中也會由他們先提出，我們再加入我們的想法。也就是說，原來的設計構想是由溪南國小提出的，而我們就我們自己能達成的手工藝的造型去協助他們，最後把它捏成型。成型之後我們是覺得說以這樣子的一個材料，然後要去做成型的這件事來說，其實我們是很希望讓社區的居民跟學校小朋友、家長甚至是老師能夠一起協力完成。

葉：所以黃經理覺得這東西不僅僅只是它們提供想法，而你們將它做出來以外，你們更希望這個東西能結合到他們之間的一種相處的關係就對了？

黃：對，我們希望說他們要送給他們的來賓的這些禮物是他們親手做出來的，而不是說委託給我們，然後再由我們做出來給他，這樣就比較沒有意義了。

葉：所以黃經理你的想法是說我們不要做好給你，我提供給你們材料，透過你們的手，做出來的作品才有他們的味。其實這樣感覺很溫馨，你們提供的東西也是可以客製化的？譬如我如果對某個人我很思念他，我也可以提供我的草圖給你，再請你們協助我，但是你們也不會協助我做完，而是協助我做前置的這一塊，再透過我們自己思念的人的手，做出思念的東西，這樣才有它的意義。這個瓦楞紙的娃娃，剛剛張經理也有提到，這是一開始只是他陪媽媽住院的時候的一個小構思，很難想想做後變成這麼大的一個想法。這個過程中令我覺得很感動，原來在我們覺得不經意的一個過程中我們也會碰到讓我們很感動的一件事。又透過溪南國小的鼓太郎的經驗，我發現你們很重視在教育的這一塊？

黃：我們名稱雖然叫做觀光工廠，但是它基本上就是在做紙的知識的教育，現在我們跨到另外一塊就是紙的手工藝這塊，也就是說應用端。剛剛是比較偏向製造，如何製造出來的，製造出來的樣子。現在我們其實跨的是比較應用端，就是這些材料你拿到他手上，還能夠做成什麼樣的東西。

葉：所以你們已經從之前的後端走到前端來了，也就是應用的部分。公司開創了這個多很特別的東西，黃經理您來這邊也五年的時間了，那您覺得您對這間公司有什麼比較不一樣的想法？

黃：這家公司從整體來看，如果從觀光面來看的話，台灣能夠說造紙的地方在哪裡？就是在埔里。

葉：在埔里。

黃：只有埔里有資格說，從觀光層面來看的話，我們應該是紙的這些業者可以連結，做一個紙鎮的想法，把我們本身原來造紙廠的專長還有這些材料拿出來跟鎮民分享。透過工藝的手法讓這些材料能夠增值，創意跟增值的部分在埔里這個小鎮被看見，所以更多人會進到埔里觀光，來看的就不會只是表象的東西，而是可以看到知識的內涵，這是從觀光層面來看。從觀光層面來看流程的話，從一個時間軸來看的話，就會有過去、現在跟未來。過去的話可以直接到『廣興紙廠』去看手工的那一塊，現在的話是在應用端，可以來我們『造紙龍手創館』看，未來的話比較偏向精神這一塊，可以到『紙教堂』。也就是說來台灣旅遊的話，可以到南投縣埔里鎮看紙的聚落。

葉：他不但可以玩，又有文化的層面。也就是說教育的層面大於觀光的層面。就黃經理的觀點來說，埔里又是台灣唯一造紙的很重要的點，應該是很適合發展紙類觀光的一個點。所以黃經理覺得這家公司未來的前瞻性好不好？

黃：原來它是從製造經濟轉作服務經濟。也就是我們觀光工廠現在是做服務經濟這塊，但是我們現在致力的工藝這塊，是有機會讓我們轉成知識經濟這部分，他會有三個階段，而我們現在佔的是服務經濟這一段，服務經濟這階段我們希望能夠建構知識經濟也就是下一個階段的能量。如果一旦建構成了時候，我們就會把這些變成一個Know&How，材料本身它不需要外移，但是Know&How可以直接外移，也就是說以後我們可能直接把這些蒐集過來且經過整理的系統相關的手工藝的應用，直接上傳到雲端，而使用者只要下載、付費，他就得到這些基本要做的東西，然後在自己在各地購買材料就好了。因為以製造來說，我們沒有優勢。因為台灣並不能開採林業，所以我們在原漿的取得上就是一個成本，也沒辦法跟其他的大國競爭，所以我們能夠競爭的就在Know&How這一塊。

葉：所以你們又往前走了一步，就是說已經想到未來有可能因為製造原料取得的困難，所以你們乾脆就是不重視這一塊，但你們也不放棄這一塊。你們看得更遠，把這個想法送出去，有需要的人從雲端去下載我們的東西。從生產者，轉變為知識經濟的型態了。

黃：沒錯。

葉：走到知識經濟的這個型態，黃經理您覺得整個公司的員工，對於這樣的概念有沒有認同？

黃：我們是一直在做內化的訓練，也一直有讓一般我自己有去上的課程，也會開放讓員工去上，所以他們接收到的這些訓練，其實也不是一般員工的訓練，他們常常接觸的是老闆的事業，這是比較不一樣的地方。就像他們出去旅遊，也很少去選一般的風景點，我們同事去旅遊，也會跑去別人的觀光工廠看。

葉：哇！這樣真的很特別耶。

黃：對啊，他們回來還會做分享，還會寫一些心得、拍一些照片回來給同事看做一些分享，所以基本上這些分享的平台跟知識的分享，還有一些他們自己自我的訓練這一塊，其實他們已經是從原來的無意識變為是有意識了，其實還滿好的。

葉：這樣真的很特別耶，因為一般在觀光工廠待久的人，他會覺得我出去旅遊要去別的不一樣的地方看，怎麼你們的員工自己會自發性的去看相關的東西，然後回來做個分享，一方面又旅遊。其實這樣他們的旅遊型態因為你們的再教育已經有所改變了。那再請問黃經理，你們這個地方以前是屬於埔里紙廠的一個空閒空間，後來你們改成一個觀光工廠以後，到了星期六日會有很多車輛進來，那附近的居民會不會有什麼抗議聲或者怨言，例如：你們造成我們生活上很大的困擾。不知道會不會有這樣的情形？那你們跟這個地方或者社區之間的相處之道你們是怎麼去做的？

黃：以一般地區來說，尤其是做觀光。最需要注意的是『安全』。安全，因為我們的門口來說，只要有大車進入，我們的員工基本上都會站在大門口做引導，所以『安全』是最重要的。第二個部份是如何疏散所謂的車流量，像我們原本只有一個停車場，後來特別爲了這樣子一個車輛需求，又另外做了兩個停車場，所以我們盡量把車輛停放的問題給解決掉，不要爲社區產生困擾。第三個部分是我們跟社區的互動是非常頻繁的，因為我們一直覺得說產業要社區化，社區也要產業化。社區產業化是爲了因應整個的世界潮流，大家都在做這件事情。產業社區化是產業本身必須要能夠打開心胸，然後把自己的資源能夠分享出去。它的差異是在這邊而已。而我們使用的方法是：我們跟我們溪南里這邊的社區協會關係其實非常好，現在目前埔里這邊大部分認識我們的學校都知道，他們如果有什麼樣特別的活動，或是學校要布置，首先就是想到我們這邊，完全免費的。像我都先跟他們說這是NG的紙，其實一般NG的紙對他們而言是看不太出來的，但這些卻都是可以拿來用的。這是一個很好的互動。連續這三年還四年的時間，暨大那邊它所辦的一些像Christmas或者是萬聖節那種，他們也都是用我們紙，而早期他們都是用塑膠袋。

葉：很不環保。

黃：對，很不環保，那些不能回收，現在每年時間到他們就知道來找我們。像去年的森巴踩街，我們這整個社區推出的活動，像是嫁新娘之類的。他們所穿的那些衣服全都是用我們的紙做的。

葉：也就是說你們跟社區之間是的互動是社區有需要就提供材料，而跟社區的關係也是透過社區發展協會建立了不錯的關係。那想請問黃經理，在工廠這邊的員工的流動率高不高？

黃：我們這邊算很低。

葉：聽得出來，員工自發性學習，應該流動率都不會太高。

黃：我們這邊通常會變動的都是一些比較特殊的情況，像是結婚或嫁娶。嫁出去一個女兒實在是很不甘願，照理說應該要留至少三年的，怎麼會留一年多就被娶走了，我都說這個女兒走的真是不值得。

葉：我發現你們張經理還有您黃經理，對於教育這個區塊，還有跟地方的關係都一直相處得非常融洽。如果說用一個故事來述說埔里紙廠，您覺得埔里紙廠有沒有什麼比較特別的故事，從傳統的製造到現在轉型的部分。就我的感覺是你們沒有放掉傳統紙廠，好像還是繼續在生產，傳統紙廠好像在做你們的後盾。

黃：沒錯。

葉：而你們不斷的再往前走，開發新的東西，那傳統的製造就一直不斷的在支持你們，是不是這樣的一個關係？

黃：這部分我補充一個就是社區的互動說明部分，目前你看到我們販賣部的材料包，然後還有一些紙袋和一些成品像是做好的立體捲紙的公仔，這些都是社區媽媽做的，都是他們代工。我們現在有三個精障團體在幫我們做材料包的剪跟裝袋。還有大概超過二十個代工媽媽再幫我們做捲的動作，也是材料包類的。大概有不到十個左右的代工媽媽，是幫我們做成成品的。所以我們跟社區互動之間，不是純粹只有材料提供，而是有提供一些就業的提供一些少少的收入。那為什麼我們要把這些事情釋放出來的原因是因為，剛剛有提到的埔里紙鎮這件事，他絕對不會只是材料提供出來就能成功的。而是讓埔里的鎮民從小，可能在家裡代工，就有機會接觸紙張。然後也知道這些紙張的運用，甚至延伸出他們後來的創意，我們是希望能夠透過經年累月的一直累積，才有可能變成是一個埔里紙鎮的這樣的想法。

葉：這個沒有辦法一蹴可幾，真的是必須要透過這樣的文化薰陶以後，自然而然產生出來的。

黃：我們常常羨慕歐洲的生活美學，而他們怎麼來的，他們就是從生活中做來的。

葉：就像學音樂來講，對我們來說，我們就是學音樂。但在歐洲來說，音樂是他們生活的一部份。

黃：就像便飯一樣。

葉：我覺得這樣子的想法很好，尤其是你們把材料包跟社區結合，我想社區因為有你們的加入，他們可能會對你們工廠的向心力更強。甚至覺得說這個工廠在這裡很好啊，又可以增加社區的收入。社區的和諧度就更好了。難怪我一直很納悶，一般星期六日的時候，很多人會討厭工廠的車子很多，應該都會覺得不舒服。但我來過好多次，好像都沒有這樣的感覺。

黃：我們這邊還有一個算是老闆的德政，全埔里應該沒有吧，我們只要是埔里鎮民，憑身分證是免費進場的，所以這附近你看傍晚的時候，就會看到很多阿公阿嬤會推著孫子進來這邊，把這邊當成是公園一樣。所以其實當我們產業社區化了以後，他就

會有產生這樣子的互動關係。

葉：所以居民也會把這邊當成是自己的家一樣了。那會不會有碰到說這邊的居民的親朋好友來的時候，也一起把他們帶到這邊來？像是一些閒暇時間，就會想到要到『造紙龍』這邊來做個公仔，也不會說一直漫無目的的在埔里繞啊。

黃：像去年對面的居民結婚，來了一堆親友，開席的時間還沒到，家裡卻已經容不下這麼多人了，全部都進來了。所以我們就他們家門口，把準備好的票分給他，請他們拿票進來園區。

