

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION

Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

嘉義地區交趾陶產業發展之研究-以資源基礎的觀點

**A Research on the Development of Koji Pottery Industry in Chiayi County—from
the Point of View of the Resource-Based Theory**

指導教授：黃淑基 博士

ADVISOR : Huang , Shu- Chi, Ph. D.

研究生：黃淑敏

GRADUATE STUDENT : Huang, Shu-Min

中 華 民 國 104 年 6 月

南 華 大 學

文化創意事業管理學系碩士在職專班

碩 士 學 位 論 文

嘉義地區交趾陶產業發展之研究-以資源基礎的觀點

A Research on the Development of Koji Pottery Industry in

Chiayi County-from the Point of View of the

Resource-Based Theory

研究生：黃淑敏

經考試合格特此證明

口試委員：

廖婉辰

黃佑基

趙子仁

指導教授：黃佑基

系主任(所長)：張秋如

口試日期：中 華 民 國 104 年 5 月 29 日

南華大學文化創意事業管理學系 104 學年度第二學期碩士論文

摘要

論文題目：嘉義地區交趾陶產業發展之研究-以資源基礎的觀點

研究生：黃淑敏

指導教授：黃淑基 博士

論文摘要內容：

近年政府大力推動文化創意產業，工藝項目成為發展重點之一，交趾陶從建築裝飾轉而成為創作藝品，從傳統建築附屬轉而為獨立的工藝類文創產業。

目前企業界中，資源基礎理論在策略管理領域中已被廣泛的運用，藉由分析產業內部的核心資源，提升核心價值，創造其競爭優勢。

本研究以交趾陶產業相關人員為研究對象，藉由文獻分析探討嘉義地區交趾陶產業的發展歷程，再以資源基礎的觀點，透過質性訪談，為本研究有系統的資料搜集，以了解嘉義地區交趾陶產業現況、發展資源基礎及未來發展策略之展望。

研究分析發現嘉義地區交趾陶產業的競爭優勢資源在於：品牌、品質、產品研發、文化價值、技術研發傳承以及原料（釉藥配方）。故本研究對嘉義交趾陶產業發展提出以下建議：維持原有競爭優勢、善加經營交趾陶藝術節、強化行銷策略、保存文化資產與培育人才，而專利與智慧財產權的維護需要更專業的協助。至於產業群聚，則有賴政府政策、經費支持及產業界的協調合作，方有發展的可能性。

關鍵詞：交趾陶、資源基礎理論、工藝產業

Title of Thesis : A Research on the Development of Koji Pottery Industry in Chiayi County—from the Point of View of the Resource-Based Theory

Name of Institute : Department of Cultural & Creative Enterprise Management, Nanhua University

Graduate date : June , 2015 Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Huang, Shu-Min Advisor : Huang, Shu- Chi, Ph.D.

Abstract

In recent years, the government has given impetus to cultural and creative industry. Crafts have been the main part of the promotion. Koji Pottery has changed from architectural decoration to works of art. Besides, it has been the accessory of the traditional architectural industries. However, it turns into an independent cultural and creative industry of crafts.

Among the current enterprises, the resource-based theory has been broadly used in strategic management field. This study analyzes the the core resources in enterprises and elevate the values. It is expected that Koji Pottery can have competitive advantage.

The participants of the study were the personnel of the Koji Pottery. The literature reviewed the history of Koji Pottery in Chiayi county.

Interviews were conducted by the resource-based theory. Also, the data was collected systematically in order to realize the current situation of Koji Pottery in Chiayi county, as well as the basis of the developmental resources. Finally, the study provided the future developmental strategies for Koji Pottery industry in Chiayi county.

The findings of the study show that the advantages of Koji Pottery industry are brand, quality, product development, cultural values, inheritance of the techniques and materials. Therefore, the study provides several suggestions below for Koji Pottery development in Chiayi county: maintain the competitive advantages, better management of Koji Pottery art festival, strengthen marketing strategies, preserve cultural resources and cultivate people concerned. Besides, protecting patent and intellectual property rights requires professional assistance. As for industry clustering, the possibilities of its development lie in the policies from the government, financial support and the cooperation between the industries.

Keywords : Koji Pottery, Resource-Based Theory, Craft Industry

目 錄

中文摘要	i
Abstract	ii
目 錄	iii
表目錄	iv
圖目錄	v
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景及動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
1.3	研究範圍與限制.....	4
1.4	研究流程.....	5
第二章	文獻探討.....	7
2.1	文化創意產業—工藝產業.....	7
2.2	交趾陶.....	17
2.3	資源基礎理論.....	25
第三章	研究方法與設計.....	40
3.1	研究架構.....	40
3.2	研究方法.....	41
3.3	研究設計.....	45
3.4	研究執行.....	47
第四章	資料分析與整理.....	50
4.1	有形資產層面.....	50
4.2	無形資產層面.....	63
4.3	組織能力層面.....	95
4.4	個人能力層面.....	107
第五章	結論與建議.....	122
5-1	研究結論.....	122
5-2	研究建議.....	125
參考文獻	129
附錄 訪談逐字稿	135

表目錄

表 2.1	工藝的定義	7
表 2.2	資源基礎理論的論述發展	27
表 2.3	資源的定義與分類	30
表 2.4	資源分類與衡量指標	34
表 3.1	本研究訪談對象	46
表 4.1	交趾陶設備、原料發展今昔對照表	55
表 4.2	嘉義交趾陶產業降低成本的管理方式與限制	61
表 4.3	嘉義交趾陶產業有形資產競爭優勢分析	62
表 4.4	交趾陶技術研發、傳承對產品品質的影響	69
表 4.5	嘉義交趾陶產品種類	73
表 4.6	嘉義交趾陶產業市場開拓問題分析	83
表 4.7	嘉義交趾陶人才培育方式	88
表 4.8	嘉義交趾陶產業人力資源管理執行現況分析	93
表 4.9	嘉義交趾陶產業無形資產競爭優勢分析	94
表 4.10	嘉義交趾陶產業未來願景分析	106
表 4.11	嘉義交趾陶產業組織能力競爭優勢分析	106
表 4.12	嘉義交趾陶產業競爭對象之見解	115
表 4.13	嘉義交趾陶產業個人能力分析比較	121

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	6
圖 2.1	葉王世系圖.....	21
圖 2.2	SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式整合架構	29
圖 3.1	研究架構圖.....	40



第一章 緒論

台灣社會普遍重視經濟發展，極力強調並提升各類經濟發展數據的成長，然而面臨全球化、科技發展、時代變遷、市場環境改變等，產業環境受到極大衝擊，Drucker, P. F. (1973) 有句名言：「在競爭的市場，不創新就死亡。」創新或轉型是各產業不得不然的趨勢。文建會（今文化部）在民國 83 年提出「產業文化化、文化產業化」的口號，希望將產業以文化加值，提升其價值，將文化經營為產業，帶動經濟發展。交趾陶從建築裝飾轉而成為創作藝品，從傳統建築附屬轉而為獨立的工藝類文創產業，在成為文創產業後，為能使其永續發展，持續研究仍是不可或缺的。

1.1 研究背景及動機

全球化及科技化的影響下，以創新為主的知識經濟成為新的經濟主軸，「文化是門好生意」，正揭示了文化創意產業的興起與備受注目。其對於帶動國家經濟成長、產業升級影響甚大，在城市行銷上亦創造出高附加價值，因此世界各國包括經濟與文化成熟發展的先進文化大國，如英國、法國、美國、日本；或亟欲突破傳統代工定位、從製造代工（OEM）轉型為設計代工（ODM）的新興亞洲國家，如中國、韓國、泰國等，無不積極發展之，均將文化創意產業視為國家重大發展項目。

台灣經濟政策自十二項建設起，文化建設即為項目之一。民國 91 年起將「文化創意產業」列為「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之一，當時的文建會（今文化部）針對其主管之「音樂及表演藝術產業」、「視覺藝術產業」、「工藝產業」及「文化展演設施產業」四項藝文產業，以產業鏈的概念，就「人才培育」、「環境整備」、「文化創意產業扶植」三個面向，提出文創產業第一期（92-96 年）發展計畫，規劃辦理「五大創意文化園區規劃設置」、「創意藝術產業計畫」、「文化創意產業人才延攬、進修及交流」、「數位藝術創作」、「傳統工藝技術」以

及「整合發展活動產業」六項子計畫，並協助藝文工作者創業。第二期計畫（97-100年）內容則聚焦於藝文產業的扶植與創新育成，於五大創意文化園區進行設施整建及引入民間參與機制，並以工藝作為旗艦產業（文建會，2010）。後續更有愛台十二建設，針對文化創意產業發展及行銷予以補助。民國 99 年，立法院通過文化創意產業發展法，其中第二條明定：政府為推動文化創意產業，應加強藝術創作及文化保存、文化與科技結合，注重城鄉及區域均衡發展，並重視地方特色，提升國民文化素養及促進文化藝術普及，以符合國際潮流。從諸項法令政策、推行發展計畫等來看，政府對於文化創意產業發展的重視不言可喻。民國 100 年經濟部「2020 產業發展策略」也提供了文創產業發展的方向：對於傳統產業、製造業等已具有深厚基礎的產業而言，將文化創意融入產業可提升軟實力，提升創新力、競爭力並多元發展。

由各發展計劃來看，文創產業中的「工藝」是振興發展重點之一。工藝與常民生活關聯緊密，被視為代表地方生活文化、反映地方文化特色的藝術與文化資源，是最能表現文化特性的生活化載體（行政院經濟部文化創意推動小組，2003），自然應是推動重點。從發展方向來看，振興工藝方向主要有二：一是傳統工藝的傳承推廣，一是現代工藝的創新設計。創新與傳統兩者應該是相輔相成，傳統工藝當為現代工藝的根源，而現代工藝則可成為傳統工藝的重生。

台灣交趾陶早期屬於廟宇及其他傳統建築的裝飾物件，與堆塑、剪貼共同以豐富的造型、色彩及民間故事題材形成華麗的建築特色，屬於低溫彩釉軟陶，融合繪畫、雕塑、釉彩、燒陶等工藝技術於一身。由相關文獻中得知臺灣交趾陶的發展與「葉王」有極大關係，其後臺灣交趾陶約分為二個支派，以用釉差異區分，一是嘉義市的葉王體系（約道光、同治年間），另一為稍晚之嘉義縣新港鄉的洪坤福體系。葉王善用寶石釉為釉彩，洪坤福則以水彩釉（紅丹生釉）燒製（嘉義縣志·藝術志，2009）。

台灣交趾陶的發揚光大首推葉麟趾（葉王），生長於嘉義的葉王使嘉義地區成為臺灣交趾陶的發祥地，其作品尤其以晶瑩釉彩聞名，有「寶石釉」之稱，後有林添木延續並且發揚、傳承。兩人皆為嘉義人，由於二人的前創後繼，交趾陶得

以發展傳承，流傳至全台各地，也使嘉義有「交趾陶故鄉」的美譽。

近年政府大力推動文化創意產業，工藝項目成爲發展重點之一，其中「陶瓷」貼近日常生活，具有創意、藝術、發展的潛能，自然成爲重點項目，但除了鶯歌因陶土產地之便而有不少作品外，其他地方性的陶瓷作品並不多，而交趾陶是較具名聲者。交趾陶具本土傳統文化意涵，深具代表性，然而受限於建築裝飾應用及時代變遷，無法大量流傳及保存，一度沒落。直至林添木先生研發創新，發展製造生活裝飾藝術品，再度引發交趾陶創作的風潮。近幾年透過媒體報導、政府推廣、民間收藏等，交趾陶漸受重視（李純愉，2008）。嘉義市在民國 85 年辦理第一屆交趾陶藝術節，重新整理這項文化資產，並以交趾陶作爲嘉義市的文化特色，推出展覽、研討會、創作比賽、花車遊行、參觀導覽、教學體驗創作等各項推廣活動，自 91 年後每年固定於十一至十二月間舉辦藝術節，十多年來持續辦理不曾間斷。更成立嘉義市立交趾陶館，於民國 89 年 5 月 13 日正式開館啓用，是國內第一個收集並整理交趾陶相關歷史資料的公務機關，也是收藏交趾陶相關資料最齊全的政府單位，積極推廣交趾陶文化及產業（嘉義市交趾陶館網站，2014）。