葉：這樣社區關係真的相當好。

黃：就是大家都互相啦，然後我們目前的公仔這方面的設計師，我們就有培養四個，都是在地人。而且裡面只有一個是設計出身的，其他三個都不是設計出身的。

葉：所以是說有興趣，或者是進來之後才接觸的？

黃：他們不是我們的員工，四個都不是。就是說我們盡量把這些不管是手工藝方面的傳承或者是開發創意這方面，盡量建築在埔里這塊土地上。

葉：最後再請教黃經理一個問題。您對這家公司有什麼樣的期許或期望？

黃：我們對於立體捲紙這件事情，我們後來發現做立體捲紙這工藝來說，對於健康是有幫助的，但這是偶然發現的。有一個七八十歲的老奶奶，他連續大概將近半年的時間，幾乎每個月都進來，一開始不認識他，後來是他的孫子對著我們工作人員說：我奶奶家做的娃娃比你們這邊還多。當時我們才注意到這個奶奶，因為他沒辦法自己來，所以都要請家人帶他來，來買材料之類的。後來發現其實說，它其實變成是一個祖孫之間、人跟人之間很好的分享，也是建立自我價值的很好的媒介。後來我們就發現其實這個立體捲紙工藝，我們從材料跟工藝的技法上來看，它是一個可以也希望被傳承下來的一件事，但他從另外一個思考來看，它有一個能夠創造分享的動作產生跟精神。我們的精神如果是這一塊的話，那我們後面的東西再附加進來，也就是說它並不是純粹只是一個DIY了，並不是只是完成一件某個造型的公仔。它已經事有一個更深層的涵意在後面，我們希望把含意拿出來。所以這家公司我們對於他的想像，第一個是『造紙龍手創館』希望它能夠成爲一個旗艦店，這個旗艦店的作用是讓大家都知道在台灣有一個立體捲紙工藝的主要核心的地方，就在這邊。如果想要朝聖，如果想要有什麼新的想法想要提出，會找這家公司。也可以來觀摩來看。購買的話，則可以直接使用網購的方式，不見得一定要進到這邊來，但如果做到一定的程度想要進來比賽或者是其他的想法，都可以進來看看。所以這樣的機制又跟觀光連結在一起了，基本上是這樣子的運作。把這邊建立成的整套的 Know&How，丟到剛剛主任您提到的一個重點，其實我們園區在思考要怎麼樣把工藝、製造跟服務三位一體整合在一起。所以他的思考是我們目前在全世界有六十五個國家有經銷點，而我們在台灣建立起這樣的基地的時候，這樣一個母本的時候，

我們可以找一些比較適合的國家，把這套東西開始導入。我們的知識就開始從台灣-專門在建立這些知識的地方，產生這些機制，到其他的國家做操作。

葉：所以就是這樣建立一個模式，也就是我們常說的知識經濟的力量。

黃：沒錯。

葉：黃經理，謝謝您今天百忙之中接受我的訪談，我聽完覺得很高興，如果只著重在眼前的利益回收，可能就只是幾十年就消失了。但就像黃經理所說的，製造業有一天終究會沒有原料，但沒有原料以後，觀念怎麼來，也有可能台灣的紙張飆漲到相當高的價格，所以將來要怎麼傳承下去，現在透過雲端，使用者付費，消費者就可以隨時來使用這個東西。雖然我有材料包，但也不一定要跟我買材料。也許可以自己彩剪，也可能彩剪做出來的東西比我的還要好。這樣子彼此互相的分享，才是一股不斷往上的力量。

黃：而且客人做完之後，可以把做完的成品，如果有想法也可以自我推薦到我們公司，也很有可能成為我們下一個設計師。

葉：這不斷一方面是給人家機會，也是為我們自己找機會。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/12	新人-簡小姐	埔里紙廠-造紙龍
訪談重點		
1. 當初為何選擇這家公司（吸引 的點在哪） 2. 公司能給你學到或得到什麼……你最佩服的是甚麼？最讓你感動或認同的是甚麼？ 3. 目前對公司的想法和期望 4. 你會想繼續留在這家公司嗎？為什麼？ 5. 公司的優缺點		

問：請問你到埔里紙廠，也就是造紙龍多久了？

答：我大概來半年多，今年三月來的。

問：請問你來這之前在哪邊工作？

答：我後來在台北讀書，大學四年都在台北。

問：念哪邊呢？

答：深坑那邊，就木柵動物園再進去，東南技術學院。

問：那畢業以後有在其他地方工作過嗎？

答：本身在台北有做過幾樣，打工性質的。畢業後在家裡幫忙了大約一年左右。

問：那怎麼會想說要到這邊來？

答：一方面是家裡的工作目前不需要我來幫忙，所以就是想說出來做個經驗。

問：那這麼多的行業，怎麼會找到這邊。

答：因緣際會之下就剛好看到徵才訊息，所以就到這邊上班了。

問：半年多來，你對埔里紙廠有什麼樣的感覺？

答：我覺得在這邊工作滿輕鬆的，不是說工作量少的那種輕鬆喔，是在於它整個的氛圍讓我覺得很輕鬆。

問：所以不會有那種工作上很大的壓力。

答：壓力多少還是會有一點，可是並非讓我負荷不了的那種，在這邊學到的東西是我從來沒有學過的東西，但我原本就是休閒產業相關科系畢業的，所以也算是息息相關。因為這邊也是觀光產業的一部分，只是很多產品是我從來沒有碰過的。

問：就以你進來這半年你的觀察，公司開發出來的產品，對於市場的接受度大不大？

答：市場接受度是滿大的，但是相反的就是說會讓人覺得做成品的困難度很高。

問：困難度在哪邊？

答：就在於說像是做娃娃這麼細的東西，很多人就會覺得說我手沒有這麼巧，可能沒辦法完成。但是連我都做得起來的東西，我想大家應該也都可以。

問：我看你們在二樓有一些比賽的作品。

答：那是我們的老師做出的心得，在加上他本身的想法比較多，所以才有那些成品出來。

問：那你覺得他將來的推廣性好不好？

答：我覺得還不錯，因為這個東西可以動腦、動手，而且可以幫助小朋友的腦部做開發。

問：你來這半年多，應該有不少的學生團體或者機關團體來參觀，那他們的反應怎麼樣？

答：他們的反應普遍都覺得難，但我們通常會建議客人先接受我們的導覽，再經由我們現場DIY的人下去做，會比較容易上手。

問：所以一開始會覺得比較難，但實際上動手下去做就會發現，並沒有想像中的難？

答：沒錯。我們還是會建議客人先專心聽我們的解說。

問：那你回來的這半年就你觀察，這家公司的發展性怎麼樣？

答：發展性其實還滿高的，因為它的東西其實在台灣還看不太到，還滿特別的。

問：在你上班之前，你知道這家公司嗎？

答：我知道，但其實是因為我有朋友在這邊打工，所以我才知道。事實上我不知道這間公司是在做什麼的。

問：經過半年之後，就你對公司的認識，你覺得這是一家什麼樣的公司？

答：它比較屬於教育類，最主要是不分年齡層，但接受度最高的是年紀比較幼的。

問：你覺得像是埔里，像山中的一個小市鎮，這樣子的產業在埔里發展，你的感覺如何？

答：其實在這個地方發展並不是不好，相對的知道它的人比較少，連本身埔里人都不見得知道這個地方，甚至不見得知道這裡是做什麼的。

問：那你覺得這間工廠跟埔里人之間的關係怎麼樣？以你埔里人的觀點來看的話。

答：它的風評在埔里一直都還不錯，加上我們裡面的同事，其實在埔里串在一起都幾乎是認識的。所以我們的感情其實都還不錯。

問：在這半年來，有沒有令你覺得很感動，想要分享的事情？

答：其實就是同事之間的相處，會處處替你著想，會互相包容幫助。

問：之前有跟黃經理聊過，我發現他是一個很有想法的人，而且他覺得這家工廠，不僅僅只是一個商業為主的地方，他更希望是一個文化的起點，那你們自己的想法呢？

答：其實我們會比較喜歡是那種出來玩就是以一個很輕鬆的心態來玩玩走走。至於會不會關心他是個文化的產業，以我來說並不會想這麼多，我只會覺得他好不好玩？值不值得我來玩？

問：所以你是站在客人的立場來看這個地方。

答：對！我會想知道我來這邊我會得到什麼東西。

問：你說到一個重點：你得到什麼？在除了玩以外，還可以帶一些什麼東西回去。那你覺得你們工廠有沒有做到這點？

答：目前，頂多只是讓客人學到一樣手工技巧，可是他不見得是每個人都會永續下去玩的。

問：你會不會想繼續待在這家公司？

答：目前當然是會，因為公司裡面有很多東西我都還沒有完全學到。

問：它會讓你想要留下來最大的原因跟動力是什麼？

答：最主要還是在同事之間的氣氛。雖然工作上的東西有時候會讓我們覺得很雜，不開心。但其實同事之間都會互相鼓勵，我覺得這個很重要。因為我也體會過北部工作的氣氛，所以在這邊上班覺得比較沒有什麼壓力。

問：在來這邊上班以前，跟來這邊上班以後，你對這間公司的觀感有沒有什麼樣的改變？

答：其實有，一開始真的不知道這邊要做什麼，來到這邊之後才知道什麼都要學，什麼都可以接觸，發現自己不單單只侷限在某一塊，可以在各個環節學到不同的東西。

問：那你知道『造紙龍』主要是在做什麼，那它想要表達的又是什麼？

答：目前我們會跟前面的紙廠做切割，做我們的蛋捲娃娃。就是彩浪紙的開發。我們最終的目的就是將來要做一個彩浪紙的旗艦店，別的地方是買不到的，只有這邊有。另外也包含了就是教育氣息跟文化氣息。

問：你有沒有發現台灣跟日本有很大個差異性，台灣的地方的名特產在任何一個地方都買的到，那你對於這樣子的現象是喜歡還是不喜歡？

答：我覺得這樣不好，因為這樣我覺得在這個地方都可以買到其他地方的東西，那來這邊的意義在哪邊？今天我到彰化玩，我就希望去找彰化本土的東西而且是老字號的東

西。

問：這是你們年輕人的想法嗎？你們同學間也有人有同樣的想法嗎？

答：我自己是這樣想其他人不知道是不是也這樣想，同學間也會有這樣想……他們也都會問我埔里有什麼特色的

問：你覺得什麼東西最能夠代表埔里？不管吃的穿的用的。

答：有人會說筊白筍或是18度C的巧克力，但我會覺得筊白筍好像台灣別的地方也有、巧克力也不是埔里本身才有的，我會想到吃的，我覺得是刺蔥。刺蔥這東西只有在埔里這附近有、有它的獨特性……

問：最後，請問對於商品全球化這樣的問題，你的想法是什麼？

答：各地的東西都統一嗎？我覺得有些東西是可行的，但是有些東西不要。因為全球都有的話會流失了它本身的特色，會減少人們想要去擁有它的慾望。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/09	黃老闆	廣興紙寮
訪談重點		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司的經營理念、發展方向（了解該公司）</li> <li>2. 當初有無遷廠的想法，地點選擇在哪？（再問留下來的原因）想法發展的過程為何？</li> <li>3. 選擇員工時的考量是甚麼（是否提供在地的工作機會）</li> <li>4. 覺得公司最大的優勢在哪裡</li> <li>5. 如何留住好的人才（了解公司管理階層對員工的管理）</li> <li>6. 對地方的牽掛為何…</li> <li>7. 與地方社群的互動與地方的生意來往如何？</li> <li>8. 有關你公司的故事為何（想讓他人知道外界記得的故事是甚麼）？這個故事還有哪裡需要完成？</li> </ol>		

葉主任：不好意思，這麼忙還來打攪你這樣子喔。那我們剛才有提到，廣興紙寮喔，從我有印象以來，我記得我那個時候第一次來那個時候好像是七十八年。剛到埔里國小的時候喔，那時候我們就校外教學來你們這邊，我印象最深刻就是來的時候在你們家後面有一個很厚的紙，他說叫什麼鴨母被，當天那張紙我一直印象很深刻，因為我回去還問我媽媽說那個鴨母被是不是真的早期用來孵鴨蛋那時候用的那個紙，我媽說真的啊，早期物資缺乏的時候，真的是用那種東西來做的。第二個讓我很震撼的就是後來啊，那個惜福宣的那個，那時候好像是在哪邊發表嘛？在金都還是在…

黃老闆：在廣興前面的院子那邊。

葉主任：院子嘛，我印象很深刻。因為我就想，啊？原來可以用茭白筍那個殼來做紙喔？這個也是讓我覺得很訝異的。第三次又讓我感到很訝異是我去金都人家請客吃飯的時候，送上來的一個火鍋料，他說可以吃的紙。那今天剛好喔，因為寫論文的关系，就是說我剛好來問一下那個，黃老闆喔，就是說，廣興紙寮到現在這樣子喔，在整個經營的一個方向，未來一個經營方向，就是說你們公司經營的理念是什麼？

黃老闆：問題，一個一個來吧。

葉主任：好，OK、OK。經營的理念。

黃老闆：經營的理念。

（電話響，黃老闆接電話）

黃老闆：其實這個公司的經營喔，我們都沒有寫那個教條似的，什麼叫做效率啦、什麼成績啦，最重要的就是說，這種手工紙的生產喔，一個非常重要的就是說，他的信用度到底在哪裡？在台灣各種行業他都要講求信用，尤其這種文人在用的東西，要給人家一種效果嘛，無形中就變成了一個非常重要的要求。所以做紙的過程是，尤其這種屬於文化紙中的文化紙，他所牽涉的就是說，沒有很多人在用，用的人都有

非常多的理論，然後有非常多不同意見。所以這種東西講起來就是說怎麼去在這種業界裡面，第一個，怎麼生存下來。第二個，在非常多的產業裡面你怎麼生存下來？我們講得這個生存最重要。那賺錢，賺不賺錢那個是其次的一部分，有生以來，到現在來講，我都覺得我的生活非常困苦。

葉主任：（笑）

黃老闆：每天都不停的操勞，每天都為了一個（不清楚），一個非常簡單的一個（不清楚），讓你搞得暈頭轉向。當然這個也不能把這個過程…一生是不是有成就的一個重要的一個指標啦，（不清楚）也不一定說…譬如說名利雙收啦，這個公司的經營到現在來講，我還是秉持初衷，師傅在做、我也在做，從來也不偷懶，生病期間還是一樣努力工作。

葉主任：這點我感受得到。

黃老闆：這個沒有辦法，有時候我到這種年紀我很不想幹了，真的，很不想幹了，但是人家還是不肯放過我。後面還是一群人要吃飯，人之間的相處不是一天兩天培養出來的一個…講好聽一點，革命情感。這個工作過程跟你的生活就是這樣子，你沒有辦法去放棄，你要放棄別人也不讓你放棄，所以這個對我來講是一個值得安慰的也是非常痛苦的。

葉主任：就是一種甜蜜的負荷啦。

黃老闆：那時常有人認為你退休了…什麼企劃，說你退休了怎麼生活…我從來不敢知道，退休年齡了還是那麼辛苦，因為我真的連退休期間也都搞不清楚。這個公司，我想一個非常重要的部分是怎麼繼續走下去，走下去跟非常多元的藝術結合在一起，當然這種紙的實用非常少，會用這種紙的人很少。那這個產業呢，如果是因為用的人很少你就會被淘汰掉，那最後呢你要怎麼走下去？這個很關鍵的一個課題。當然在開放過程我不停的思考，工廠的開放，第一個就是說他總是要有一個目的，閒置的空間、或者閒置的人員，把他導引到一個不同的經營方向去。但是在本業的一個經營過程裡面你怎麼把你的成品做不同方向的導引，這是不是一個很重要一個問題？你不能顧著說這個紙張一定要生產出來之後你一定要拿著毛筆來用他，他本來就拿毛筆來用的，你就一定說我的東西就是要拿來做毛筆用的。最後他是死路一條，這個過程怎麼導引你的產品，走向不同的實用途徑，這是我一直在思考的一個過程。那麼，當然這個後面有工藝紙的發展啦，或者實用紙的開發啦，或者呢，將你自己的產品做一個不同方向的詮釋，就是我解釋這張紙他除了傳統之外，你現在這種時機給他賦予他一個新的觀念，在用的過程一個新的觀念，這都是很重要的一個過程。所以你問我公司經營理念是什麼？我說，為了生存，就不得不停止的奮鬥下去，這是我的理念。

葉主任：我覺得聽得出來，我認識你到現在喔，我真的沒有看過你休息的時候耶。（笑）

黃老闆：對啊，啊你也很少聽我講話過啦。（笑）

葉主任：真的，因為我每次來有沒有，都看你這樣真的是忙進忙出。

黃老闆：對。

葉主任：啊有幾次就是，剛好聽到你在介紹這樣喔，我就覺得你內心裡應該是對這種傳統紙有一股，剛才講的就是說，你有一種使命感那種感覺。

黃老闆：這個也不能講使命啦，就是說，你在這種生存過程裡面，第一個我就是說非常絕望嘛，你不可能賺錢。啊既然你沒有賺錢，你白做的還是白做，這樣也是過去，你怎麼把你的行業裡面一些還沒有人提出來的理念，你把他提出來，就算你這一生裡面的一個小小的成就了。不過我只交出一個小小的成績，這是我的意思就對了，但我的意思裡面很重要的就是說這個成績不是我的成績，是大家的成績。

葉主任：就是你們整個廣興紙寮…

黃老闆：對、對。

葉主任：所有的員工跟你的合作的…

黃老闆：大家非常辛苦的一個過程，創造出來一個小小的成就。所以看那報章的報導，所有的功勞都是師傅的功勞。在台灣裡面，我們在所有的產業裡面，最欠缺的就是一個製作的人員，尤其手工紙，他是用手工做的，那麼我們時常在認為說，對不起是對不起師傅，一生裡面，再辛苦在做，也是一個吃飯錢，吃飯而已，連日子都是從頭到尾，從年輕到老。就是我們講的那樣，到底我們給這些這麼辛苦的人到底有什麼東西？第一個，你的薪水不高，那你給他的成就到底是什麼？難道只有混飯吃而已？應該不是嘛。我相信我們在說東西很好，我一直強調說，東西很好，後面有一個很好的師傅，永遠不要談（不確定），所以這些東西是師傅創造出來的，你的經營只是說你把你的理念給師傅去執行，那麼誰重要？兩個都很重要。更重要的還是師傅，你說我有很好的理念，你沒那些師傅，你永遠東西做不出來。所以很重要的過程就是說，我們在所有的產業裡面，我們最虧欠的就是…大家都說我們做得很好，從來沒有人說我們背後在做的那個人很好，從來沒有。

葉主任：所以你覺得其實在你的內心想法裡面，你覺得最大的資產是誰？

黃老闆：就是師傅，你能夠講的只是師傅而已，對不對？你沒有師傅你怎麼去說你的產品非常好？當然這種工廠還有一個經營過程…

葉主任：這一定很令人感動的。

黃老闆：我在設廠過程裡面，那麼這個空間就是生產的空間，當然隨著時代但是這個社會，不容我再有那麼大的一個生產規模，那我不得已就是縮小規模。我的工廠沒有消失，我的人也沒有消失，但是這些空間我用做另外的用途，所以呢這個工廠就開放了，是不是開放了？所以你現在看到的就是師傅的空間，那麼在這個過程裡面呢，你的工廠的定位、開放的定位到底在哪裡？這很重要的就是，你怎麼把你工廠

的特色找出來？讓這個東西、這個空間能夠繼續活用，能夠讓後面的人，我們講坦白一點，還有就業的機會。所以這講起來是很重要一個思考的過程，老師你說早期你就來過這裡參觀，這個一路走起來十幾年，我們坦白講，很辛苦的一個過程。那為什麼會很辛苦？你看今天那麼多人跑過來，他也沒有辦法讓你說，喔，我一天就賺多少錢，不可能的事情。因為他被定位在教育的一個過程，說教育的東西你要拿來賺錢，非常困難。從十幾年前的開放我提心吊膽，現在我也是提心吊膽。為什麼提心吊膽？因為來這參觀的，就是以後我們的（不清楚），那麼來這裡的，不管是小朋友或者中朋友，那麼你在經營過程裡，你經營的心態到底在哪裡？這是一個很重要的，我們在做的時候思考的一個問題。你的出發點到底在哪裡？你是不是把這邊的孩子當成自己的孩子看待？你是不是說把這邊的孩子說，啊，我來這邊我要學到什麼東西？那麼有好成就的是不是、沒有好成就我們一視同仁照顧？這個講起來為什麼要提心吊膽就是說，不停的在看，不停的在時時刻刻提醒自己說，你今天來到這邊，有的孩子是不是疏忽了？你什麼時候有將心比心？你是不是…你一直把那個解說人員盯得很緊，講起來就是說，你看那麼多的人才，為什麼廣興到現在還是那麼辛苦在做？我為什麼還那麼辛苦在做？如果像這種生產單位來講，講起來不要打小白球的話，也是不用在現場那麼關照，這個我們還是…第一個，你開放的過程你的定位我找出來之後發現，啊，這個是走在最辛苦的一個教育路程。

葉主任：（笑）

黃老闆：這個好像就一個學校嘛。

葉主任：對、對對…

黃老闆：我提供的非常好的條件就是說你可以看得見，可以摸得著。

葉主任：看得見、摸得到，對。

黃老闆：還有時常在盯得很緊的解說的人員。

葉主任：對，解說的部分。

黃老闆：所以這個過程說起來，自己還是要親自操刀。

葉主任：你們比一般學校教育更辛苦的是，你們面對的是不同的人，一批一批，每天來自全省各地不同的，甚至現在可能來自國外，我剛才看到很多香港來的人耶。

黃老闆：對，現在馬來西亞、新加坡全都有。包括國外的一個學生交流，通通都有。這個過程是我想站在一個類似屬於教育的一個過程的時候呢，我想那個名字有，但實際上沒有，所以剛才一個師傅來講，我要讓你發揚到全世界去，那神明起乩的，我在想。不要讓我發揚到全世界去，讓我得到一個實際的東西，那個是現在來講對我比較重要的，這是開玩笑啦。

葉主任：這個其實對啊，我覺得從言談中就發現喔，你真的對那種師傅喔，那種你覺得你把人文放在第一我就覺得很感動，那重點是把利益放在第一，啊你把人文放第一，我是覺得很感動。

黃老闆：開放過程，就是說，有一部分的空間這樣使用，那麼你對於原來的生產的一個堅持到底有沒有。我想廣興也應該做到這一點，對於自己本業的一個堅持，對產品的開發，或者他的東西的一個…賦予他應該有的使命，我想我會做到的。第一個我建立那個紙張的生產履歷嘛，這張紙，他的名稱、他的編號、他的重量、他的製造日期、誰做的，我都登錄的非常清楚，那在裡面就是一個防偽機制的建議就是裡面有浮水印，生產的一個工廠章或者生產的一個連號，這個我也做到了。再來沒做的就是說，自從有這種製造的歷史以來，文人從來沒有去介紹說這張紙，我在上面作畫寫字，我用了什麼資材，我用了誰做的紙張，通通沒有去紀錄的時候，你文化的一個完整度欠缺一個部分的時候呢，我這一代…

葉主任：銜接上去了。

黃老闆：我給你寫出來，這個觀念提出來，讓你在作畫、在寫字、在這種過程，能夠將這個紙張的名稱，在你的作品裡面變成一個資料，後面的人能非常容易就是說，他用的什麼，認定這個紙張是不是…不管是真跡啦，或者呢他一個資料的完整性，包括收藏的人是不是…就有很好的這一個東西。我想這個我都…我在我從事這個行業裡面，這部分這個生涯裡面，我觀念已經提出來。包括防偽的那種機制我都做好，相信我也沒有對不起我這一生所從事的行業，這是一個很重要的觀念，你電話你接。

（葉主任接電話）

黃老闆：那麼另外一部分就是說，對於這種產業來講，工藝紙的開發，我是引導說這個紙張的用途，往不同的方向。畢竟在台灣一個非常小的規模，可能這種非常高級的東西他用不著，啊用不著的話呢，你自己一直生產起來又是一個很大的問題，所以我試圖把他引導，往工藝用途做一個發展，所以不管怎麼樣，我還是非常努力在這個行業裡面把他管好，我也一直在想辦法說是不是有新的方向能夠出現，讓這個產業繼續維持。當然台灣是一個很小的那個市場，那麼我走遠了還是看在大陸的市場，這個可能就像我在闡述這個紙張的生產履歷，或者防偽機制，那麼辛苦，在大陸，他的造紙文化講起來非常淺、非常長，他的使用水平，對於紙張的使用水平還跟台灣非常跟不上，你聽沒關係（指電話）。