早期屬於廟宇裝飾地位的交趾陶，由於林添木先生推廣發揚，蛻變爲新的藝術創作品，當今許多交趾陶創作名家多出自林添木門下，持續創作並再創新界。身爲民間藝術中甚具代表性之一的工藝，交趾陶自有其深厚的文化底蘊，然而就長期發展而言，要不斷創新與永續經營，仍需持續研究，在後續的文化推廣、人才培育、創新研發與技術交流等各方面，均有待進一步的思考推展。嘉義雖以交趾陶做爲重要文化資產而大力推廣，但交趾陶產業在嘉義地區的發展有何優勢？如何才能永續發展？

目前企業界中，資源基礎理論在策略管理領域中已被廣泛的運用，藉由分析產業內部的核心資源，提升核心價值，以創造其競爭優勢。由於交趾陶相關研究多傾向工藝技術研發傳承或是題材造型創新爲主，爰此，本研究將以地方團體、公司產業及個人創作者爲對象，針對嘉義地區交趾陶產業之現況發展，及其發展資源基礎進行探討，以期能對嘉義地區交趾陶產業的未來發展提出有所助益的建議。

1.2 研究目的

本研究以交趾陶產業相關人員為研究對象，藉由文獻分析探討嘉義地區交趾陶產業的發展歷程，再以資源基礎的觀點，透過質性訪談，為本研究有系統的資料搜集，以了解嘉義地區交趾陶產業現況、發展資源基礎及未來發展策略之展望。其主要具體目的如下：

- 一、以資源基礎理論觀點分析嘉義地區交趾陶產業有形資源層面。
- 二、以資源基礎理論觀點分析嘉義地區交趾陶產業無形資源層面。
- 三、以資源基礎理論觀點分析嘉義地區交趾陶產業組織能力層面。
- 四、以資源基礎理論觀點分析嘉義地區交趾陶產業個人能力層面。

1.3 研究範圍與限制

本研究以嘉義地區交趾陶產業為對象，參考資料源自文獻、次級資料蒐集及對協會相關人員、產業代表、交趾陶藝師訪談，藉由資料整理、人員訪談來了解產業現況，探討產業發展資源基礎，以客觀分析嘉義地區交趾陶產業的未來發展策略，雖力求嚴謹，但在文獻蒐集、研究方法、研究資料分析部分仍有不足與限制之處：

- (一) 本研究屬探索性研究，以深度訪談方式進行，訪談對象的個人知覺、經驗、回答訪談問題意願或配合度均會影響研究資料擷取的效度，另外研究者本身的訪談技巧、經驗及臨場反應亦會影響訪談結果。
- (二) 由於研究內容僅選擇交趾陶起源地嘉義地區為研究區域，無法兼釋其他區域交趾陶產業之發展。

1.4 研究流程

本研究首先確定研究主題，閱讀大量的文獻以了解過去與本研究主題相關的資料，並指導教授討論。

確定主題、研究方向並建立本研究架構後，接著進行本研究之訪談稿設計。訪談稿完成後，即進行深度訪談，藉由訪談過程與分析，了解本研究主題的現況，之後開始進行論文的撰寫，最後提出研究結論與研究建議。詳細流程如圖 1.1 所示：



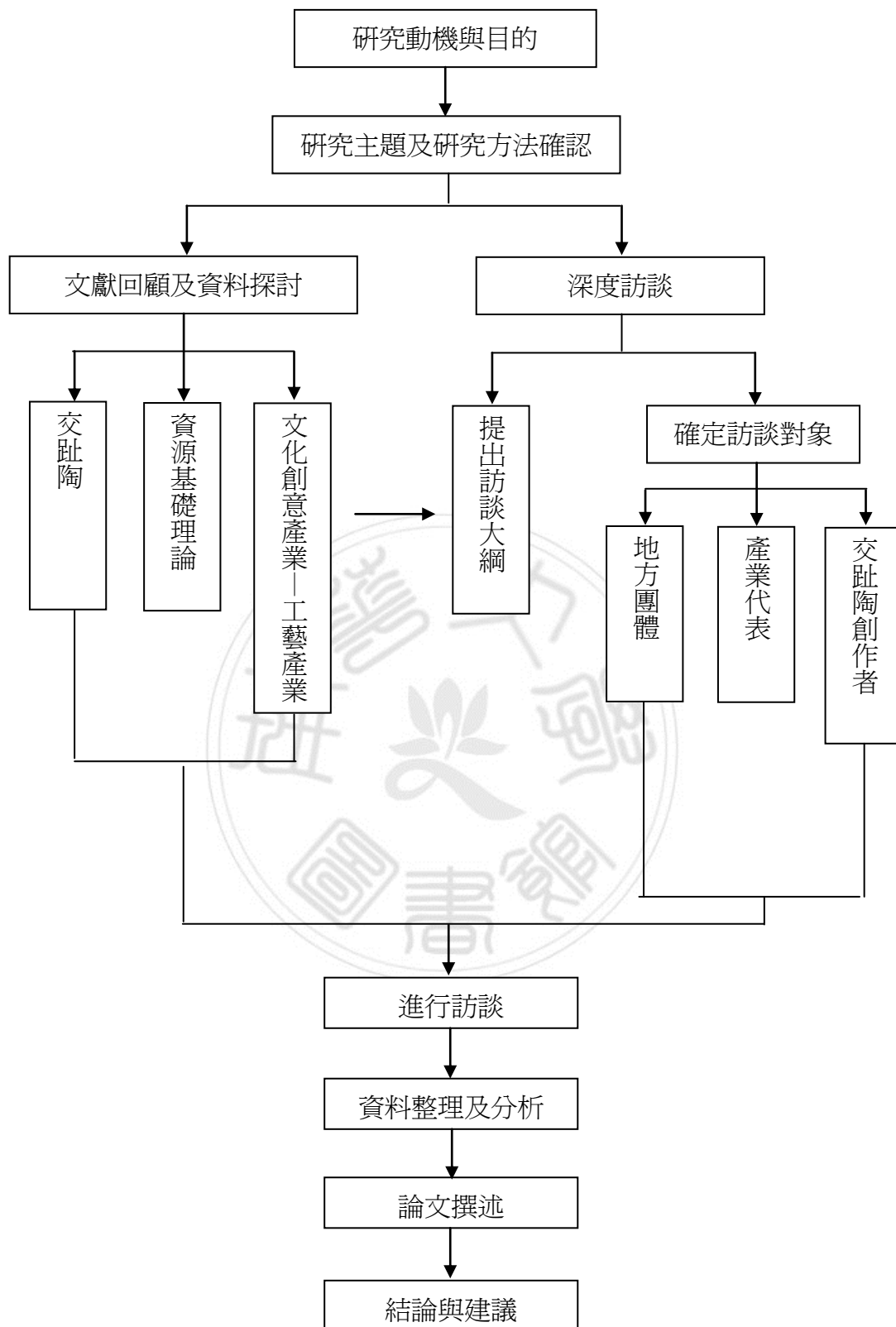


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 文化創意產業－工藝產業

2.1.1 工藝定義與內涵

工藝的定義與內涵眾說紛紜，有種種說法，如「百工巧藝」，百工原是中國古代主管營造城郭建築、車服器械等的工官，至西周轉為對工奴的總稱，春秋時則是各種手工業工人的總稱，而後「百工巧藝」轉化為工藝美術的簡稱。以下整理相關定義與論述：

表 2.1 工藝的定義

《周禮·冬官考工記》	「國有之職，百工與居一焉。」「審曲面勢，以飭五材，以辨民器，謂之百工。…知者創物。巧者述之守之，世謂之工。百工之事，皆聖人之作也。爍金以為刃，凝土以為器，坐車以行陸，坐舟以行水，此皆聖人之作也。天有時，地有氣，才有美，工有巧，和此四者，然後可以為良。」
《論語·子張》	「百工居肆，以成其事。」百工有巧藝者稱之為工巧。
《韓詩外傳》卷三	工巧易為材。
《顏氏家訓·勉學篇》	工巧則致精器用，技藝則深思法術。
《說文解字》	「工，巧飾也，象人有規矩。(凡善其事曰工)」「匠也，善其事也。凡執藝事成器物以利用，皆謂之工。」；而「藝」則有「才能」、「技術」或「技藝」之意，故「工藝」可謂「製作器物的巧妙技藝」。
《台灣省	凡器物之製造，於過程中施以美化之技巧，而終以藝術為體，工業

通志·學藝志藝術篇》	爲用者，均可稱曰：工藝品。……工藝品之生命，則在美觀與實用，二者兼顧也。……，工藝品在生產技術上，可利用藝術品之美術的成就及工業品之科學的成就……。
《美術辭林》	勞動者利用生產工具，對各種原材料、半成品進行加工或處理（如測量、切削、熱處理、檢驗等），改變勞動對象原有的形狀、大小、成分、性質、位置或表面狀況，使其變成預期產品的方法，在現代生產中稱爲工藝。
雄師《中國美術辭典》	造型藝術之一。以美術技巧製作製成的各種與實用相結合並有欣賞價值的工藝品。工藝通常具有雙重性質：生活用品與在精神方面不同程度的審美性。作爲物質產品，它反映著一定時代、一定社會中物質與文化的生產水準；作爲精神產品，它的視覺形象（造型、色彩、裝飾）又體現了一定時代的審美觀。工藝品的生產常因歷史背景、地理環境、經濟條件、文化技術水準、民族習尚和審美觀點的不同而表現出不同的風格特色。
《新辭典》	工藝指手工技藝，以傳授工業的觀念、知識、產品、技能等工業文化爲主。
《大辭典》	用手工所從事的技藝，即手工藝。也可說成手藝、技藝或手工技藝。
《美學百科全書》	工藝的詞義有廣、狹之分，廣義是指人類進行物質生產的技術手段，即產品具體加工製造的特定技術程序；狹義則指手工藝人的專門技藝。
《中國工藝美術辭典》	工藝是工業的一種加工手段，即體現從原料、半成品到製成品的加工過程；也可理解爲「工業技藝」或「工業藝術」，但並非所有工藝都是藝術的。
柳宗悅 （Yanagi souetsu，	始創「民藝」一詞，「民藝品」一詞對應於「貴族品」；「工藝品」一詞則對應於「美術品」，因此意謂「民間所使用的日常用品」，及廣義的雜器之意，強調是民間的工藝及常民文化的特質，有別於來自

1889-1961)	上層文化的宮廷、貴族工藝。民藝品須有以下特色：是為了一般民眾的生活而製作的器物，沒有刻意裝飾加工並以實用為第一目標，因應民眾生活需求可大量製作，是無記名匠人以手工製作的，生產的宗旨是價廉物美，重視地域特色、傳承傳統、匠人的熟練技術。
顏水龍 (1952)	狹義的工藝是以裝飾為目的而製的器物，其所做技術上的表現。認為工藝是具裝飾性器物的產品，強調技術上的表現 廣義的工藝是指對各種生活之器物，加以多少「美的技巧」者，皆列於工藝之範圍。不清楚劃分工藝與非工藝的界線，而採用所含「美的技巧」程度上的差異，保持了彈性的空間。
徐成霖 (1980)	工藝一詞見於宋代太平御覽，書中有「工藝」之部，所謂工藝即「百工之技藝」，就是工作的藝術，古代所謂的工藝包含生產器物的技藝與遊戲的技藝，現代的工藝則專指前者。至於西方的工藝定義則是指藝術與技術的混合體。工藝是文化的產物，是造型的、生活的、實業的，也是人類情感的表現，所以工藝可以顯示出民族的文化。內涵包含手工藝、美術工藝、生產工藝，其內涵屬於形而下的是技術事項，形而上的是藝術問題。
江韶瑩 (1991)	工藝是為了支持生活而追求「美」與「實用」的結果，以「工具」的本質為基礎，再加上熟練的製作技術（工）與適當、有節制的美的增飾（藝）結合而成，具有使用目的、設定條件和客觀且具體存在的造型設計活動。
張長傑 (1993)	工藝即是製作美術化，以精巧技藝製作器物用品謂之工藝美術。在手工時代工藝指「手工技術」，在近代工業文明期中工藝可稱「工業技藝」而取代手工藝。如以嚴格區分，手工藝內涵屬於美術工藝，注重手藝製作裝飾意識較強；工業藝術屬於生產工藝，偏重實用價值與生產技術。綜合來說，工藝所追求的是美觀、實用、經濟與獨創，必須與美術、工業、科學等相配合。
莊伯和	認為工藝是結合天、地、材、工四者之長處，才能生產良好器物的

(1995)	觀念。與產品設計的「合乎機能」、「合乎目的」、「發揮素材之美」等條件相符。
行政院經濟部文化創意產業推動小組 (2003)	將工藝視為代表地方生活文化、反映地方特色的藝術與文化資源。並引用顏水龍的看法，認為工藝的定義可分為狹義與廣義兩類。無論廣義或狹義的定義，基本都認為工藝是生活之中的器物，並且需要具有美的技巧，也就是藝術與技術的結合。工藝產業的範圍：凡從事工藝創作、製造、設計；工藝材料加工及工具供應；工藝品展售；工藝推廣及工藝品鑑定服務等之行業均屬之。
余鑑 (2003)	<p>指出 Richards 於 1904 年 10 月即提出工藝一詞，但是並未對工藝下定義。之後的 Bonser 認為工藝的定義是與材料改變有關的科目或技藝，能將材料製成產品，使之更有用與更美觀，以滿足人的需要。包括木材、金屬、土與其它天然材料、紡織、食品等等之改變，通常廣泛稱之為製成物。</p> <p>1920 年再提出之定義則說工藝是針對材料之處理，使之更有用，具體而言為食、衣、住、用具、工具與機器、經驗之記錄如書籍與期刊。</p> <p>1923 年與 Mossman 共同提出之工藝定義為改變材料之形式，以增進其對人類使用之價值的職業，作為教育目的之一的學科，工藝是研討人類改變材料形式以增進其價值，以及與此一改變有關而在生活上產生的問題。</p> <p>由工藝教育的角度提出對工藝的看法：</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、不同學者對於工藝一詞之看法不一； 二、同一學者於不同時間對於工藝之定義看法有別； 三、工藝可以是個學科、科目、或學科領域； 四、工藝早期之重點在學習工業，在後期則加入了科技； 五、早期工藝重工業材料改變之技術方面的研習，後期則注意到對文化與社會的衝擊影響，增添了社會文化層面的研習。

柳盤盈 (2004)	目前台灣一般所謂工藝，大抵指「工藝美術」，以美術技巧製成，結合實用與欣賞價值的工藝品，是物質與精神文明的結晶，一般分為兩類：一是日用工藝，即經過裝飾加工的生活實用品，如染織工藝、家具工藝等；二為陳設工藝，即專供欣賞的陳設品，如泥塑、象牙玉石雕刻等，它們的生產常依歷史背景、地理環境、經濟條件、文化水準、民族習性與審美觀點的不同，而表現出不同的風格特色。
于國華 (2005)	認為工藝一詞，最早出現在戰國時期傳下的《考工記》，解釋是「百工技藝之作」。工藝源起自工具，為生活、生計或生業而存在。現今文化創意產業政策所關注的「工藝」，強調在製作過程中，經過工藝師的設計創新、或經由手工技法 增加美感與價值的作品。可以區分為工藝美術品、工藝產品與社區工藝三個領域。工藝美術品強調藝術性或創作家個性；工藝產品可以量產製造，成品的型態和創意上，除了來自藝術家的想像力，加入消費市場的考量；社區工藝不必然強調作品的藝術成就，承載了地域性或社區生活的特色，甚至是社區民眾基於經濟發展的需求，所特別發展而成的產業。
郭鑒 (2007)	具有美的要素、提供生活上的舒適與美、促進生活藝術化、代表地方特色的器具、對象，不管是手工或機械製造，也不管其生產目的是基於實用或欣賞，都可歸納為工藝範疇。 工藝品具有實用與審美的功能。
張聖麟 (2011)	工藝包含文化、藝術與技術三大元素，是生產生活器物的技藝，並可以增加作品的美感與價值。所以工藝產業的內涵為，包含文化、藝術與技術三大元素，且可增加作品的美感與價值，生產生活器具的技藝者。不必過於考慮其生產的方式、材料的種類、藝術或文化的成分、產業的考量或者行業的標準等。

資料來源：江韶瑩，1991；張長傑，1993；蔡美麗，2001；柳盤盈，2004；郭鑒，2007；張聖麟，2011；高宜滂，2012；本研究整理。

綜合上述，工藝的定義並無定論，因人、因時、因地而異，有強調技術，有強調生活實用，也有強調文化層面的，然而，正如柳盤盈（2004）所言：「工藝」的意義，不在字面名詞的差異，而在其內在含意及精神所架構出的藝術價值與社會意義。工藝與人們生活緊密結合，文化是工藝創作的源頭，而工藝則是文化的外在表現，因為藝術與技藝的結合，而使生活器物增加價值與美感，因此工藝是生活與美學、技藝的結合，與文化關係密切，是能反映宗教信仰、價值觀，以及地方文化的特質、演變與發展的實體表現。

2.1.2 工藝產業發展

台灣的工藝產業有豐富的自然物產，與原住民、閩粵手藝作為源頭；而後人文歷史的多元變遷，使台灣工藝結合了多方文化，形成多元特色。日據時期的工業化與台日貿易，則建立了台灣外銷工藝產業雛形。

李怡萱（2009）整理江韶瑩（1992）在《台灣工藝的發展與變遷（中）（下）》對於光復後台灣工藝發展與社會變遷情形的研究，將台灣工藝發展依時間脈絡大致分析為五個階段如下：

一、持續與激盪的四十年代：光復後，正值戰後世界各國重整經濟，國際市場上對東方手工業產品需求甚為殷切。外銷部分以半原料、半成品的次級加工為主，但由於產品未能建立完整體系，防腐防黴或乾燥、產銷營運、品質管制等問題尚待解決，且由於生活形態改變，設計能力不足，使傳統工藝逐漸沒落式微；農漁具和生活用品等則以內銷為主，因市場需求大且急迫，品質和造型較難提升，沿襲戰時的水準。此時面臨嚴重的問題是傳統細緻的工藝文化瀕臨消失危機，如此困境延續到五十年代中期，只有轉型走向輕工業發展。

二、斷層與抽離的五十年代：1950、60年代的「手工業」推展，外銷手工業逐漸成為工藝產業的主流，大中華、西式造型兩大類風格成為工藝主流。從手工藝走向手工業的轉換，即是從限量的製作演化成多量重複的生產，從以人工製作為主到以機械處理為主，著重於規格化的生產。如此一來，雖然增加了生產數量，卻也逐漸減低了手工處理材料時微妙的變化和個性、獨創性的表現。而戰爭時開

發的工業科技，也轉移成消費用品的生產技術，這些製品大量投入並且席捲傳統市場，尤其尼龍、塑膠、人造纖維、再生纖維、半合成材料等成本低廉、大量生產的產品充斥市場，幾乎完全取代純手工和自然材料的產品。由於社會、經濟等各方面結構性的變遷，台灣工藝發展逐漸脫離農業社會的傳統生活文化情境，導致七十、八十年代間面臨本土化發展的困境，和文化傳承與經濟發展兩難調適的後續效應。

三、物化和藝術結合的六十年代：製造代工（OEM）創造台灣外銷工藝產業的鼎盛期，為台灣締造「景泰藍王國」、「玩具王國」等封號，1961年，台灣外銷工藝品金額已超過日據時代三倍，至1981年達七百三十億台幣，1988年前後更達全國外銷貿易總額的十分之一，盛極一時，此時期由於地理條件、原料取得、傳統環境等因素，形成許多富有地方特色的專業區，如鶯歌、苗栗的陶瓷、新竹地區的玻璃、三義、鹿港地區的木雕刻、台中、豐原的木器加工業等（蔡美麗，2004）。經濟發展和拓展外貿創造商業利益，但傳統工藝卻愈形沒落。雖然台灣工藝產品外銷熱絡，然而整體而言，本土文化的開發與研究不足，缺乏自己的設計與產品形象，反而是以勞力密集的代工或加工為主，重視量與經濟效益，卻忽略了質與文化內涵。整體評估五十、六十年代工藝發展，呈現的是「削減」狀態，意即工藝品自身所具文化特質和地域特色漸減而薄弱，取而代之的是國際化和工業度量規格。這個時期設計教育的新概念是生活中的美，綜合工業科技、手工藝和純粹美術之間所追求表現的美而成為現代工藝。工藝的範疇也重新定義，亦即藉由工藝的形式、材料和技術來創作表現，形成現代工藝也是現代藝術的趨勢。但由於工藝結合工商業營運，文化產品發展逐漸脫離心靈需求，成為被物化、商品化和庸俗化的「商品」。

四、重建和尊重的七十年代：此時 OEM 外銷工藝產業由盛而衰，一直以來，台灣不斷工業化、城市化，外來的新技術、新制度和新觀念，也不斷衝擊傳統，使社會產生結構性的變化，面臨到新的挑戰。文化需要進行調整，重新建構新的體系，才能面對並解決價值體系重建、社會制度改變，和人們行為及生活模式重組的問題。不可諱言的，由於各種豐富而便利的「商品」，生活品質在物質方面確

實有所提升，但人們卻失去了過去的品味和優雅，除了物質層次，文化與精神層面失落的部分更多。因此，當時包含十二項建設等施政措施列入了「文化建設」項目，為的就是試圖彌補這些損失和生活被壓抑扭曲的部分。

綜觀七十年代台灣工藝的發展，在官方文化政策推行下，獲得鼓勵與尊重的民間工藝重新興起，紛紛順應新的藝術潮流，突破傳統拘束，超越過去儀式性、工具性的範疇，轉而以文化活動產業發展。蔡美麗（2004）即點出此段時期日趨沒落的工藝產業被重新以「文化」詮釋、包裝，如：做為傳統民俗手工藝，成為文化活動中的熱門節目；或作為「文化資產」、「工藝美術」，成為博物館、文化中心等單位的收藏展示；或作為地方「文化產業」，設計製造成結合文物展、創作展、研習營等大型工藝文化活動產品。台灣工藝在新民藝的思潮和變遷的社會環境中，調整自我再出發。

五、詮釋與辨證的八十年代：由於政府對工藝的重視及文化政策的助力，這個時期的工藝文化活動發展情形可稱是空前蓬勃，詮釋當代工藝的新義，迎向多元思考辨證的未來，終極目的即在於傳承文化精要，維持並提升精緻的生活品質。蔡美麗（2004）直言 1990 年代官方支持的「工藝創作」產業體系形成，鼓勵工藝創作，成為持續培養台灣工藝創造人才的搖籃。

從台灣工藝發展歷程來看，工業化社會以機械取代手工的生產方式，導致許多傳統工藝的技藝快速失傳，塑膠、化學、金屬性材料出現，這些大量生產、無文化性、廉價的替代商品，改變了人們日常生活使用器具的習慣，國人消費習慣也逐漸改變，粗俗便宜的生活器具成為國內市場的主流，至於傳統工藝大都是天然材料、手工或半手工製品、價格較貴，在消費選擇上便不受關注，在內需市場消失，加工型態的手工業物質條件、工資提升等原因下，傳統工藝失去競爭機制。

再者傳統工藝製作的素材、過程及技法均有相當程度的要求，人才培養、技藝傳承有其困難度，非一朝一夕可學成，熟練的技巧往往需要長時間苦熬，如今社會價值觀改變，急功近利、速食文化盛行，傳統工藝的要求對新一代人而言相對地較難接受。且以往學術界對傳統工藝少有關注，甚至視之為「奇技淫巧」，使得優良傳統技藝的保存紀錄不夠系統化，甚至不曾保留下來，久而久之，工藝作