（葉主任聽電話）

黃老闆：所以這種觀念呢，建立不可能會比台灣更佳的辛苦，那麼台灣的造紙技術呢，因為台灣要生存，所以他的紙張生產第一個講求他的品質、講求他的效果，講求說我在從事這張紙的製造過程裡我到底…手工紙，我到底什麼樣的意涵、什麼樣的觀

念，在這個製造過程裡面，在這個紙張裡面做一個表現出來，台灣的業者是有考慮到這種關係。當然講這種紙，講起來用的人很少，所以你在講這觀念的時候呢，你會倍感辛苦，尤其經濟情況非常不好的時候，你還沒走出去的時候，這種困難度會加倍。那麼在我這個造紙過程裡面，我是沒有走出去的那一群。

葉主任：對。

黃老闆：那麼沒有走出去的大概有三、四十家，三十幾家。自從民國七十年後開始走出去這種過程裡面，三十多家裡面已經只剩下八家。

葉主任：從三十多家剩下八家這樣。

黃老闆：全都被淘汰掉了。那麼我是比較沒有那個能耐的，所以我沒有出去，因為牽涉到說你是不是有那個財力，你是不是有那個人力，啊算起來廣興都沒有達到這種…這種程度。所以呢，只好乖乖留在家，當然留在這個本土要生存的過程，也就是要有那種能耐，沒有能耐的…三十多家，你看。

葉主任：被淘汰到剩八家。

黃老闆：你從二十年來看，消失的速度有多快。我時常在講，中華民國剩下六家手工紙廠，每一家都非常辛苦在生存，在掙扎，啊這個過程…講起來讓我生存下來，是一些拚面子的那種心理啦。因為朋友一家一家消失的過程，也不會心驚膽跳，我想都不可能的事情，什麼時候關一間、什麼時候關一間。

葉主任：都不知道。

黃老闆：關的同業都會跟我說，欸，你要的東西你來拿，這種打擊心理…那種震撼很大。我剩一些色料，染顏色的，我剩一些原料，你要不要？一下這邊講，一下那邊講，這種哪個時候自己會變成說，叫別人來你這拿東西。那種感覺講起來，在台灣講起來，做紙的歷史並不久啦，沒一百年，但是你看，一個小小的一個農業的小鎮，你看紙張的生產創造多少那種就業機會，那個經濟基礎在埔里…因為早期你說做紙，那台灣經濟剛起飛時，那屬於高級的一個行業。

葉主任：對。

黃老闆：為什麼高級？收入多，為什麼收入多？論件計酬，只要你努力、你比較辛苦，收入就高。這個東西都外銷的東西，外銷到日本、韓國去的時候，那當然工廠賺錢師傅也賺錢啊，所以這個替埔里我想開闢了一個基礎也功不可沒。我們別說現在都種茭白筍，很大的收入，你說其他的鄉鎮比一比的話，還是埔里的消費能力、消費水平應該是比其他的這種農業型態的鄉鎮好。

葉主任：這倒是，真的。

黃老闆：所以這個造紙業呢，我想功不可沒。啊當然像我現在的心態是，就是說既然剩

下六家了，每一家都在非常辛苦的掙扎過程中，你怎麼再繼續維持下來？以我的看法，台灣的紙張生產到那麼高級的一個時間，只要大家慢慢的，能夠把這個訊息放到大陸一個很大的市場去，我相信，你不要去走那個價格拚那個量的，你只要往金字塔頂端的那個方向去發展，我相信沒有年輕人說不願意重新回來這個紙業的製造。牽涉的部分也是…一部分，在於生態、環境的一個過程，當然不可能像早期這樣日夜都隆隆叫這樣的生產，但最起碼的一個生產規模，不說多，他還是可以維持下來。啊我也不相信說沒有年輕人願意繼續來從事這個行業的一個製造，現在他們老化已經非常非常嚴重，我想在埔里所有這裡做紙的師傅，平均年齡應該也將近六十歲上下了，這講起來要維持…也沒多久了，你看他們做到七十歲，裡面也是有七十歲的師傅啊，要再十年？

葉主任：像我們現在在操紙的這些師傅喔，你剛才講到年齡差不多都在五、六十歲喔。  
黃老闆：六十歲上下。

葉主任：他在你們這裡面這樣子，在你們工廠、公司裡面這樣子，在廣興紙寮他待的時間有沒有超過三、四十年？  
黃老闆：有的有。

葉主任：有喔，那你們這種流動率應該不高喔？你們這邊。  
黃老闆：不高，這種行業的流動性不高。

葉主任：啊你…  
黃老闆：你看三十幾間的收到現在這樣，你說這樣好，剩下六家，再關一家，那個師傅還是不會跑到甲乙丙丁那裡去，就從此不見。

葉主任：喔？所以就是說他如果那個師傅來到你這裡工作，他就可能就待在這裡，然後他如果說，除非紙廠關掉，不然他就不…  
黃老闆：對，除非他不從事這個行業了。啊像我們這種年紀，你看喔不管是我再年輕十歲、二十歲來講，你既然認識到這個行業，你想要再轉，非常非常困難，真的非常困難。

葉主任：非常困難。那我們就是說，埔里的紙廠就像剛才講到有一段時間是一間一間的關，那有財力、有資本雄厚的他有想要到外面去的…  
黃老闆：他就已經出去了嘛。

葉主任：就出去了。  
黃老闆：對啊，在民國七十年末是大家一窩蜂的往外發展，所以現在六間，你說全部把那邊的師傅集結起來，也不及大陸一家的那麼大。啊這個東西你看喔，他為什麼競

爭這麼厲害。第一個，出去的時候原物料便宜，工資便宜，那麼他在競爭的市場跟台灣的市場同一個市場。

葉主任：也就是日本、韓國。

黃老闆：因為這個東西就是東北亞會用而已嘛，東北亞、日本、韓國、中國大陸，那麼還有的東南亞就是華僑嘛，包括歐洲、美洲的華僑嘛，他的用量真的很小。

葉主任：所以其實主要的市場還是在東北亞、日本、韓國這邊。

黃老闆：那麼台灣的造紙行業。你聽沒關係。

（葉主任接電話）

葉主任：所以我們這樣聽起來，主要的這個，尤其手工棉紙、手工宣紙這個用量大都集中在東北亞、大陸，以及就是少數的就是散居世界各地的華僑，也就是以中國人為主囉？

黃老闆：對，受到這個唐漢文化影響。

葉主任：就是有在寫毛筆、畫國畫的人比較有用到。

黃老闆：啊這個東西不是只有台灣生產而已，你看，台灣出去的再加上本地也在製造的，所以這加起來的量呢，當然會讓台灣的業者消失。那麼台灣這個鼎盛時期，大量外銷日本、韓國的時候呢，是造成當地的產業的一個消失，就是日本、韓國那邊的業者嘛。那麼台灣呢，台灣的模式呢，大概因為是十年、二十年之後呢，跟你去影響人家的那種情形是一樣的。所以業者，這種紙張，在業者來講，在台灣尤其比較特殊，他跟生活沒有關係，為什麼？非常單純就是說，啊人認為說，手工紙，拿來毛筆用，他跟生活產生不了連結。啊當然產生不了連結就是關係到你生活的水平跟認知，所以這種過程影響到就是說你的銷路，說起來，日本人對紙的用途多嗎？多啊，是不是就跟生活產生連結？說一個較難的，（不清楚）我就會用紙了，那個紙張我也拿手工紙來包裝啊，很多的地方他會用到啊，但是台灣沒有。

葉主任：台灣好像真的很少喔，台灣好像就是把紙跟那個做一個很明確的分割。

黃老闆：做成作品，你才跟生活有說，當裝飾、當收藏，其他的都沒有。所以你在從事這個行業，第一個，會吃虧。

葉主任：用量就會少了，這也會影響到那個喔。

黃老闆：對。

葉主任：所以我們聽那個黃先生你這樣講喔，就是說其實當初會影響到你遷廠跟想要離開，其實有關的就是說環境的關係嘛。

黃老闆：對。

葉主任：還有就是整個廠設的問題嘛，那除了這點以外，你當初留下來以後，你自己有去想到說，我既然沒辦法出去，那我留下來有想要做些什麼東西？

黃老闆：當然你看，留下來就是說，你不得已你的空間縮小的過程，剛好結合這種觀光產業的一個發展，所以你的空間就轉換了。當然轉換的空間是對業者來講是非常陌生的一個過程，你好好的時候生產單位你要轉換規劃那時你所面對的事情通通不一樣。

葉主任：對，完全不一樣。

黃老闆：什麼不一樣？因為你所面對的人不一樣，你面對的事情通通不一樣，你面對的所有結構通通不一樣。什麼結構？你要…早期就是非常單純生產過程，那麼你今天應付一個不同的領域的情形，這會產生一個很大的…非常辛苦。

葉主任：衝擊很大喔？

黃老闆：尤其中年，那個時候也是算中年了。

葉主任：十幾年有了喔。喔，快二十年喔？（笑）

黃老闆：中年嘛，三、四十歲時開始轉，也算中年了吧？

葉主任：中年了。（笑）

黃老闆：我中年轉的。

葉主任：青、壯年啦？應該青壯年對啦。

黃老闆：這種行業呢，講起來就是說，你通通是陌生的。第一個，沒有讓你參考的對象，你要從沒有到有，要完全建立說，跟那個在設廠一樣，要自己摸索。

葉主任：要自己摸索，因為你要把之前…我是工廠生產的單位，現在變得我要開放給觀光教育的功能。

黃老闆：對。

葉主任：那我要如何把他結合起來？其實，你又沒有那個人可以參考啊。

黃老闆：我爸爸在設廠的時候，他很辛苦，但是還單純，就是我在生產而已嘛。我也不注重空間，也不注重擺設，我只要有原料，啊我有那個設備，我就可以慢慢的一點點一點點開始做。

葉主任：開始做下去。

黃老闆：那他有這種設備之後，我要開始轉型了，那我要從哪裡學起？通通沒有。早期

有技術，我要轉成觀光的，我沒有那個觀光的技術。你重新要重新摸索，那剛好那個時候有那種條件，讓你這樣學習的一個機會。你要觀光嘛，我要來嘛，我要怎麼跟你講？透過我的講解讓你認識這個行業，那麼你瞭解之後呢，我要怎麼引導你說，欸，最後你會留下一點利潤給我，繼續來擴充這個設備、擴充這個場地。我在這時要面對一個非常嚴酷的事情，如果你這種才述或者理念不對，那麼你就發展不起來。

葉主任：還會耗損你自己本身原有的資源。

黃老闆：對，而且那個時候也非常辛苦，開始在面臨競爭的時候。那這種手工紙的利潤他本來就不高，非常不高，尤其是像我這種小廠，利潤非常非常微薄。所以這個過程的時候，不容於疏忽，那不容於疏忽，你又沒有那種經驗、那種技術。我想那個時候還有，還好有那種機會啦，給你一邊做、一邊學。

葉主任：邊做邊學。

黃老闆：像這次，如果你是為了純粹觀光而來設立這個工廠，我想，非常大的困擾。因為我在經營所有的過程裡面，我遇到那種不可抗拒的天然因素，九二一、(不清楚)嘛，也遇到 SARS 嘛，也遇到桃芝颱風，在 72 嘛，只要報土石流，大家就…

葉主任：就不來了。

黃老闆：對，所以如果你非常純粹的為了觀光而來開設這個，你一定是沒有辦法支撐的。這裡有賣紙，來看一下。在這個過程時，有時候人講說，我在設立這種觀光工廠第一個條件就是，你的本業要讓他生存下來。你生存下來，你來發展觀光才有那種意義。九二一時，第二個禮拜就開始復廠了，為什麼要復廠？(不清楚)，很難過的，天灰灰地濛濛，隆隆叫，每天就這樣心驚膽跳的，每天吃飽了…不是吃很飽也在等地震啊，那種心理那種(不清楚)。

葉主任：不確定感跟不安全感。

黃老闆：對。所以我跟師傅講，乾脆我們來上工，既然設備沒有損壞，就開始做。所以這個過程，如果說你為了這個工廠，我所有的設施，我所有的建設都是為了觀光，我想…死翹翹。所以這個工廠他是因為你的市場沒有辦法容許你那麼大規模的生產過程裡面，他的生命還維持著，所以你在這個工廠裡面呢，你看才有意義嘛。地板坑坑洞洞、天花板高高低低，你進來之後有不同的味道、有不同的溫度、有不同的聲音、有不同的節奏，他還是活的一個生命體，你來這邊參觀才有意義。那你為什麼會吸引顧客呢？外國人來這邊參觀，因為外國沒有這種產業，你有這種特殊的產業，人家才會過來嘛。如果說你要比超級市場的大小，人家隨便…