品不僅品質水準難以維持，就連技術也瀕於失傳的命運。

幸而 1980 年代隨著台灣經濟起飛，本土意識逐漸抬頭，各方對文化、工藝發展狀況漸有反省，政府文化單位除在各縣市成立富有地方特色的博物館、立法補救尚存的文化資產外，更積極舉辦種種振興工藝的活動，而民間許多有識之士也紛紛在各地成立文史工作室，從事推廣任務、舉辦相關活動（柳盤盈，2004）。

張志遠（2004）提出傳統民間工藝與工業量產之間的差異在於：工業大量生產，強調產品的一致性、規格化；而傳統工藝則有別於工業，是限量、注重個性、獨創的產品。正因如此，傳統工藝的稀有性、手工製作、具有地方傳統及人文的精神，同時注入了地方特有的人文和創意正是價值所在。

其實在文化創意產業推動中，工藝產業項目種類極多，在所有文創產業中是極具發展潛力的，林秋芳（2004）便認為在提升全民品味、創造生活美學、建立優質生活環境的作用需求下，工藝應該是最具發展潛力的創意產業。而能否將傳統工藝延伸運用，使工藝回歸實用及觀賞兩者價值兼備並掌握得宜，開創一番新局面，走進現代生活中廣泛運用，便是提高產值的關鍵。

不過目前工藝產業發展仍有其問題存在。黃志農（2004）認為傳統工藝在近幾年政府的獎助推廣下已逐漸發展，然而原本為常民生活服務的傳統工藝，在「工」的部分強調好用、耐用，在「藝」的方面尋求民眾程度可欣賞的美感，民眾則相對回報廣大而穩定的市場。但近年來台灣由於社會變遷，工藝需求嚴重銳減，許多工藝家因應時代變革，在傳統中求創新、將工藝品轉成藝術品，卻與現代常民生活漸行漸遠。再者台灣成本偏高，產業多移向大陸製作生產再輸入台灣。另外由於不重視常民市場，在投資報酬率問題下，設計開發的誘因偏低，少有新意。再加上台灣工藝行銷經濟制度尚未成熟，工藝家大多只能自製自銷，但具地區特色的工藝產品卻大肆擴張通路，不能發揮「地產地銷」、地域特產的吸引力。偏離常民生活、成本偏高、設計開發偏少、行銷策略偏差，是台灣工藝發展目前所面臨的問題。

蔡美麗（2001）則提出目前地方工藝產業面臨的問題，在於無風格化、粗糙化、膚淺化。由文化活動建構的文化觀光情境中，地方工藝產業常被以二種型態製造

生產：其一是由其生產體系製造產品，主要作為具地方特色的觀光紀念品銷售，以「地方特色意象」作為主要賣點，然而快速重製、大量生產而價格低廉是觀光紀念品市場競爭的必要條件，此項條件在根本上與傳統工藝產業已產生衝突；其二為工藝生產活動被包裝成觀光體驗活動，由遊客直接動手製作，半成品組合、簡易技術加工的手工藝是主要特色，然而，此種文化活動中的工藝製作，已喪失過去工藝從生活沉澱的深度。雖有刻意營造的「地方文化意象」裝飾，但工藝觀光紀念品化的發展與地方生活、精神內涵脫節，其地方風格亦無法凝聚成形。

在產業人才方面，林秋芳（2004）認為傳統工藝工作者普遍教育程度不高，亦缺乏與外界的溝通管道及通路，快速現代化的狀況下，高勞力低報酬的工作也難吸引新生代投入，且全球化、新生活衝擊下，美學觀念、表現手法、行銷策略等都與過去大異其趣，若要再以傳統繁複工法工序與推廣手法提高產值，實屬不易。因此在推動上，應以不同角度切入。

- 一、建立生活創意產業界的傳統文化素養與觀念：提高傳統工藝在現代設計師與業主心目中地位，讓傳統文化在設計師心中萌芽。
- 二、對新世代設計師廣開傳統藝術各類美學賞析課程。
- 三、結合工藝學界、工藝家、設計師與市場業者展開對話機制。
- 四、將生活創意產業通路商作為推廣平台：與生活創意通路商合作舉辦示範計畫，擴大宣傳效益，拋出並啟動市場機制，引發通路商對市場投入開發的興趣。

以傳統工藝的特性來看，台灣的民間工藝要繼續在未來的社會中傳承下去，惟有以傳統、創意、個性和魅力來取勝，要以生活為基底，朝向生活工藝的方向出發。交趾陶亦如是，若能融合傳統與創意、再加上地方特色、發揮經濟效益，必然也能是極具魅力的生活工藝產業。

2.2 交趾陶

2.2.1 交趾陶在台灣

交趾陶，日本人稱之為「交趾燒」，台灣民間匠師俗稱為「交趾仔」、「廟埕仔」、「淋搪花仔」、「滴搪埕仔」或「交趾埕仔」，稱謂相當紛紜（李純愉，2005）。交趾陶的起源亦是眾說紛紜，學者解釋及看法各家多有不同。

以目前最常見的稱謂「交趾陶」來說，「交趾」一詞所指為何？從其歷史源流來看，「交趾」一名起源於漢代，漢武帝滅南越國後分九郡治理，範圍包括今中國的廣東、廣西及越南境內，交趾郡在今越南河內地區，後交趾地區泛指五嶺以南之廣東、廣西和越南北半部一帶，而將此地區視為交趾陶發源地，比較沒有太大爭議（李淑卿，2009）。

李淑卿（2009）認為台灣交趾陶的技術主要源於廣東的五嶺以南及越南北半部，與廣東石灣陶皆同屬唐三彩分支，清中葉以後，由閩粵一帶工匠將其製作技術傳入台灣。

方鴻源（1997）提出交趾陶淵源可追溯至漢綠釉，惟以唐三彩為各代之冠，其後宋三彩、遼三彩、明三彩、清素三彩一脈相承而各具特色。明清以後普遍流行於民間，廣東尤為興盛。明末鄭成功來台，廣窯交趾陶即傳入台灣。

陳信雄（2003）則認為交趾陶源頭可追溯至唐三彩，後來遼三彩有所延續。元明山西法華器、明代景德鎮之法華器，與交趾陶同為低溫釉，然造型與胎質不同；明清福建德化窯、廣東石灣窯，則同是人物塑形，但為高溫燒成。福建地區也有低溫陶塑。這些陶藝製作是台灣交趾陶先河。如果從造型、題材上來看，交趾陶與石灣陶的製作極其相似，同樣重視雕塑技巧，但釉藥有明顯差異，石灣陶屬高溫釉，交趾陶屬低溫鉛釉。

交趾陶材料為軟陶，可塑性大，釉色運用也很豐富，可自由調配。台灣交趾陶最大特色就是與宗教信仰有關，和廟宇建築結合，最初主要供寺廟與豪宅建築物裝飾之用，內容不外乎宗教與傳統教化、忠孝節義的故事，具有安宅納福、吉祥喜慶與倫理教化的寓意，展現的題材融合戲曲文學、宗教信仰，包含複雜的族

群意識、社會結構、文化思想與民俗習慣等深層意義，雖是附屬於寺廟豪宅建築的裝飾工藝，卻融合了捏塑、繪畫、釉彩、陶瓷窯燒等技術。作品多以民間故事人物、動物為主，能反映民俗生活的樸實與親切，在台灣傳統廟宇、家祠、大戶宅邸建築的屋簷、樑柱、牆壁、窗戶等處所，多能發現這些質地樸素、釉色豐富、造型生動的裝飾作品，使建築物增添富麗的藝術之美（方鴻源，1997）。

據簡榮聰（2001）、陳信雄（2003）、謝譯增（2009）、呂皇澄（2009）對交趾陶在台灣發展的研究，清康熙後，台灣移民拓墾漸趨穩定，宅第與廟宇建築逐漸增加，對建築上的增修加飾亦愈加重視，較有規模的廟宇、官府、宅第更是如此。此時期大陸地區政治、經濟、社會等環境較為動盪不安，相較之下，台灣地區安定繁榮，建築市場有大量需求，報酬與發展性均較為豐富，導致除了潮州、泉州的匠師以外，更有唐山、粵東、閩南的能工巧匠紛紛來台發展，促成台灣傳統交趾陶的興盛時期。此外，當時台灣經濟環境富庶，文風鼎盛，科舉制度的實施，造就平民躋身仕紳階級的機會，基於傳統「富潤屋」的思想作法，進而紛建華宅，再加上此時台灣豪族亦大興土木，因此當時台灣地區建造了許多龐大而精美的建築，讓市場對交趾陶的裝飾需求比以前更大。

建築裝飾的需求大增，交趾陶裝飾需求也是數量大增，且每隔二、三十年即需重新塑造，造成交趾陶市場大開。面對龐大的市場需求，許多廣東潮州、福建泉州匠師被優厚的酬勞吸引，紛紛來台燒製交趾陶裝飾，進而生根落地，授徒薪傳。台灣交趾陶因而發展出與閩、粵地區不同的本土風格。

清中葉至日據期初，交趾陶製作在台灣日愈興盛。台灣本土也培育出不少交趾陶匠師，根據學者的田野調查與文獻整理，台灣匠師主要有葉王、柯訓及蘇陽水三大系統（李純愉，2008），其中以葉王最為人所知。

日據時期的交趾陶後繼有人，也受到重視，但創作成就不若前代。日據末期，日本進行皇民化政策，許多台灣建築及廟宇皆以市區重劃、破除迷信等名義被拆除，交趾陶也遭毀損，許多匠師暫時改行，導致台灣傳統交趾陶的衰竭。

1950年代台灣社會型態轉變，工商業興起，人民生活價值觀改變，隨著西方建築風行、建材與格局異變，鋼筋水泥取代了傳統木材結構，精心雕琢的木雕、

石雕，被水泥翻模、剪粘……等方式所取代。寺廟藝術也有了劇變，追求快速，低價建廟的風氣日漸盛行，鋼骨結構取代原先細緻的木樁建築之寺廟型態，伴隨的裝飾藝術也開始有了變化，以往用來裝飾廟宇的傳統交趾陶，被翻模陶偶以及新興的玻璃剪黏裝飾技術取代。淋漘陶偶等裝飾素材，迅速取代手工繁複、成本高的交趾陶，也漸漸擠壓交趾陶應用於寺廟的生存空間。再者，傳統建築也越來越少，交趾陶缺乏展現場所，使這項傳統工藝處境困境重重。除了市場需求、創作、傳承的困難，作品的保存也面臨困境，許多傳統廟宇中的交趾陶藝品，由於廟方的裝修及拆毀重建，多被毀壞。造成傳統交趾陶的「黯淡期」。

在這樣的環境衝擊下，交趾陶匠師為求生存，發展兩向的經營模式：一是等同放棄交趾陶製作，將寺廟交趾陶轉為淋漘風格陶瓷並機械量化，降低成本。另一種則是將交趾陶轉型，逐漸將原先應用於寺廟的裝飾陶瓷，轉變成為居家裝飾藝術品。

1970 年代台灣經濟起飛，收藏民藝風氣興起，且適逢本土意識高漲等外在環境因素影響，交趾陶產業快速竄起，分散座落於嘉義地區，成為特殊的文化產業。民國七十年代以後，台灣藝術創作活躍，逐漸有一些不同的交趾陶作品。地方性美展與文化活動的興辦、傳媒報導等，促成交趾陶藝的提升與普及，不僅開拓市場，也提高藝術價值，再度出發的交趾陶大多脫離廟宇功能，或以工藝品呈現，或作為藝術創作。對此，陳信雄（2003）認為這些作品形象仍多取樣於古代，再改以寫實或動感的造型，古今並用，只是稍欠融會與昇華。而釉料多採化學合成物，以較高溫度燒成，呈色穩定，但似乎欠缺昔日之流盪與溫潤。

交趾陶在 1990 年代前後盛極一時，百家爭鳴，欣欣向榮，藝術創作品如雨後春筍般湧現，接連發展出寺廟裝飾藝術品、居家擺飾藝術品、藝術建材、文化商品等方向。交趾陶強烈的東方傳統符號，具有道地的文化特色，在台盛極一時，成為政商名流收藏珍品之一。