葉主任：人家隨便也比我們大。(笑)

黃老闆：對啊，人家怎麼會要來？他為什麼要來這個菜市場暗暗臭臭的？這個昏暗的燈

光？你想想，這我們有人家沒有的。

葉主任：特殊的嘛。

黃老闆：那我也慶幸說，我沒有走出去嘛，發展觀光也不一定是說，大家都要出去，對吧？

葉主任：對對…

黃老闆：你再好，你出去，你出去一年…不管是賣你的產品，你設廠也好，但是我同樣的我也有功能啊，我吸引你過來。

葉主任：所以當初你沒有離開，反倒是後來你造就了變成是你跟埔里鎮之間一個很微妙的關係。

黃老闆：對。

葉主任：（笑）

黃老闆：我現在堅持的一個就是說，你像這種東西，我時常在講，台灣沒有特色、沒有特色，為什麼沒有特色？因為台灣的地太小，交通太方便了，人口太多了，台灣頭有的東西，可能兩個小時之後，台灣尾巴已經在換面了（不確定）。

葉主任：（笑）

黃老闆：所以台灣沒特色嘛，那你要保留特色時，就是你把東西…把他放在說，你生產的地方，除了你來到生產的地方，你才可以買得到、聞得到、摸得到。但是問題是出在說，一個非常嚴重的問題，因為到時候沒有辦法大量普及嘛，啊那你怎麼去取捨？我相信這對很多業者來講是很大的問題，我開了一個叫台灣手工紙店，我敢把全台灣所有的經銷的廠商，我叫他說你都不要賣我的東西，通通收回來，我自己來賣就好。

葉主任：（笑）

黃老闆：我有這種能耐。

葉主任：你就必須要來到我這裡才能購買到我的紙。

黃老闆：對，我爲了我的東西特色，我不四處賣。

葉主任：對對…

黃老闆：啊這很痛苦的，爲什麼痛苦？你這個…

葉主任：經濟壓力。

黃老闆：對啊，你沒有那個能耐，你如何去經營？你沒有東西好到人家說，欸我非買不

可，非來你那裡買不可的時候，你有那種能耐你才有辦法說，欸你們通通別賣我的紙，我自己賣就好。

葉主任：但是這也是…雖然說有經濟壓力，但是相對的他也是形成你們一個很大的一個特色，你要買我的紙，你就必須到我這裡。

黃老闆：那這個紙就是不能泛泛之紙。

葉主任：對對，不能泛泛之紙。（笑）

黃老闆：對，你的紙我隨便就有…

葉主任：人家可以仿造出來，你就是人家沒有辦法仿造，而且又是具有你們紙廠的特色這樣子。

黃老闆：所以我一直堅持就是說，在中華民國裡面，這種小鎮就是唯一生產手工紙的，啊有沒有這個專門在販賣這個產地東西的一個小小的紙店，沒有？所以我很勇敢的開這間。

葉主任：喔…

黃老闆：所以你看，台灣手工紙店，我強調說這個東西在台灣生產的，那人家時常在問啊，你的東西既然強調是台灣的，那你跟大陸有什麼不同？跟日本有什麼不同？當然要能夠講出來，我的產品的獨特性到底在哪裡。而且文化結構說起來是我們從沒有到有的一個建立的過程裡面，點點滴滴…你要壓得住，你如果壓不住，你就是共通化。因為這種同質性、替代性的東西太高，你唯一能夠守得住你自己…別人沒有辦法模仿的（不清楚）。那麼這個工廠的開放率，可能門都開開的嘛，晚上也沒生產啊，你是開門，不管何時你都可以進來，那你怎麼去保有你的生產特質？我說，所有的開放，並不是大家都有那種條件來開放，好，這個所有開放我就不講，講你的產品。你門開開嘛，那師傅在做，你一眼了然啊。

葉主任：嗯嗯…對。

黃老闆：師傅在怎麼做你也是一看就出來了，但是你的東西不會被人學去，那是你的本領，對不對？我不講那個觀光啦，觀光的那個部分有的甚至拿尺在量，這樣子在跑，看你怎麼…規格，你的器械怎麼做，都嘛是在學。啊哪一個會成功？沒有。

葉主任：沒有。

黃老闆：九族也沒成功，也沒有啊。九族來這裡模仿的，抄得一蹋糊塗。亞哥花園…結果也是死翹翹去了。

葉主任：倒了。

黃老闆：那個泰雅。

葉主任：泰雅。

黃老闆：也來啊，牛耳石雕也來啊。

葉主任：對對，牛耳也做過。

黃老闆：泰鼎那一個也做過啊，大家都死了。

葉主任：這不是說…

黃老闆：所以說文化的東西，不是說你從這邊看得好，（不清楚），不會活。

葉主任：他是有一個延續性的。

黃老闆：對。所以我說起來就是說，這個就是紙張不管他的生產過程，他的一個教育過程，你怎麼再去延續下來，這是一個很重要的…

葉主任：嗯…我這樣聽了這樣子都覺得很感動，尤其你講到那個喔，地方特色那個就對，因為你真的是唯有這樣…像我去日本，他的特產喔，像說青森縣的特產，你在東京可能買得到，但是你買到的價格絕對是在青森縣買到價格的三到四倍，那他為什麼要這樣做？他說，我青森縣的特產，我就是在青森縣販賣，離開青森縣我不賣。我要賣那麼貴的原因是，因為你價格太貴了，他們算一算，那我不如還到青森縣去，這樣買才對，他說這樣才不會把特色把他抹煞掉了。我們台灣現在很多像說早期我們竹山的什麼竹筍餅，東西變成統一的料，世界各地買得到，就失去他地方特色了。

黃老闆：你台灣頭賣咖啡，跟台灣尾賣咖啡都一模一樣啊，幾個陽傘放著，幾個花圃做一做搞漂亮一點，有一種好像休閒的味道。台灣頭到台灣尾，不是都一模一樣？

葉主任：對啊。

黃老闆：台灣的基隆有鋼管雞，不用兩個小時，到（不清楚）比，也是有賣鋼管雞。

葉主任：（笑）

黃老闆：插下去，沒多久就死光光了啊。

葉主任：真的是這樣。

黃老闆：那你怎麼去保有你的特色？我說台灣就是他沒有那個山川地理的隔閡，沒有緯度的隔閡，啊說起來人又這麼多，交通這麼方便，你怎麼去保有？說好啊，這工廠喔，除了晚上關門之外，白天你都隨時都可以錄影機在那裡…這個錄那個…照相機在那裡拍…有沒有學過去？沒有啊。要學的人學到最後也是沒有啊，第一個，難賺錢嘛，我不相信這個…

葉主任：利潤不高，他覺得利潤不高就…可是我覺得這個，黃先生你剛才講的有幾點真的是很重要，就是在於那種文化的東西不是說你一蹴可幾，我今天學，我就要學皮毛就學得到。

黃老闆：你看裡面也沒有什麼。

葉主任：對啊。

黃老闆：幾塊磚頭，幾個紙架。

葉主任：這個我覺得是，這個東西看起來沒有什麼，可是就像說那個操紙的動作來講，爲什麼你那個老練的師傅他就是能夠抓到那個精準度就是說，我要多厚就多厚。啊一般人，我們只是樣子而已，只能學得皮毛，而沒有辦法學得精隨啦。那我們這樣子大概也瞭解了我們廣興紙寮整個的一個理念以及他的發展過程，以及他未來的方向，那也知道了就是說從這個…轉型從傳統的製造業轉型到觀光教育，然後結合了生產業、製造這樣子的一個過程的辛苦。那我們知道剛才黃先生你提到的就是說，你覺得你整個廣興紙寮最大的一個資產就是你的師傅。

黃老闆：師傅。

葉主任：對。那你就是說，除了師傅以外，我看還有一些新進的員工，還有協助在做導覽員啦，還有做這個販售的這些。那你在選擇這些員工的時候喔，你的考量是什麼？

黃老闆：考量喔。

葉主任：對。有沒有什麼特別的考量？

黃老闆：工作有熱誠。

葉主任：工作有熱誠。

黃老闆：這很重要啊，你喜歡這個工作，工作得很熱誠，(不清楚)，小小的地方，你要去找一個時間上可以讓你…除了我們的團體，你一定來上班之外，可以自由安排上班時間的很少，那麼不用曬太陽的…

葉主任：也不多。

黃老闆：這種工作的性質非常靈活的，也很少。工廠進去就不停的…進去就開始算件，一直…那這種小地方坦白講，你要找一個就業的機會我想…

葉主任：不太多。那，你在選擇員工的時候，有沒有希望說，譬如說現在假設有兩個，一個是外地的，一個是埔里本地的，你會不會有這樣子一個所謂本地的…

黃老闆：不要假設外地，外地的不可能來這邊，因爲住宿的問題。除非說嫁過來…

葉主任：對對…

黃老闆：一般來講，雖然薪水不高，但是他就是，我說觀光工廠，像我這種新興的。一個觀光的設立，你要怎麼去維持說從星期一到星期五那個天數有辦法讓人家上班？那是一個很大的本領。因爲這個地方，如果我請一個新進的員工，沒有三個月、五

個月，他的培養根本沒有辦法應付。

葉主任：沒有辦法應付。

黃老闆：我就是進來，我要培養這個人能夠面對群眾、能夠帶隊、能夠解說，到最後完了。我時常講一個非常坦白的話，我這裡沒有業務、沒有經理，什麼都沒有，你在做我也在做，一視同仁。

葉主任：我就發現了這一點。（笑）

黃老闆：我也沒有去打小白球，什麼都沒有，你在工作我也在工作，只是不同的工作而已。你今天有工作，是因為你今天帶隊，你今天帶隊完之後你到車上，馬上有沒有工作見真章。領隊一定問大家去那個地方好不好玩，大家說好，下一次他還會帶隊過來，如果大家都很安靜，一定保證你今天以後找不到事做。所以我在想，你今天在工作我也在工作啊，你今天有工作，或者明天也有工作，那是因為你從事這個過程給人家很好的印象，給人家學到東西，人家認為來這邊值得，你才会有工作，不然的話你要哪裡找工作？

葉主任：對。

黃老闆：就是你在做我也在做，我也沒欺騙你，我也沒說，啊我坐在那裡泡茶怎麼…我也弄到全身都是啊。剛才來那個林先生之前，我也是蹲在那裡撿原料啊。

葉主任：（笑）

黃老闆：我身體也是捲到像膏藥，蹲在那裡在撿原料啊。所以我們在講，這個就是說我們在選員工第一個就是有沒有熱誠。

葉主任：有沒有熱誠。

黃老闆：很重要啊，你沒有熱誠你要來這裡不可能。我也沒辦法去安置你，反正一個團體就是你在帶的，我也沒辦法說，欸，你帶不好，我馬上找人去把你換掉…

葉主任：換掉也不可能嘛。

黃老闆：不可能嘛。

葉主任：那你們現在整個公司的那個員工的那種…是說流動率，你剛才講是不高。

黃老闆：不高。

葉主任：其實來到這裡都會喜歡這裡留在這邊。

黃老闆：你想想看，如果你來廣興，你鎮得住，非常厲害；你鎮不住，你去打哪都鎮不住。

葉主任：(笑) 那我們最後一個就要問黃先生就是說喔，你覺得廣興紙寮，跟埔里鎮的關係。

黃老闆：最起碼就創造一些就業機會嘛，對吧？當然，有發展這種關係就是會帶動一些周邊的效益嘛。吃的，吃的一定要啊，你買東西也是(不清楚)啊。

葉主任：應該是這樣說啦，有很多人講到廣興紙寮，人家會想到，欸，在埔里耶。那埔里鎮也曾經想過說，把廣興紙寮推介，就好像推薦我們埔里鎮的一個標章這樣子。

黃老闆：我這個是關係到行業別啦，真的講到行業別，你的設立的一個…你抓出來的特色就是，站在一個教育立場，三教九流就比較不會來這邊。

葉主任：喔…

黃老闆：對吧？

葉主任：對。

黃老闆：市場上你就先被淘汰掉一部份，所以你要把廣興紙寮拿來當什麼一個代表，那個意涵，我想會比埔里酒廠那個還弱。

葉主任：嗯哼…

黃老闆：吃的東西大家都會吃，是不是？

葉主任：嗯。

黃老闆：(不清楚) 是大家都用得到嘛。像這種手工紙就是說，一些…跟我沒有關係的，市場上他就先淘汰一半掉。如果你講到教育的過程，大家會說，喔，這個廣興紙寮沒有錯，如果換一般的旅遊的話，有時候就…

葉主任：就會比較弱一點啦。

黃老闆：對啦。

葉主任：好，那你覺得說，廣興紙寮目前，就是說我們現在說有六間的手工紙嘛，那全台灣手工紙應該以埔里為主喔？

黃老闆：就全都在埔里。

葉主任：都在埔里。那你覺得你們廣興紙寮最大的優勢，就你很能夠自豪的跟大家講說，我是廣興紙寮，你覺得最大的…

黃老闆：來這裡就是說直接面對用的人，不管你是來這邊旅遊的，或是你對紙張有興趣的，而且對紙張有興趣的這個區塊可以分兩個區塊來講。對紙張有興趣有在用的，我可以闡述我所有的造紙的一個觀念給他，就是說你為什麼要用台灣紙？用台灣指有什麼好處？做紙的觀念到底在哪個地方？

葉主任：對…差在哪裡這樣。

黃老闆：對，生產部分來講。那觀光的部分來講，就是說來這裡除了旅遊之外，你還可以一邊學習，出來不是只有玩而已啦，出來就是你要學習，那來到這邊你可以學到什麼？看到什麼？你可以體會到什麼？

葉主任：這就是你們最大的一個優勢。

黃老闆：對啊。

葉主任：對於兩種人就是都有提供他一個很好的…

黃老闆：啊你如果都沒興趣那我就不用談了嘛？

葉主任：對啊。(笑)我也很佩服說黃先生像說你開發了很多那種新的紙張喔，那這個部分因為之前有相關的資料我就可以看，那我很感動就是說，像我剛才講的嘛，從那個鴨母被嘛，到惜福宣，然後到最後可以吃的紙…這點喔，我就覺得很特別，尤其是在可以吃的紙的部分，我可能要再問一下，因為惜福宣的部分我比較清楚，那個之前有一些報導。那個可以吃的紙，是什麼樣的一個姻緣之下產生出來的？

黃老闆：可以吃的紙喔，他以前是被歸類在工藝紙的一個裡面。

葉主任：工藝紙。

黃老闆：對，跟工藝紙一起發展的。那麼他的發展用意就是說，在造紙過程，你的行業怎麼繼續延續下來，那麼紙張的製造，一般來講、傳統上來講，他就是用纖維來做成你可以書寫、包裝、裝飾之類的一些產品。那麼食用紙就是說利用這種技術我把纖維的種類改變，我用蔬菜瓜果，當然這個最重要的意涵就是說，我要延續我的產業他的生存。

葉主任：就是…

黃老闆：我的行業要生存嘛。

葉主任：把觸角更伸出去，然後把…更實用性。

黃老闆：對啊，因為我改變我的原料，我要讓這個食用終端產生改面嘛，但是我的生產過程是一樣的，是不是？

葉主任：那就是把材料做一個修正。

黃老闆：對啊，啊你就是改變，本來寫的變成吃的嘛，然後吃的大家都會吃嘛。

葉主任：所以你的出發點一開始也是想說，我除了我的生產我的紙以外，我看看能不能再多元性的開拓一些商機。

黃老闆：對啊，因為拿筆的人少，都嘛吃的…

葉主任：吃的人一定要吃。（笑）

黃老闆：對不對，那他有什麼好處？你看喔，四季所生產出來不同的作物，他代表了酸甜苦辣，全都有。海苔是單一種纖維。

葉主任：對。

黃老闆：那就靠調味料沾在上面。但食用紙他牽涉到的是什麼？酸的、甜的、苦的、辣的，通通裡面，包括香氣。

葉主任：那保存上也是下過一分苦工去處理的。

黃老闆：對啊，所以在文化的創意裡面，他是一個非常重要的一個代表，我坦白講。傳統的東西怎麼做一個改變，那這種操作的程序呢，我們還是保留做紙的過程。

葉主任：過程是一樣的。

黃老闆：還是要操紙，還要壓榨，要乾燥啊。但是我們終端產生改變的時候，我想連蔡倫的蔡都被改了。

葉主任：（笑）

黃老闆：所以這個很重要的就是一個，我們自稱為文化性的一個…

葉主任：改革。

黃老闆：對，一個改革。

葉主任：變革啦，說一個變革。

黃老闆：啊這個東西…

葉主任：啊消費者的反應，這個有關於可以吃的紙，消費者的反應怎麼樣？

黃老闆：大部分，百分之九十九都說非常新奇，非常好。

葉主任：啊購買的呢？

黃老闆：購買的多啊。

葉主任：購買的多喔。所以其實你看這是一個小小的創意，可是也帶來無限的商機。

黃老闆：對。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/09	新人-張小姐	廣興紙寮
訪談重點		
1. 當初為何選擇這家公司（吸引的點在哪） 2. 公司能給你學到或得到什麼……你最佩服的是甚麼？最讓你感動或認同的是甚麼？ 3. 目前對公司的想法和期望 4. 你會想繼續留在這家公司嗎？為什麼？ 5. 公司的優缺點		

葉主任：沒關係，就妳知道的這樣講就好了，你就說…妳算是進來多久了？

員工：兩個月。

葉主任：兩個月而已嘛，那妳之前在這裡工作之前在哪邊上班？

員工：比較長資歷的話是在思夢樂。

葉主任：喔，難怪我覺得妳有一點印象耶。

員工：真的喔？

葉主任：因為我都會帶小朋友去思夢樂那裡，然後思夢樂有一個員工她也是我小朋友的同學的媽媽。

員工：什麼名字啊？

葉主任：瘦瘦的。對對，瘦瘦的，稍微有點臉蛋有點尖尖的。她小朋友應該也是現在高中一年級。

員工：高高的對不對？

葉主任：對對對。

員工：那應該是恆惠。

葉主任：應該是她。好，那妳離開思夢樂以後妳為什麼會選擇到廣興紙寮這邊？

員工：第一點是正常班。

葉主任：喔…正常班。

員工：就是不用輪班。

葉主任：嗯哼。

員工：然後就是比較有時間照顧家庭，再來就是離家裡比較近。

葉主任：喔…離家近其實也是很重要的因素。

員工：嗯。

葉主任：當初有沒有想過要離開埔里到外面去？

員工：沒有，不可能。

葉主任：不可能喔？可是埔里有那麼多的行業，那麼多的工作，那你會選擇這裡就是…  
它是正常班。

員工：嗯，對。

葉主任：啊然後還有最大的吸引力是正常班。

員工：嗯。

葉主任：所以妳其實沒有考慮到薪資問題嗎？

員工：薪資問題…

葉主任：妳沒有放在、妳剛才前面三個都沒有講到薪資問題嘛，反而是妳覺得最主要是  
正常班。

員工：對，如果說有最基本的要求就是…符合最低基本工資，我覺得這樣就可以了。

葉主任：對啦，其實那樣就是一個嘛。那妳覺得妳來到這裡以後，這家公司，廣興紙寮  
給妳最大的感受是什麼？跟其它之前妳待過的不一樣的。

員工：性質差滿多的。

葉主任：差滿多的。

員工：差滿多的。

葉主任：妳覺得讓妳感受最大的不同在哪裡？我這樣講就是說，像例如說有的人會覺  
得，我們用氣氛來講，就是說工作氛圍很好，有的人會說跟以前的不能比，類似這  
樣子的東西，妳覺得…

員工：就工作環境很好啊。

葉主任：工作環境很好，這是一個很大的一個…

員工：那以前在那邊的話，比較忙，就是以前的那個工作來比的話，就是這邊還會有空  
閒下來的時間，那在那邊常常會覺得時間不夠用。

葉主任：時間不夠用，那這邊至少就是說讓妳感覺，呃…氣氛上來講。

員工：氣氛上，很好啊。

葉主任：很溫馨這樣子。

員工：對，比較有…文化。

葉主任：有文化，喔…這很重要。

員工：對啊，然後那邊比較商業，比較起來的話啦。

葉主任：比較起來啦，OK。那妳覺得說喔，妳最佩服這家公司的是什麼？

員工：就是它們很保有傳統。

葉主任：保有傳統。

員工：對，那種什麼東西都是很傳統。

葉主任：那妳覺得這個傳統在現代來講重不重要？

員工：滿重要的啊。

葉主任：滿重要的喔。

員工：對啊，如果沒有人去做這個的話，可能手工紙以後沒人做了。

葉主任：所以妳講到一個很重要的一點，妳覺得說這個公司它保有傳統，而且它把這個東西保留下來。

員工：對。

葉主任：那妳覺得會有這樣的想法最主要是誰的想法？

員工：最主要是誰的想法？

葉主任：就是說，這應該是公司經營的理念嘛，那妳也很認同這個理念囉？

員工：當然啊。

葉主任：喔…妳覺得這點很重要喔。OK、OK。那…妳對這家公司，妳有什麼樣的想法跟期待？就是說妳剛才講到這個嘛，就是妳會希望說這家公司將來能夠朝哪個地方發想？依妳員工的想法講。

員工：依我員工的想法…我眼光比較短淺耶。

葉主任：沒關係、沒關係，妳就覺得說，就至少妳覺得說將來會比較…什麼都可以講。

員工：我…比較那個…我不會講，以我的想法是，有工作就好。

葉主任：喔…其實這也很重要啊。

員工：我沒有辦法去想很多。

葉主任：有工作這樣也是一個很大的…也就是說公司要能夠持續的經營嘛，妳才會有工作嘛。

員工：對啊。

葉主任：那妳會不會想說繼續留在這家公司上班？

員工：會啊，會。

葉主任：那會讓妳想要留下來最大的原因是什麼？

員工：因為我覺得…應該是年紀的關係，我會比較希望安定穩定，不會一直想要換工作。

葉主任：啊這家公司可以讓妳感覺它是一個值得長久待在這裡的一個…

員工：對呀。

葉主任：OK，那就很好啊。那妳…妳就是說這家公司喔，妳覺得說它有沒有說什麼樣的一個，妳進來兩個月裡面，有沒有很讓妳感動的事情？感受到跟其它之前待過的公司有什麼最大的不同，讓妳覺得很感動？

員工：嗯…想不起來耶。

葉主任：嗯，還沒有碰到這樣子。OK，這樣就可以了，謝謝！

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/13	藝師-黃小姐	廣興紙寮
訪談重點		
1. 甚麼原因讓你們做那麼久？ 2. 會待在這公司的原因為何？ 3. 你覺得和這公司的關係是什麼…… 4. 你最欣賞這公司的是哪一點 5. 有關這家公司的創業精神或經營理念，最讓你感動的是甚麼？		

葉：妳做手抄紙做多久了？

女：差不多三、四十年了。

葉：那不是從年輕做到老了？

女：就從國小畢業就開始學做，因為我們早期是工寮的嘛！比較沒有什麼工廠，埔里就不是種田就是來做紙廠。以前埔里紙廠差不多四、五十間，我們那時候國小畢業，整個村子沒有唸國中也沒有唸什麼，就開始來學做紙，就一天過一天這樣。

葉：所以從年輕做到現在就對了。

女：對啊！結婚生子之後陸陸續續偶爾休息，孩子大了就帶來睡鐵板下面。

葉：所以妳剛來紙廠是來做抄紙的部份嗎？

女：我都只有做烘紙的部份，因為抄紙是抄紙，烘紙是烘紙。

葉：所以妳是做烘紙的部份，一做就是這麼多年了，是什麼原因可以讓妳在這邊做這麼久？

女：剛做也是要過日子，一天過一天，感覺越做越有成就感，你去做別的也是辛苦，做這個也是辛苦，做這個比較自由。因為這個論件計酬，比較自由，你也知道女人家，逢年過節都要拜拜什麼的，要休息……