在盛極一時的背後，交趾陶產業也產生了困境，呂皇澄（2009）研究指出由於產業處於藝師封閉的形態，交流不頻繁，在著作權觀念不足的情況下，作品臨摹抄襲情況嚴重，降低創作者創作意願。另一方，多數交趾陶藝師拜師林添木師傅，

釉藥配方相同，未精進釉彩技術之下，釉彩同質性高。在創作主題雷同、造形模仿嚴重、創新度低落及釉彩相似的情況下，常常令消費者無法識別各作家之交趾陶。1990 年代後期，台灣景氣逐步下滑，有交趾陶業者前往大陸設廠，在自我認同不足的情況下，以削價競爭的廝殺模式回攻台灣交趾陶市場，打擊原先建立的產業型態。另一方，交趾陶市場價格混亂，品質良莠不齊，更有部分業者以冷漿、玻璃纖維仿冒而以交趾陶名稱販售，導致產業形象大受打擊，致使民眾觀感不佳，消費者難以辨識交趾陶品質的好壞及異同。在價格、品質、造形、產業形象等多方負因素的情況下，影響該產業產品銷售。

台灣交趾陶工藝產業由於受到生產規模小、技術傳統、鉛釉問題等限制，無法量化生產食用器皿，多以個人工作室的規模生產藝術收藏品、禮品、紀念品等方面的手工模製品。雖有困境，但仍有突破，爲了讓交趾陶更貼近民眾生活，近年來有些交趾陶作家及陶藝公司已開始「設計」交趾陶。由於受到鉛毒問題的影響，現今市上所出現的實用性交趾陶，在設計上多以不具食用功能的生活用品爲主。如：獎盃、生肖小吊飾、時鐘、文鎮、燈飾……等產品，但在功能、造形、主題、符號、材料及使用情境上都有了大幅度的創新。(呂皇澄，2009)。

2.2.2 交趾陶在嘉義發展沿革

嘉義地區可說是「交趾陶」在台灣被稱呼的源頭，甚至有人稱交趾陶爲「嘉義燒」，更因葉王盛名，及近代交趾陶藝師名家輩出，作品之富冠於全台，行政院文建會（今文化部）指定爲代表地區特色設置「交趾陶博物館」。

依據《嘉義縣志·藝術志》所錄，嘉義自葉王以下師承表如圖 2.1：

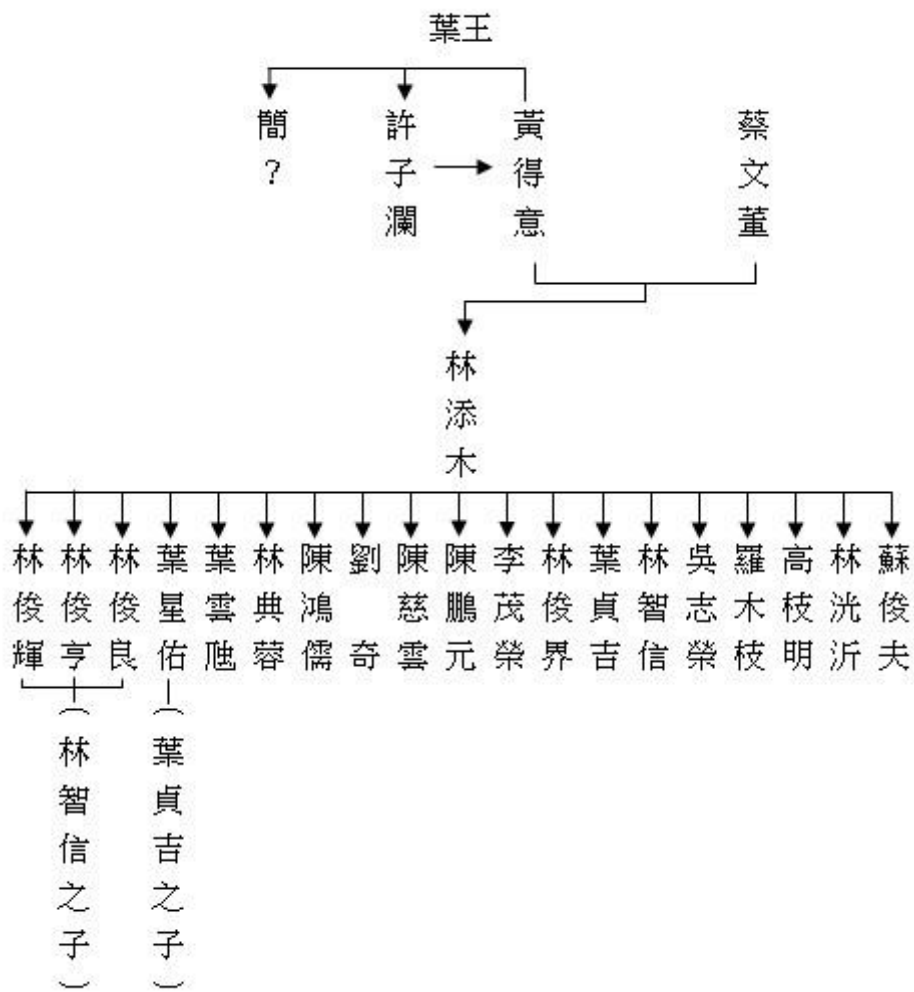


圖 2.1 葉王世系圖

除了葉王系統，交趾陶主要師承發展尚有柯訓、洪坤福系統及蘇陽水系統。

清末來台的柯訓及其弟子洪坤福，參與北港朝天宮和新港奉天宮重建工程，此外，柯訓也曾帶領其弟柯仁來和弟子洪坤福北上，參與羅東媽祖宮的修建工作，作品尚留存在當地。柯訓在台時間不長，但其弟子洪坤福在台四十多年，所裝修的寺廟遍及全省，擅長交趾陶、剪黏、泥塑技藝，名聞遐邇，人稱「尪仔福」，確實是台灣交趾陶史上重要宗師之一。除了技藝、作品之外，洪坤福對台灣交趾陶界更重要的貢獻是極力授徒傳藝，並發展至全台，據傳前後共授徒八人，其再傳弟子、徒孫散佈台灣北中南各地，促使寺廟剪黏、交趾陶成為廟宇裝飾的主流，也促使嘉義新港鄉成為全台交趾陶與寺廟剪黏的重鎮，其中新港鄉佔有百分七十

的產量，有「剪黏交趾巢」之譽（嘉義縣志·藝術志，2009）。

蘇陽水（福建泉州人）約在 1920 年代（一說清光緒年間）與其叔兄來台，參加寺廟大修改築的工程，新埔廣福宮前殿的交趾陶有落款「泉州洛江蘇陽水」，李乾朗依此尋得同時期來台的多位蘇姓匠師。他們的作品大多分佈於台北、桃、竹、苗一帶，目前尚可在新埔廣和宮（1928 年作）、南坎五福宮（1925 年）及芎林文林閣等寺廟見之。由於蘇陽水等兄弟皆師承泉州技藝，且與台灣其他派別匠師風格迥異，故稱之為「泉州蘇派」。蘇陽水傳徒多為客家人，其傳藝的第二代最有名的是朱朝鳳，頗得泉州蘇派的技藝風格，主要作品多在台灣光復以後，如新埔義民廟、新埔三聖宮、中港慈裕宮、艋舺龍山寺。後再傳子朱文淵、朱作祺、朱作民等第三代匠師（簡榮聰，2001；李純愉，2005）。

由於柯訓、洪坤福系統遍及全台，且製作發展兼有剪黏、泥塑，而蘇陽水系統發展是在北部桃竹苗一帶，本研究以嘉義地區交趾陶為主，因此以下即由葉王系統創作藝師來看嘉義交趾陶的發展。

一、葉王

葉王本名麟趾，號和雲，外號獅，其作品多署名葉王，故時人以王獅、王師相稱，後世尊稱為王師（師為師父之簡稱）。據簡榮聰（2001）、陳信雄（2003）及柳盤盈（2004）研究，清嘉慶年間，南投、鶯歌相繼開窯創業，葉王（葉麟趾）的父親葉清嶽自福建漳州平和移居嘉義，葉清嶽是寺廟裝修陶塑匠師，在此家庭成長，葉王自幼便展現捏陶天分，後得名師指點，從廣東師匠習得廣釉技法，再自行靈活運用，十六歲出道，十七歲便獨當一面，獨立主持寺廟裝修工程，成為箇中好手，逐漸形塑獨特的風土特色。

出師後的葉王，活動範圍大抵在嘉義、台南等地，專替廟宇燒製以忠孝節義為主題的交趾陶，現存作品可見於嘉義朴子市配天宮、水上鄉柳仔林苦竹寺、台南縣學甲鎮慈濟宮及佳里震興宮。葉王調配廈門、金門之白土，黑土作為坯料，製造時不用模具、全憑手工捏塑而成，做人獸、花鳥、器皿等形象，入小窯，以八百度低溫燒成，由於受陶土土質及燒窯空間限制，成品多屬五寸左右的小件，大件則採組合方式。作品造型豐富而生動，器皿花鳥、人獸形象均維妙維肖。

葉王交趾陶之所以能脫離唐山匠師系統，獨樹一幟，成為台灣交趾陶的開山始祖，除了材料的差異之外，主要還是由於特出的藝術性、創意與多樣性，其創作題材廣泛且重複性低，作品人物造型、表情或自然親切、或誇張怪異，風格特殊，「絕難仿作」。

而交趾陶最著名的藝術成就是「釉彩」，葉王融合唐山匠師傳統的「鉛釉」與「長石釉」，即結合低溫軟陶的鉛釉與中、高溫瓷器釉，形成斑斕瑰麗而穩健典雅的多彩特質，用色溫潤鮮豔兼具，獨特的「胭脂紅」釉色被視為葉王的用色特徵。

日據時期藝文界對台灣陶塑甚為珍惜，論到此中大師，均推清代之葉王。1930年在台南舉行「台灣文化三百週年紀念會」，日本學者尾崎秀真在「清朝時代之台灣文化」專題演說中曾說：「台灣以往三百年間，祇產生製陶名匠一人。」名匠即是指葉王。1938年，日本藝品愛好收藏者將葉王遺作送往法國巴黎世界博覽會參展，由於製品形神畢肖、色彩豔麗、光澤奪目，恍如琥珀翡翠般精巧絕倫，當時歐美各國藝術界人士驚為絕技，視為東洋國寶，標名為「嘉義燒」，從此葉王作品成為收藏家爭逐目標，成為博物館收藏珍品（方鴻源，1997；左曉芬，1997；陳信雄，2003）。

二、葉王傳人

葉王的交趾陶藝術卓絕群倫，有關其世系傳承或言無法考據，或言並無傳人。那麼葉王是否有授徒？據葉王曾孫葉金樹先生表示：「父親說有的，前後有收三名徒弟，第一個學徒姓簡，但名字不詳。第二個徒弟已不可考，第三是許子瀾，是清朝的秀才……家境富裕，閒在家裡趣味捏土消遣而聘請葉王先生教導做交趾陶。」（左曉芬，1997）根據楊孝文資料整理第二代傳人，許子瀾已是前清舉人，並非專業匠師，只是怡情休閒之作。據傳許子瀾後傳黃得意、蔡文董，黃得意（嘉義紅毛井人）習得葉王鉛釉制法，並以此製作交趾陶鴉片煙頭，之後再傳予林添木，但葉王曾孫提出於民國87年取得戶籍資料，葉王出生時間在清道光六年（西元1826年），歿於光緒十三年（西元1887年），從年齡差距來看，黃得意不可能傳承葉王技藝（李純愉，2005）。由於史料不足，因此關於葉王傳承仍待確認。

但據簡榮聰（2001）所記錄：「世間傳誦葉王技藝，曾向來台之廣東匠師劉構

思學習而得釉法與窯燒技法，據黃順安師傅（南部人，交趾陶藝師）表示，劉構思又傳王敦厚、鄭藝，鄭藝又傳洪順發（福）及黃得意，黃得意影響林添木，而洪順發（福）傳黃順安。此一系統雖與葉王無直接師承，卻有同門關係，亦可供參考。」

無論如何，在現代交趾陶的歷史上，林添木先生仍是居於承先啓後的地位，也開啓嘉義交趾陶的新路。蔡文董是林添木的入門師傅，而葉王則是林添木自修上的導師（柳盤盈，2004）。

三、林添木

林添木（1912 - 1987），嘉義市東門人，依其自述，他十四歲由第二公學校畢業（今民族國小），赴北港朝天宮跟隨唐山師傅蔡文董學習。中日戰爭時，蔡文董返回大陸，林添木由於地緣及時代背景關係，於是將廟宇留存的葉王作品加以仿製，累積多年，釉法及雕塑技藝日漸純熟，後更致力於日本樂燒低溫釉的研究，而開發出獨特的「添木釉」。其作品釉色豐富、絢麗多彩，與葉王交趾陶的淡雅、明艷、沉穩的風格又有所差異，成爲現在嘉義交趾陶釉式之來源。純熟累積的雕塑技藝以及獨特的配釉方法，使得林添木在當代成爲繼葉王之後，成爲嘉義交趾陶界唯一能兼善塑造以及釉法的匠師，也在嘉義交趾陶匠師譜系中，成爲繼葉王後的嘉義交趾陶宗師。林添木雖未直接受藝於葉王，但在工具使用、土料配製、塑造方法、作品題材等，皆刻意模仿葉王之傳統手法來製作，因此一般論者在論述嘉義交趾陶藝師之系統時，皆將林添木列爲第三代傳人。

據曾永鴻（1997）、柳盤盈（2004）研究，依作品風格之演變，將林添木交趾陶藝分爲三期。早期爲繼承傳統期，以師傅所傳的技巧及題材內容爲主，人物造型較不成熟。中期林添木曾放棄廟宇裝修工作，從事家傳祖業，在市場販賣米糕爲生，後因民國六十年代台灣社會掀起收藏民藝的風潮，交趾陶作品頓成炙手可熱的古董商品，留存於廟宇中之葉王交趾陶作品屢遭竊盜，林添木在這樣的社會背景下，開始仿製葉王的作品及題材，而其仿製的作品常被古董商當作葉王真跡來販賣，此時期可稱爲葉王仿製期。晚期風格走向求新求變，作品發展出個人特色，不再以葉王的作品爲仿效對象，在題材上力求生活化、創新，如收藏於嘉義

吳鳳廟的「孟母教子」、「言而有信」、「東方朔與麻姑祿」等作品，都可視為其獨創之作。

林添木一生致力於交趾陶藝的研究製作，對後世影響甚大的有兩方面，一是對釉藥的研究，另一項是技藝的傳授。尤其他晚期開始授徒，數次開班教授交趾陶藝，培養現代交趾陶人才，此一轉變對台灣交趾陶的發展和轉型有甚為關鍵的作用：一方面將交趾陶推向藝術化創作之路，除了應用在建築裝飾之外，也運用在藝術的創作，不再受限於廟宇傳統牆堵壁飾的題材與作工，另一方面也使得交趾陶技藝從建築匠師的傳授系統脫離，轉為社會美育，培養更多人才，使交趾陶得以在嘉義地區繼續傳承下去。現今交趾陶名家如高枝明、蘇俊夫、林洸沂等，皆是林添木門徒，大部分在嘉義發展，他們除了傳承交趾陶的技藝外，並且加入自己的研究，作品應用範圍除了建築裝飾外，也走向生活觀賞藝品的用途。

2.3 資源基礎理論

2.3.1 競爭優勢

Porter (1980) 提出競爭優勢是指在產業中，企業相對於競爭者所長期擁有之獨特且優越的競爭地位，而這種獨特且優越的競爭地位表現在外的就是高於平均水準的市場佔有率或獲利率；為獲得競爭優勢，有三種一般性策略方法：低成本、差異化、集中化。

Prahalad & Hamel (1990) 認為競爭優勢短期來源是現存產品的價格與表現；長期來源則是以最少成本及最快速度建立研發非預期產品的能力；但真正的優勢應是源自於管理階層能結合整個企業的技術與製造能力，將之加入競爭力中，並授權使各單位對變動的機會能迅速因應。

Shapiro (1997) 提出當市場發展到完全競爭，每個廠商都是市場價格的接受者並賺取正常利潤（收益等於機會成本），因為任何廠商皆可自由進出市場，生產相同或差異甚小的產品，此時若提高價格將失去顧客，降低價格則產生虧損。在所有廠商只能賺取正常利潤的情況之下，若有廠商能增加產品的價值使消費者願意

支付較高的價格，或是以較低成本生產該項產品時，相較之下，該廠商便能獲得多於正常利潤的超額利潤，便擁有優於其他廠商的競爭優勢（方正榮，2002）。

無論是實務上或學術上，競爭優勢的定義尙未有統合一致的解釋，以較廣泛的定義來說，競爭優勢是指市場地位的優越，由相對較低的成本，或有能令顧客感到較優異價值的產品、服務等而獲得相對高的市場佔有率或獲利率。但有時競爭優勢是指「特殊能力」（distinctive competence），即指在技術或資源具有相對的優勢。但大致而言，「競爭優勢」強調的是與競爭者比較，是一種相對優勢的觀念。企業要在競爭激烈的環境中獲得成功，就必須要能夠在所屬產業中長期取得相對獨特且優越的競爭地位或能力。

由於外部環境變動愈烈，分析預測不易，從企業內部資源為基礎切入來研究內部資源與競爭優勢之間關係的學者越來越多，Wernerfelt 即提出應以「資源面」取代原來「產業面」的觀點，認為競爭優勢是來自於企業本身的資源，因此企業應突破傳統外部「產業競爭分析」思維，以內在能力「資源基礎觀點」的角度來進行決策，在管理上提高企業資源的使用效率，創造並把握資源的優勢情境，使競爭者無法直接或間接取得其累積、培養的資源優勢，形成長期且持續的競爭優勢（Wernerfelt，1984），此一理論被稱為資源基礎理論。

2.3.2 發展沿革與定義

觀察策略管理發展歷程，Hoskisson（1999）將過去研究方向大致分為 1960 年代早期發展（early development）、1970 年代產業組織經濟學（industrial organization economics）、1980 年代組織經濟學（organizational economics）、以及 1990 年代資源基礎理論（resource-based theory；RBT）四個時期。各時期策略管理的研究面向在由外而內來做策略考量的「產業面」觀點，及由內而外進行策略分析的「公司面」觀點間不斷擺盪。可知資源基礎理論「以公司內在觀點探討公司競爭優勢取得」這樣的觀點並非嶄新想法（莊尚平，2000）。

目前企業界常用資源基礎理論來評估企業內部能力，資源基礎理論之所以如此受到策略管理學界的重視，可分兩方面說明（莊尚平，2000）：

(一) 外部環境面的分析經過八十年代的眾多學者研究後，對外部環境面與公司績效之間關係的解釋已有相當成就。相對而言，企業資源與績效間關係的研究則顯得不足。

(二) 在資訊科技與全球化帶動下，公司外在競爭環境的變遷較過去更為快速劇烈，因此公司將更難以對外在動態環境精確分析與掌握，相較之下，想要管理與控制公司內部的資源、能力是較為容易的，因此更適合作為企業策略方向擬定時的參考依據。

另外，「資源基礎理論」亦充分解釋兩個在策略管理學懸宕已久的基本問題：「為何同樣產業的各公司彼此仍有所不同？」，以及「為何有些公司可以領先同業並持續其競爭優勢？」。

以下整理資源基礎理論的發展及論述：

表 2.2 資源基礎理論的論述發展

Selznick (1957)	提出「組織的獨特能力」一詞，其相關觀念皆揭示資源基礎理論的基本想法—「各公司所具有的資源都是相異的」。
Penrose (1959)	賦予理論基礎，將公司視為「資源的集合體」，提出「組織不均衡成長理論」，認為公司成長的主要原因是「組織寬裕」(organizational slack)，企業為獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要有效的利用這些資源的獨特能力。
Wernerfelt (1984)	提出資源基礎觀點 (resource-based view; RBV) 一詞，相對於過往的理論而言，RBV 強調應以企業的「資源」取代傳統的「產品」，作為擬定企業策略的思考方向；為了獲得並維持長期競爭優勢，企業必須致力於了解組織現有的資源，而非聚焦於產品本身。把握並創造資源的優勢情境，且在管理上強化資源效率，使競爭者無法間接或直接取得其所累積及培養的資源優勢。
Aaker (1989)	認為企業持續性的競爭優勢是資產與能力，而企業競爭方式與

	場合的選擇，必須與企業資源、能力相配合。
Foil (1991)	形成組織文化的「認知程式」是競爭優勢的重要來源；資源與資源使用能力都是競爭優勢的主要來源。
Grant (1991)	首先提出資源基礎理論 (resource-based theory; RBT) 一詞，訂定此理論在學術研究的地位。他認為公司的「資源」與「能力」不但能夠指引企業的策略發展方向，同時也是公司獲利的主要來源與基礎，因此當公司進行策略規劃時必須優先考量到資源基礎理論的核心觀念：了解資源、能力、競爭優勢以及獲利這四者之間的關係。
Hall (1992)	企業擁有相關能力差異化，才具有持久的競爭優勢。無形資源是競爭優勢主要來源，無形資源又可區分為資產與技能兩類。
Verdin & Williamson (1993)	競爭優勢所需的資產形式有四種：顧客資產、通路資產、過程經驗、一般資產。
Parhalad & Hamel (1994)	在「競爭大未來」一書中，提出核心專長的概念，企圖由企業內部重新檢視企業成長，並解釋美國經濟倒退與企業長期忽略內部核心專長培養的關係。企業競爭應從核心能力、核心產品與最終產品三個層面來思考：短期而言，企業競爭力來自最終產品；長期來說，競爭力強弱繫乎企業的核心能力。
Collis & Montgomery (1995)	資源配置的得當與否，決定一家企業經營效率及獲利能力。企業的競爭力是在公司整體策略下，發展出一套具競爭優勢的資源。
Hill & Jones (1999)	競爭優勢是促進企業達到較佳的效率、品質創作和顧客回應的特異能力，運用在差異化、低成本化策略上，完成價值創造。其特異能力主要來自於組織資源和運用資源的潛能。

資料來源：莊尚平，2000；毛志仁，2002；汪俊在，2003；林季蓉，2005；李怡萱，2009；李忠諭，2009；本研究整理。

資源基礎觀點有兩項基本假設：(1) 資源異質性：縱使在同一產業，不同公司可能各自控制不同的策略性資源 (strategic resources)，因此造成彼此之間的差異性；(2) 資源固定性：由於資源不會在公司之間移轉，因此彼此之間的資源和能力差異可能是長久且持續的 (李忠諭，2009)。

如前所述，競爭優勢的分析方式大致分為內部與外部分析兩個面向，資源基礎理論所重視的「資源」對競爭優勢分析而言究竟有何地位？Barney (1991) 即將傳統的 SWOT 分析、重視內部資源分析的資源基礎模式，與重視外在環境評估的產業吸引力模式整合為一個完整架構，如圖 2.2。

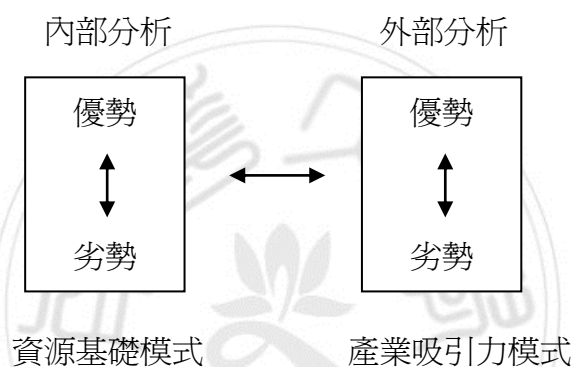


圖 2.2 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式整合架構

資料來源：Barney (1991)