葉：妳剛剛說成就感的部份是…？

女：成就感就是…很奇怪，我們紙廠做那麼久，有的客人會問：「阿桑，妳做那麼久，每天都眼睛睜開都做一樣的工作，不會累嗎？」我們也是感覺越做…還好啦！這間老闆也是不錯，就是互相配合，對不對？他如果對我們不錯，我們也對他們不錯，這樣成就感就來。我們主要的紙就是如果過得漂亮、弄成一張看是…以後如果我們的紙比較有名，看有沒有比較多工作可以做，如果你隨便做，這個有做外銷，有做外銷你如果把紙做得皺皺的，你要紙你也不要這種的，同樣的錢你當然是要買好的，當然要弄得漂亮。

葉：妳的感覺就是說如果妳的紙讓人寫了覺得好，這就是妳的成就感？

女：對、對、對！我們賣紙的人，我們每個人做紙的手法都不同，你在做別人會問：「哪一個師傅比較會做？哪一個師傅比較會弄？」

葉：所以妳們做得都不一樣對吧？

女：因為我們的手法不同，如果做久了，誰的紙出去，人家就說你哪一個師傅的紙做得不錯，對吧？我們的成就感就是…給買紙的人說「哪一個師傅做得不錯」我們做工的，當然就是喜歡被人稱讚，如果人家說哪一個師傅做得不錯，我們心裡就高興。

葉：心裡高興，成就感從這邊來就對了。

女：對、對！就是這樣感覺說…

葉：除了這個有成就感以外，你剛才說老闆也對你們不錯，所以你說這也是讓妳留在公司的原因。因為那時候妳剛才說有四、五十間的工廠，妳怎麼會選這間？

女：我本來…這間本來也沒有那麼大間，我們早期在學是在別間做，做完之後過來這邊，換了好幾間。

葉：最後會留在這裡是什麼原因？

女：最後就是感覺這間不錯，離我家比較近，我住這個村子，離得比較近也比較方便，像是孩子小時候要帶，也沒人幫忙就帶來工廠。

葉：老闆也不會趕就是了。

女：對啊！讓我們做…

葉：都會體諒。

女：對啦！互相啦！

葉：從老老闆到第二代王先生這樣，妳感覺有沒有很大的差別？

女：老老闆那時候是比較小間，那時候我還在別的地方，從第二代開始才過來這邊。是說做紙的都有風聲，都說老老闆做得也是不錯，同樣是紙廠，我們主要是我們做紙如果做得漂亮，我們要走老闆也捨不得我們走，會留我們，他如果留，我們就加減做，就想說好啦！那間做也是這樣，這間做也是這樣，現在有的都收起來剩五、六間…

葉：對啊！我知道像早期第二代老闆接手之後遇到 921、遇到很大的經濟風暴…

女：對啊！這次剛好…一開始是快落沒了，你看那麼多間，四、五十間剩五、六間，就快沒了，他剛好…我們第二代老闆娘說要做觀光，之後就變好，越做越…

葉：因為我跟你們第二代老闆認識是因為他兒子，他兒子是我早期在埔里國小的隔壁班學生。想說怎麼每次看到他都這麼忙，那時廣興紙寮剛開放觀光，這對我們埔里很特別，以前紙廠根本不可能讓人去看，它應該也算第一間開放式的。

女：對，我們這間算第一間。

葉：這樣會影響到你們做紙的嗎？

女：我們是沒有影響，因為他們在看，師傅也在做。有的也會問：「師傅，要做多久才能像你們一樣做得那麼漂亮？」我們也是回答：「你們如果做得像我們那麼多年，你們也可以做得非常漂亮。」不然你們如果剛開始來做…因為我們當初是小姐剛開始做的時候，在學也是很辛苦，常常手燙到，腳受傷…這都職業傷害，不然就是很燙…如果你剛開始在學一定燙傷。

葉：妳覺得妳跟公司是什麼樣的關係？

女：互相啦！因為我們沒親沒故，我們一樣是工作，這間老闆對我們好，我們就對他好，互相來去，體諒說女人家要拜拜、要休息，他（老闆）就開放觀光把它（紙廠）留下來。像過年時候我孩子都大了，我做這麼久了，過年時我都初一做到十六，都不休息。

葉：哈哈！這麼拼命？初一開始上班啊？

女：對啊！

葉：你們已經做到習慣了，反正我在家也閒著，有人要來看，乾脆來…等於說你們已經把這間工廠當作你們的家了。

女：對啦！就當作自己的，反正我們…因為平時那麼熱鬧，過年時出去玩也是塞車，就是這樣。如果它做觀光，人家要看，放空城也是…

葉：也是不好意思。

女：對啊！我們就互相。有時候老闆說這個也拜託一下，我們就來配合一下，反正閒著。

葉：等於說你們都很互相，他體諒妳要拜拜，要帶孩子，現在換妳孩子大了不用操心，回過頭幫忙。

女：對啊、對啊！

葉：這樣你們像一家人一樣，大家互相。

女：他沒有把我們當作工人，我們也互相…老闆也算不錯，就互相。

葉：你們以前開始就在這邊做了？都沒有換地方？

女：我剛開始在中日那邊，長春…

葉：不是，我說廣興紙寮一開始就沒有換地方…

女：從它一開始做觀光之後我們就在這。

葉：那跟左鄰右舍關係好嗎？

女：不錯，都互相，這邊都自己人，左鄰右舍都認識。

葉：像你們這樣開放觀光之後，很多車，很多客人，這樣旁邊的住戶不會抗議？

女：對他們也沒有影響，我們夜晚沒有做，只有白天，最多做到五點…

葉：我看對面也開巧克力工房，他也這邊的人嘛？

女：對啊！

葉：我感覺說不曾聽說有人來這邊抗議太多人、太多車，都跟社區關係蠻好的。

女：對啊！老闆做人很好，很豪爽。

葉：他頭腦也很好，想說筊白筍殼沒人耍，拿來做紙。

女：對啊！所以他一開始做觀光時，很辛苦，我看他也是，剛開始很辛苦，慢慢研究，你看現在研究到筊白筍紙，還有拜拜那金紙屑也拿來做紙，現在越做越…現在做可以吃的紙。

葉：像你們早期做這麼久的人，看它那麼多變化，有什麼感想？

女：我們是感覺老闆有賺錢，我們就有工作。客戶如果越多，觀光越好，我們就生存越久，我們也是這麼想。我們做好一點，讓他可以越發越壯大，這樣更好。

葉：妳感覺說妳在這邊做三、四十年，妳對這間公司，妳認為最感動的時候？還是說有發生什麼事情，讓妳印象很深？我知道有一陣子，紙廠紛紛倒閉，有一次倒很多間，那一陣子我有聽說他不想做。到最後他轉型做觀光教育，結合紙廠，傳統的留下來，繼續開放空間。但是這中間有什麼事情讓妳印象很深刻？

女：我的感覺就是…因為我剛才才講過，現在紙在寫的人已經越來越少了，這紙的銷路已經落沒了，除非就非常會寫的師傅才會來買紙，紙的銷路就比較不好。我的感覺是開放觀光讓我覺得這老闆真的不錯，他也是很辛苦，爲了我們這些快沒工作的

人，硬是轉型來做觀光。

葉：所以妳的感受是，這老闆本來想說要收起來，結果他想說有這麼多員工…

女：對啊！人家一開始也在說他要收，我們就說如果收起來的話我們就沒工作了，我們這麼老要去哪裡找工作？也是這樣，一天就要轉行。後來是第二代老闆娘有實力，她頭腦很好…

葉：那天我有跟老闆在聊，他有聊到他本來想收起來做別的，但是看到那麼多老員工，他心裡很痛苦，他想如果收起來了那他們要怎麼辦？

女：對啊！像我們過年要休息，他就有商量說如果要收起來，大家都在靠他吃飯，他收起來那我們要怎麼辦？我們就說加減做，看會不會好轉，想不到後來接到學生課外教學，轉型後你看，一年裡像這些外國的，香港的、哪裡的都有來。

葉：我發現很多香港和馬來西亞。

女：對啊，香港和馬來西亞比較多，大陸的比較少。

葉：大陸可能他們那邊有做紙…

女：他們那邊有做紙，可能對這比較沒興趣。如果日本人、香港、馬來西亞、新加坡，這就很多。

葉：所以這樣感覺是說你們跟廣興紙寮像是一家人一樣，都互相。最感動的就是老闆也把你們當一家人一樣，爲了你們的生存，爲了你們的工作…

女：對啊，他也是煩惱我們這些二、三十個工人靠他吃飯，都不知道怎麼辦。也是怕我們沒工作，對不對？他比我們更痛苦，有時他也根本沒什麼賺。紙的品質沒那麼好，好在靠一些觀光、學生校外教學，像我們也常常跟老師說，其實帶孩子來這邊看，比去遊樂區更好！讓孩子知道像蔡倫造紙就是這樣，像我們做師傅的人，他看我們做紙，稱讚我們，這樣我們就很高興了。

葉：那我問最後一個問題，從以前到現在，你覺得差別最大的是哪裡？

女：差別喔？就是一直改進，這樣變化比較多。變化的地方是從他員工那邊變化，我們這邊抄紙的，同樣就這些步驟…

葉：等於說旁邊以前根本沒這麼多人，靜靜的做，現在多很多人…

女：對啊！靜靜的做，變化就是現在越來越寬…

葉：這麼多人在看你做紙也很有成就感…

女：對啊！很多電視也來這邊採訪…

葉：所以妳也感覺說自己不是一般的基層勞工，我做這個行業，是我的專業…

女：對啊！像我們在做，我們也不會說隨便做，我們在做一邊在想要怎麼做，紙才會比較好。像筴白筍紙、甘蔗紙…根本不會做過，一開始也很難做，我們也是慢慢跟他說這個要怎麼做才會漂亮。

葉：把你們的經驗告訴下一代的人聽。

女：對啊！

葉：所以讓妳感動的事應該就是老闆爲了你們，可以繼續轉型，而且幸好有成功，要不然不一定就收起來了…

女：對啊！讓我們還可以繼續生存下去。

葉：而且你們跟老闆就像一家人。

女：對啊！所以我們做這麼久，就覺得老老闆和第二代老闆都對我們這些員工很好，很體諒我們，我們也是想說，有人來觀光、來看，沒有做給人家看，這樣不好，盡量不要休息來配合老闆。

葉：如果說妳體力可以，妳會繼續留在這間公司做嗎？

女：會啊！我也想說做到我不能做為止。像我現在六十歲了，人家問說還要做嗎？我還是說要，多少做，做到我不能做為止。

葉：我知道做這個要站一整天，站到…

女：你要知道，到了晚上我們的腳無論怎樣做都還是不舒服。

葉：整天的，真的是職業傷害。

女：對，職業傷害。因為你都同樣是站…

葉：但是我知道早期有很多你們一做就是做二、三十年，不怎麼會換。

女：對啊！所以說做習慣了…

葉：而且好像如果你在這個紙廠做，你也不會換去別間，很少喔？

女：很少。因為早期四、五十間，我們如果做一間做下去了，都差不多…老闆如果說互相啦！對我們沒有刻薄啦！對我們很好，我們一做都做好幾年。

葉：這樣不錯，像你們現在有甘蔗紙、筴白筍紙，還開發了可以吃的紙，妳覺得說外面有人在問的時候，剛好妳在那裡，說：「這是我們廣興紙寮做的」妳的感覺是？

女：很高興啊！我也是說不然你有空來我們那邊參觀，看那個可以吃的紙是…

葉：人家聽到可以吃的紙，很多人很好奇吧？

女：對啊！好奇就會來，說改天會來。

訪談日期	受訪談身份	受訪談單位
2012/11/20	林先生	社區人士
訪談重點		
1. 你對這家公司的觀感如何？ 2. 你對這家公司有何期望？ 3. 你對這家公司的故事知道多少……		