用此架構分析資源與競爭優勢之間的關聯性，Barney 認為「特殊」的公司資源，在公司創造持久性競爭優勢時，扮演舉足輕重的角色。

而林晉寬 (1995) 綜合相關學者對「資源基礎觀點」或「資源基礎理論」的論述，得到結論之一即是：資源基礎理論以「資源」作為公司策略決策思考更深層、更基本的核心，理論所關心的重點在於如何辨識、累積、培植、發展與管理組織的核心或獨特資源。

綜上所述，「資源」與「公司內部能力」是資源基礎觀點的核心概念。發展產業的競爭優勢必須先了解內部的資源與能力，故本研究將列舉相關研究對於資源與能力的定義，作一觀念上的整理及釐清。

2.3.3 資源定義與分類

關於「資源」的定義，依照郭文彬（2001）、林季蓉（2005）之研究，將中外學者所討論的相似名詞及其定義整理如表 2.3：

表 2.3 資源的定義與分類

相似詞	來源（時間）	定義
資源（resources）	Barney（1991）	公司資源包含所有資產、能力、組織程式、公司屬性、資訊、知識……等。為公司所掌握，而且能使公司進行構建並執行策略，進而提升公司的效率與效能。
	Amit & Schoemaker（1993）	資源是一組公司所擁有的，且可利用的要素（factors）。
策略性資源 （strategic assets）	Schoemaker（1992）	廠商由許多能力所包圍，在內層的可能是核心能力或技術方面的東西，在外層的可能是產品設計、銷售等，這些資產和技能是由廠商的人力資源作長時期的投資與資訊分享而發展成的。
	Amit & Schoemaker（1993）	「策略性資產」是指為了創造或保護公司的競爭優勢，所擁有的一組難以交易和模仿、稀有的、以及專屬的資源與能力。
	Aharoni（1993）	特定廠商的優勢，是指企業中深植於人或機器的核心技術或獨特的知識。
	高淑芬（1993）	策略性資源乃是一組稀少、專屬、難以模仿的資產與能力，為公司創造、維持或保護競爭優勢的來源。
	吳思華（1994）	凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形資產，或是在企業的策略作

		為上，有極為重要的地位者均稱之。
無形資產 (invisible or intangible assets)	Itami & Roehl (1987)	以資訊為基礎的能力，為企業所擁有、是資源歷經長久的交互影響，發展而來有形或無形的過程，被視為一種無形資產，其存在是依賴顧客對企業的認知。
能力 (capability)	Amit & Schoemaker (1993)	能力是公司運用資源的力量，最常見的是利用組織程序去組合各項資源，以達成預期目標。
特殊能力/能耐 (distinctive competence)	Selznick (1957)	企業要提升為機構化 (institutionalization) 而擁有特殊的特性 (characters)。
核心專長/能耐 /競爭力 (core competence)	Prahalad & Hamel (1990)	組織由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是在協調不同的產業技術及科技整合上的能力。
	Coddling (1990)	企業內部所有能夠提供競爭優勢的能力組合。
	Dosi et al. (1990)	核心能耐是一組差異化的科技技能、互補性的資產、組織常規和能力等。
	Collis (1991)	核心能耐是來自一組不可逆的資產，乃是公司相對於競爭者的優勢，為公司創造利潤的來源。
	Schoemaker (1992)	核心能耐乃是能增進資源共享的力量。
	Tampoe (1994)	能夠多方面整合科技、作業流程以及發展具持久、獨特之競爭優勢並創造組織附加價值的技術或管理子系統。
	Hamel (1994)	核心競爭力是與競爭者有所差異且優於競爭者的能力。

	陳彩繁 (1994)	核心競爭力是公司賴以生存的能力，為公司內所擁有的有形或無形獨特資源。它會減少企業所需的時間和成本，以傳送更具競爭性的產品，擴張其基本資源，提高競爭優勢。
	Montgomery & Collis (1995)	核心能耐：並不是把企業內部所具有的能力進行評估，做的最好就叫做核心能耐。核心能耐是要比競爭對手做得更好，而且為市場所需要才能稱之。
	Asker (1995)	一種具有綜效的能力與資產，提供各個事業單位競爭優勢。
	Coyne et al. (1997)	指一個群體或團隊中，一些彼此互補的專業技能與知識所結合而成的特定能力，且足以執行一個或數個更具世界級水準的重要程序。
	Nitin Nohria (2000)	一項技術或是才能，或更有可能是一些此種技術的結合，讓組織有能力整合其事業在創造、提供真正好處給客戶方面的過程，足以與競爭者區隔並阻止模仿，並據以建立競爭優勢。
組織能耐或資源 (organizational competence or resources)	Ulrich & Lake (1991)	組織能耐是指企業建立事業結構與程序的能力。
核心資源	呂玉如 (1994)	核心資源乃是在攸關企業勝敗的營運範疇，企業所擁有足以形成獨特競爭優勢之有形或無形資產，以及專屬於組織或個人的能力。

	吳思華（1994）	核心資源內涵其實非常多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等都可能成爲核心資源。
	林晉寬（1995）	核心資源是能達成企業使命，改進其效率與效能，調適組織環境改變，並且與組織決策及行爲有重要關聯的重要工具。企業做的比競爭者好、單一或獨特的重要資產或能力。
資源優勢	洪明洲（1996）	指具有優異的「資源」以及運用此資源的「專長」，並非資源自己就具有生產性，而是生產性工作需要很多資源的合作，所以資源優勢乃指特異資源與特異專長。

資料來源：郭文彬，2001；林季蓉，2005；本研究整理。

郭文彬綜合學者的各種定義方式，歸結出「資源」是多樣性的、多元化的，包括了資產與能力。依上表所列來看，學者們對資源的定義相差不大，多指企業內有形、無形的資產，及運用資產達成組織策略意圖所須具備的能力。吳思華的觀點綜合了中外學者論述的精要，故本研究採其觀點：包含多元內涵，凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形資產，或是在企業的策略作爲上，有極爲重要的地位者均稱之爲「資源」。

關於資源的分類及衡量指標，以下綜合胡浩軒（2004）、林季蓉（2005）等學者整理如表 2.4：

表 2.4 資源分類與衡量指標

學者（年代）	資源分類及衡量指標
Penrose (1959)	管理組織、實體資源、人力資源、無形資源
Ansoff (1965)	一般管理與財務能力、行銷能力、研究發展能力
Stevenson (1978)	組織能力、科技能力、財務資源、行銷能力、人事資源
Hoffer & Schendel (1978)	財務、實體、人力、科技、組織
Porter (1980)	產品、研究發展、作業能力、財務／成本、配銷、一般管理、行銷／銷售、組織能力
Hitt & Ireland (1985)	一般管理、工程／研發能力、生產／作業、行銷能力、公共關係、人事資源、財務
Itami & Rohel (1987)	實體資產、財務資產、無形資產（環境資訊、公司資訊、內部資訊）、人力資源
Coyne (1986)	1.擁有能力（過去行動的結果，有競爭優勢且具有防禦性）：智慧財產權等
	2.使用能力：（功能上）包含來自知識、技術、員工經驗與其他相關業務人員之關係；（文化上）整體組織中個人與團體相關行為、態度、信念與價值
Wernerfelt (1989)	1.固定資產（長期下產能固定）：廠房、機器設備等
	2.藍圖（範圍廣，產能不受限）：專利權、商標、品牌、商譽等
	3.文化（短期產能受限、長期不受限，可由內部發展增強，成員無法攜出或複製）：組織文化等
Chandler (1990)	功能性能力、策略性能力
Chatterjee &	1.實體資源（固定產能、彈性較低）：廠房、機器設備等

Wernerfelt (1991)	2.無形資源（中等彈性）：品牌、創新能力等
	3.財務資源（較不具彈性）：內部資金與外部資金（股票、債券）等
Grant (1991)	財務、實體、人力、科技、聲譽、組織
Collis (1991)	1.核心能力（創造利潤的來源）
	2.組織能力：鼓勵創新、集體學習、資訊與技術轉移能力等
	3.行政傳承：包含有形（土地、設備等）及無形（領導風格、公司文化等）
Barney (1991)	1.實體資本：技術、廠房、設備、地理位置、原物料取得等
	2.人力資本：員工訓練、經驗、關係及管理者個人見識和洞察力
	3.組織資本：正式職權系統、正式及非正式規劃程序、控制協調系統、組織內外非正式關係及團體等
Badaracco (1991)	無形資產的二項分類：移動性知識、潛藏性知識
Leonard-Barton (1992)	員工知識與技術、科技系統、管理系統、價值與規範
Hall (1992) Amit & Schoemaker (1993)	1.資源：智慧財產權、合約、聲譽、網路、商業機密、財務等
	2.能力：品牌、員工能力、通路者技術、供應商技術、企業文化等
Verdin & Williamson (1992)	1.投入資產：原物料、產能、設備、商譽、與供應商關係等
	2.程序資產：研發能力、技術知識、適當產能、員工生產經驗等
	3.通路資產：市場佔有率、配銷網路、代理經銷商的忠誠度
	4.顧客資產：公司商譽、商品印象、顧客忠誠度、品牌熟悉度、服務網路
	5.一般資產：財務資源、資訊技術系統、市場知識、與政府關係、人力資源（管理技能、公司經歷特殊經驗、管理者及員工知識等）

Porter (1993)	高科技產業群聚包括四種策略性資源：人力資源、技術基礎結構、知識資源、資本資源
高淑芬(1993)	有形資產、無形資產、能力
吳思華(1994)	1.有形資產：土地廠房、機器設備、資本、有價證券、財務結構
	2.無形資產：品牌、商譽、智慧財產權、執照、契約／正式網路、資料庫等
	3.組織能力：業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習
	4.個人能力：專業技術、管理、人際網路
林青容(1994)	產能型（有形資產與人力資產）、顧客型（系統型與形象型）、知識型（制度化與文化能力）
Collis & Montgomery (1995)	1.實體資產：不動產、設備、原料等
	2.無形資產：商譽、品牌、文化、科技知識、專利權、累積的經驗與學習等
	3.組織能力（資產、人力及組織由輸入轉換成產出之過程的複雜組合，控制公司各種活動效率）
林晉寬(1995)	實體資產、無形資產、財務資產、個人能力、組織能力
Miller & Shamise (1996)	1.財產基礎（公司合法擁有，受法律保護）：財務、實質資源、人力資源、專利權、契約等
	2.知識基礎（具有模糊性及知識與資訊的阻礙，他人無法輕易複製模仿，但不受法律保護）：無形專業能力與技能
Coyne (1996)	管理能力與策略焦點、資源基礎能力、轉換能力、產出基礎能力
Hunt (1997)	財務資源、實體資源、合法性資源、個人能力、組織能力。
司徒達賢 & 林晉寬 (1998)	台灣優勢廠商的優勢資源：創業精神／創業團隊、研究發展與設計能力、經濟網路關係、製程技術能力、品牌/商譽、人力資源／內部網路、業務／行銷能力／服務、通路、金融能力／資金、管理能力、個人 社會網路、品管能力／品質、組織文化、顧客基礎、

	資訊管理、配方等。
Ginter (1998)	資源、專長、能力
方至民(2010)	1.有形資產：土地、廠房建物、設備、財務資產、市場占有率、擁有之通路及轉投資事業等。
	2.無形資產：智慧財產權、市場資訊系統、品牌、商譽、上下游關係與控制力、忠誠度高客戶群。
	3.人力資源：員工技能、經驗、適應力、對企業之認同程度及向心力。
	4.經營能力：業務能力（顧客與市場知識體系、開發新市場及開辦新事業能力、研發新產品／製程能力、高效率與彈性生產／作業／服務能力、人力資源養成體系、持續改善與合理化能力）、組織能力（內部協調、整合、控制、激勵及創新等能力，包括企業文化、組織學習、因應環境變遷之變革能力、領導及管理風格、策略品質及危機處理能力等）。

資料來源：郭文彬，2001；胡浩軒，2004；林季蓉，2005；楊麗雅，2010；方至民，2010；本研究整理。

雖然不同學者對資源或能力有不同的定義或歸類，但最終目的無非是維持或創造競爭優勢。為此需要先自我檢視，了解擁有什麼、缺乏什麼，從而能進一步對不足的資源缺口加以填補，並依資源特性，設法加以修正、補充、擴增，以求持續或建立競爭優勢。