葉主任：我今天來到這裡喔，是要問你說你也做紙做很多年了嘛，啊從開始到現在差不多幾年？從年輕做到現在。

老闆：我十八歲做到現在。

葉主任：十八歲做到現在。

老闆：所有的青春都在做紙。（笑）

葉主任：還沒結婚就開始進來…

老闆：十八歲剛剛好…那時候八七水災還是八一水災。

葉主任：喔，那不就民國四十九年？八七水災是四十九年的樣子。

老闆：四十九…那八七。

葉主任：那時候我們埔里的造紙業開始了？

老闆：那時候是只有那個台灣棉紙廠。

葉主任：喔，第一間。

老闆：對。啊那個還有一間就是我的堂兄，他從台灣棉紙廠搬出來的。

葉主任：搬出來，啊後來你開始…

老闆：開始就住在我的堂兄那邊。

葉主任：你本身就埔里人嗎？

老闆：我埔里人。

葉主任：喔…

老闆：那時候你說長春啦，根本那時候他還在開長春旅社。

葉主任：所以他一開始那時候還沒開始做紙就對了？

老闆：還沒啦，他完全住在那個…那時候我知道的是在那個…我們早期有一個（不清楚）他是在那邊的，要做工廠師的。

葉主任：喔…所以是老老板的時候是…後來他怎麼熊熊想說要做紙？

老闆：啊就是那個八七水災後，現在中日、長春那個地方有一間，一個踩三輪車的，在八七時他去拿來做，結果還沒做好，八一水災又下去了。

葉主任：喔…

老闆：啊他就沒辦法經營了。

葉主任：所以就賣掉。

老闆：啊那個當時是老老闆有跟我講，他說做紙的原因在這。

葉主任：喔…啊你十八歲開始做紙，做到現在幾歲了？

老闆：現在七十三啦。

葉主任：這樣不就做…做五十幾年了？啊你是十八歲開始做，什麼時候開始開業？

老闆：二十八。

葉主任：二十八，十年這樣就開始自己開喔。啊你對我們埔里做紙這樣來講，這樣應該說你是…像你剛剛說的，你一生的青春都消磨在這。

老闆：消磨在這。（笑）

葉主任：從年輕開始做紙、娶老婆、結婚生子，啊你對我們埔里的造紙喔，你有什麼看法？就從早期到現在這樣。

老闆：當時的看法…像要做紙老實說是沒前途啦。

葉主任：剛開始做的時候喔？

老闆：因為那時候也沒外銷啊，都靠國內，啊國內用文化用紙啊，大家要寫字都要拿神明紙來寫了，哪有人在用什麼紙。所以要用那個紙，除了比較那個…財力較好的人會去用，所以那時候在做…以我想要做的就是說，不然我就自己做來自己（不清楚），我賺工資也好啊，是這樣的想法。

葉主任：啊創業的時候結婚了嗎？

老闆：結婚了。

葉主任：結婚了啊。

老闆：這個還沒生出來啦。

葉主任：喔…創業就在這就是了。

老闆：我算（不清楚）滿月我就接了。

葉主任：喔…

老闆：我第二個。

葉主任：啊你開始做，我們剛開始經營的時候比較不好做，啊後來有一陣子好像不錯？

老闆：那時經營…那個實在講我們經濟也不好，因為那時我做到…一萬八千塊。

葉主任：一個月？

老闆：沒啦，全部我累積的資金。

葉主任：喔…

老闆：一萬八千塊，要買設備，也要買那個來做紙，剛剛生產紙出來就拿去台中賣。

葉主任：自己拿出去？

老闆：對，台中用計程車載出去啊，坐車回來。啊錢就再…

葉主任：再投下去。

老闆：這樣下去一直做。

葉主任：喔…辛苦耶。

老闆：對，那時候是沒什麼前途，只有就是說…啊，我出去跟人做，一個月一千二我不是有辦法賺兩千、兩千五這樣。

葉主任：喔…

老闆：結果自己做之後才發現，欸，我不是兩千五而已，我五千耶。

葉主任：喔…有比較好啊！

老闆：啊就對啊，是說在工廠跟別人做差不多一千二。

葉主任：對，啊你自己做…

老闆：自己做差不多五千，結果就說我這樣要拼命做。做差不多三年，自己（不清楚）這樣。

葉主任：做到…你一直都是手工紙？

老闆：對。

葉主任：到現在也是手工紙？所以你都沒有機器紙？

老闆：沒有改變，我也沒去外國。

葉主任：啊你的師傅呢？

老闆：我師父都二十幾年、三十幾年。

葉主任：啊那師傅都不會跑掉？

老闆：我現在有一個師傅已經…那個孩子來這時還不會走，已經娶老婆又生孩子了。

葉主任：喔…這不簡單耶，這真正你說，我們埔里造紙喔…

旁：跟他跟很多年了。

葉主任：他們造紙師傅養成喔，你說培養一個造紙師傅這樣，做到他可以操作，要多久的時間？

老闆：應該是要超過…如果比較聰明的要六個月。

葉主任：最少要六個月？

老闆：我現在培養一個，我這回賠錢還是要給他做。有紙出來啊，但是不合格，我們要求的重量啦…

葉主任：所以這是很技術的一門工作耶。啊像你說一開始的慘淡經營這樣，後來這麼多年的時間裡面，四、五十年的時間裡面，你什麼時候開始比較好？到差不多什麼時候會比較好？

老闆：這有一個…說起來是三階段

葉主任：三個階段啦。

老闆：第一階段就是沒有外銷嘛，那時經驗差不多五年。

葉主任：五年。

老闆：對。

葉主任：後來就開始有外銷？

老闆：啊外銷是有一個日本做木材的人說日本（不清楚）要用，台灣有在做（不清楚）啊，那時候埔里有七間，包括（不清楚）在內。啊來要那個…他說（不清楚）日本很有銷路，開始賣，說不定那個外銷的都起來。

葉主任：喔…那時候差不多是民國幾年的時候？

老闆：應該是民國…六十多吧，差不多六十…我們六十年是經濟危機還是什麼？那個石油危機？

葉主任：差不多六十。

老闆：在那個石油危機之前。

葉主任：喔，石油危機之前。

老闆：對，差不多六十年。

葉主任：之後啊外銷日本很長嗎？時間。

老闆：沒有

葉主任：在石油危機的時候又斷了？

老闆：那個剛在石油危機喔，整個栽下去

葉主任：啊栽下去後很多紙廠都倒去？

老闆：當時我還記得…包括我在內差不多七間至八間，但是在外銷那時候幾年這樣來喔，最發達是四十三間，啊整個栽下去後，差不多就減一半。

葉主任：喔…

老闆：因為那個經濟力不好的人…

葉主任：就倒了。

老闆：就沒辦法了。

葉主任：啊這是算第二階段了嗎？

老闆：對。

葉主任：那第三階段呢？

老闆：現在第三階段就是說在栽過後扛得起的人，慢慢的做，但是沒外銷還是很難過。慢慢的…做那個日本過來…因為那時喔，大家新的工廠出來給那個…我就說（不清楚）起碼要六個月才有辦法過去，出來今天（不清楚）明天那個就要去日本了。

葉主任：打回來喔？

老闆：啊就是這樣啊，日本（不清楚）就不買了。啊所以第三階段就是自己要去做自己的品牌出來。

葉主任：所以這是我們埔里做紙的三個階段，大概你知道的就是這樣。

老闆：是。

葉主任：啊像你說培養一個師傅這樣，也要很久的時間嘛。但是那個師傅會做之後，流動率高嗎？

老闆：在我這邊一般沒什麼流動率，除非說他就去做別的行業，還是說他的體力沒辦法了。

葉主任：他會留下來的主要原因是什麼？

老闆：嗯…一般如果是現在在那個五、六十歲那樣的人喔，你要說不做工作，要去做別種工作，絕對沒困難，要轉業。

葉主任：會怕喔？

老闆：沒啦，沒能力啦。

葉主任：這樣…這樣看起來，造紙的一個情形喔，三個階段，啊你在第二個階段你說經濟最差的時候，你有想過要離開台灣，去別的地方發展？

老闆：這個想法我從來沒有。

葉主任：從來沒有喔。

老闆：對。

葉主任：爲什麼？

老闆：我感覺就…自己本身好好經營…我總是…不是說像別人說什麼資歷多高啦、過去的生活多好啦，自己很…該怎麼說，很甘苦起家的，所以就覺得可以過得去就好了。

葉主任：我知道那時候喔，我們埔里四十幾間的紙廠，最後剩二十幾間時，剛好大陸建起來的時候，有很多人像新光華啦，他們都跑去泰國啦、菲律賓啦，中日紙廠也都出去。那時候你難道沒有想說，我也去外面找那個工資較便宜的地方。

老闆：我也有去看啦，有去看好幾趟，但是條件，我們自己本身的條件不合。

葉主任：除了條件不合外，你感覺說，你會想離開埔里？

老闆：那個我想去那邊住，想去那邊發展時我這邊根還是留著。

葉主任：所以你的想法是說，不管你去哪發展，你也是要把根留在埔里。爲什麼你會有這種想法說，很多人就說我出去我這邊就都不要，都出去了。啊但是你有這種想法，不管我去到哪裡，我在埔里最初的都要留著這樣。

老闆：因爲這個喔，你想我們出去，資金帶出去，啊這邊丟掉，這邊本來是有辦法過我們生活的問題，你資金帶出去，經驗出去，啊經營得不好的話你要怎麼辦？你回頭就…

葉主任：啊還有你心裡有個想法…這是你最初發展的地方。

老闆：對對…有保留的那個…

葉主任：最初啦。

老闆：現在要交代的就是說，無論怎樣做到…你就要把我經營得…

葉主任：所以你現在也認為說，不管你出去發展，但是你最後這個是你的最初嘛，你十八歲開始做，從這裡創業，你創業的地方所以你要給我守著就對了。啊不想要離開埔里也是這樣的感情問題，想說我是埔里人，我要留在埔里。欸這樣的我就說，這樣就是說我們埔里造紙業很多都不會出去，有很多也轉型，但是怎麼轉怎麼轉，到最後都是一樣，都回到這裡來。這是這樣，所以像你說造紙業你感覺我們埔里喔，現在很多紙廠像新光華啦，現在都機器造紙嘛，啊像這幾年那個廣興紙寮都做那個觀光教育的部分嘛，啊中日紙廠都做機能紙嘛，他主要發展的機能紙像醫療用紙啊、3M的膠帶紙什麼，他們都做很多。但是他想法也跟你一樣，不管他怎麼發展，他永遠都要保存他手工造紙那部分，那造紙龍那也一樣。

老闆：嗯。

葉主任：機器紙做再多我還是要保留手工造紙的部分，啊廣興紙寮他就一直都是手工造紙，他也不機器造紙了，就跟你們一樣嘛，你們也是都…我就是不要機器造紙，我就是手工造紙。你有想過說要改成機器造紙嗎？

老闆：我們自己要去…檢討自己的資歷、自己的條件都不合。

訪談問題：

(一) 經營者

- 1.公司的經營理念、發展方向（了解該公司）
- 2.當初有無遷廠的想法，地點選擇在哪？（再問留下來的原因）想法發展的過程為何？
- 3.選擇員工時的考量是甚麼（是否提供在地的工作機會）
- 4.覺得公司最大的優勢在哪裡
- 5.如何留住好的人才（了解公司管理階層對員工的管理）
- 6.對地方的牽掛為何…
- 7.與地方社群的互動與地方的生意來往如何？
- 8.有關你公司的故事為何（想讓他人知道外界記得的故事是甚麼）？  
這個故事還有哪裡需要完成？

(二) 老員工及新進員工

- 1.當初為何選擇這家公司（吸引的點在哪）
- 2.公司能給你學到或得到什麼……你最佩服的是甚麼？最讓你感動或認同的是甚麼？
- 3.目前對公司的想法和期望
- 4.你會想繼續留在這家公司嗎？為什麼？
- 5.公司的優缺點

6.以前和現在有何不同（老員工）

7.有關這家公司的創業精神或經營理念，他的故事是甚麼？

你知道嗎？

（三）技藝師傅

1.甚麼原因讓你們做那麼久？

2.會待在這公司的原因為何？

3.你覺得和這公司的關係是什麼……

4.你最欣賞這公司的是哪一點

5.有關這家公司的創業精神或經營理念，最讓你感動的是甚

麼？

（三）地方社群(地方上的關係人或有合作過的人)

1.你對這家公司的觀感如何？

2.你對這家公司有何期望？

3.你對這家公司的故事知道多少……