2.3.4 資源的特性

「資源」是創造競爭優勢的基礎，但並非所有資源都能帶來競爭優勢，必須是具備某些特性，才能確認是否為優於競爭對手或具有策略價值的「資源」。

一、Barney (1991) 認為具有以下特性的才是具有持久競爭優勢潛力的資源：

(一) 價值：能為公司在執行特定策略時增加效率與效能，對企業而言，資源的

價值程度可以由其與企業策略的相關性來評估。

- (二) 稀有：現在或潛在競爭者所沒有的資源，廣義來說，凡是市場中對特定具有價值的資源擁有者少於需求者的，該資源即具有稀少性，越稀少越具有競爭價值。
- (三) 無法完全複製／模仿：該項資源具有歷史獨特性、因果關係模糊（資源持有者與持續性競爭優勢的創造兩者之間因果關係無法釐清）及社會複雜性（資源社會性太複雜而無法系統化管理與控制，或資源與優勢連結雖清楚卻因太複雜而無法複製）等特徵使競爭者無法完全複製或模仿。
- (四) 不可替代性：競爭對手無法使用相似或不同的資源執行相同的策略。

二、1994 年 Barney 對其理論進行調整，提出 VRIO 分析架構：價值、稀有性、模仿性及組織。並且提出進行公司內部資源基礎分析所需的提問：

- (一) 價值：「哪些資源能讓公司善用外部機會或避免外部威脅？」公司的資源並不是本來就具有價值，而是只有在能為公司贏得優勢時才有價值。
- (二) 稀有性：「某項特定的資源是否僅由數幾家競爭的公司所擁有？」只有當資源不是被多數公司所擁有時，這項資源才是一種優勢。然而多數公司的資源和能力都是有價值但普遍的，這些資源不能算是優勢，但卻是公司取得競爭力時的必要條件。在如此的競爭環境下，雖然沒有一家公司可以取得優勢，但其生存機率還是會增加。因此不見得所有的資源和能力都要是稀有且有價值。
- (三) 模仿性：「不具備某項資源的公司在取得或發展該資源時是否會面臨成本劣勢？」模仿有兩種方式：直接複製或替代。模仿者可以直接複製擁有競爭優勢公司的資源，但如果模仿的成本太高，那麼已擁有這些資源和能力的公司就能享有持續性競爭優勢。另一種方式則是模仿者也可設法以其他的資源替代模仿成本高的資源，若資源不可替代，或取得替代資源成本遠高於取得原本資源的成本，則競爭優勢就會是持久的。
- (四) 組織：「公司的政策和程序是否已準備好支援開發具有價值和稀有性且模仿成本高的資源？組織能充分利用起資源和能力的競爭潛力嗎？」競爭優

勢需要仰賴資源和能力的價值、稀有性及模仿性，了解這些關係之後，公司就必須組織起來開發資源和能力。

三、吳思華（2000）綜合學者的看法，指出能夠強化組織能耐、或具有策略價值的資源，有下列幾個特點：

- （一）獨特性：資源必須具有使企業在執行策略時增加效能或效率的價值，且其市場供應量非常稀少又無其它替代品。換言之，獨特性同時包含了價值、稀少及不可替代三項特性。
- （二）專屬性：資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業縱然取得該項資源，也不一定能發揮類似的功能，因而可以確保核心資源的價值。
- （三）模糊性：是指資源的建構過程，及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚釐清，使競爭者不僅無法取得，亦無從學習，因而可以阻隔競爭者的模仿。模糊性的特質可以從下列兩方面來建構：
 1. 內隱性：指企業所擁有的能力是經由組織不斷的學習，透過經驗與執行累積而來，這種「由做中而來」的技能，未經組織、整理與編撰，不易接近，亦不適合直接指導，因此競爭者無法透過「逆向工程」技術加以分解與模仿。
 2. 複雜性：指企業本身所擁有的能力，是由許多技能、資產、個人經驗、組織常規間相互依賴而來的一種組合能力，其複雜度之高，幾乎無人能擁有足夠知識去完全掌握，使競爭者沒有足夠的知識去完全掌控。

總結歸納，資源必須具有價值性、稀少性、專屬性、不易複製模仿性及不可替代性等特性，方能為企業帶來持續性的競爭優勢。本研究採吳思華歸納整理的特質來檢視資源是否具競爭優勢。

第三章 研究方法與設計

3.1 研究架構

有關資源基礎部分，本研究參考 Barney 的實體資本資源、人力資本資源及組織資本資源基礎，以及吳思華資產與能力作為研究架構。Barney 的實體資本資源可對應吳思華的資產部分，人力資本資源及組織資本資源基礎則是對應吳思華的能力部分。藉由文獻探討及整理出本研究的研究架構如圖 3.1：

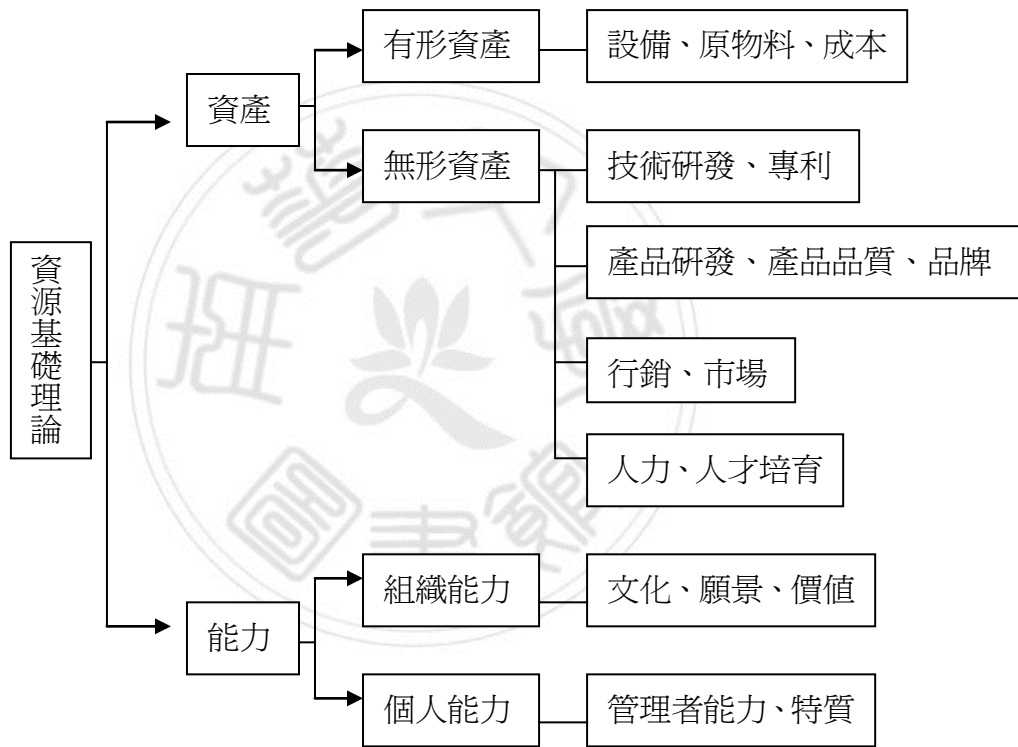


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究方法

本研究以質化研究為主，Strauss & Corbin (1990) 認為質性研究是任何非經過統計程序，或是其他量化手續而產生結果的研究方法（徐宗國譯，1997）。陳向明（2002）在《社會科學質的研究》中對質化研究的定義為：「質的研究是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料搜集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動。」

在質性研究的知識典範下，研究要尋求的結果不是客觀分類標準、普遍法則、因果關係的印證與統計推論，而是社會事實的建構過程，以及人們在不同、特有社會文化脈絡下的經驗與解釋（胡幼慧、姚美華，1996）。

謝臥龍（2004）則提到質性研究本身就是一動態剖析的歷程，整個研究過程就是不斷以資料來測試問題和研究主題的適當性，研究者同時進行收集、整理和分析資料的工作。

Earl Babbie (1998) 認為質性研究的研究設計，是藉由訪談的設計來進行，內容與廣度方面是彈性、反覆、持續的，其特色就在於研究者可以視研究的狀況與實際需要，在研究過程中不斷地修正問題的形式。而訪談是質化研究中主要的資料蒐集工具之一。它是評估人們知覺、意義、對情境的定義及對真實的建構的好方法，也是我們理解別人最有力的方法之一（Punch 著，林世華等譯，2005）。

本研究採用深度訪談作為主要的資料擷取與研究分析方法，並輔以次級資料分析法，使研究資料及內容具完整性，以利於研究的分析與論述。

3.2.1 深度訪談法

Punch (1998) 指出，質化研究者使用多重方法與資料來源研究人類的經驗，包括說與寫的象徵與紀錄，而訪談、觀察、文獻分析等都是質化研究中主要的資料蒐集工具。其中的「訪談」即是研究者尋訪、訪問被研究者，透過具有一定目的和形式的談話方式從被研究者那裡取得第一手資料的一種活動。但在這種人為

的談話情境中，由於研究者有權力控制雙方交談的方式，包括交談內容、談話風格以及訊息的類型和數量，因此交談雙方的地位和權力是不平衡的，這一點是需要注意的（陳向明，2002）。

訪談具有多種型態與使用方式，就訪談對象數量而言，可分為個人訪談和集體訪談；就層次而言，可分為常規訪談與深度訪談；就訪談媒介而言，可分為當面訪談（面訪）、電話訪談（電訪）、甚至是郵寄研究者自行設計、施行的問卷（葉乃嘉，2008）。

Patton（1990）認為訪談就是讓受訪者談話，談談有關經驗、感受、意見與知識（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。深度訪談能觀察到樣本對特定議題的個人意見，此種對話方式，能建立受訪者對研究者的信任，讓受訪者以個人經驗分享的方式，在輕鬆對談中回應研究者的問題，使研究者在訪談記錄中獲得與研究問題相關的質化調查資料（Miller&Crabtree，1999；源自林積慶，2008）。

社會科學研究習慣將訪談法依據訪談問題設計的嚴謹度、結構化程度為基礎，將訪談形式分為結構式、非結構式以及半結構式三類。依潘淑滿（2003）及楊麗雅（2010）、陳麗如（2013）研究歸納：

（一）結構式訪談（structured interview）：又稱為「標準化訪談」或「正式訪談」。研究者在訪談過程，運用一系列預先設定的結構式的問題，進行資料收集的工作。亦即訪談的內容與程序事前都已設計成固定的訪談問題調查表，而受訪者的回答，也是從已經固定編好的答案中選擇。這種訪談是在封閉的情境中來進行的，訪談者只依照訪談大綱來提問，較無自由運用空間可以隨意變化，而受訪者在訪談過程，接受類似的問題情境刺激，只是選答預先設定好的答案，因此研究者所收集的資料不會太偏離主題。

（二）非結構式訪談（unstructured interview）：又稱為「非標準化訪談」或「開放式訪談」。通常不事先預備好訪問調查表或訪談大綱，訪者在既定的研究目的規範下，自由選擇訪問的內容、程序和用語，也容許受訪者有開放的空間來自由回答，盡量提供充分的彈性與自由供訪者與受訪者運用。無結構式的訪談較重視如何在自然情境中，瞭解複雜現象或行為背後的意義。

(三) 半結構式訪談 (semi-structured interview)：又稱為「半標準化的訪談」或「引導式的訪談」。研究者事先擬定訪談的大綱，作為發問依據，不過在實際進行訪談時不必依據大綱的順序，可以視受訪者的回答，隨時調整、延伸問題，做彈性靈活的調整，是一種介於結構式與非結構式訪談之間的資料收集方法。

半結構化訪談讓研究者對訪談的結構具有一定的控制作用，以確保訪談品質、縮短訪談耗費的時間，也同時允許並鼓勵受訪者積極參與。由於對特定議題往往可以採取較為開放的態度，當研究者運用半結構式的訪談來蒐集資料時，經常會有意外的收穫，另一方面，當受訪者在訪談過程受到較少的限制時，往往會採取較為開放的態度來反省自己的經驗。

考量到本研究之主題及目的，需要受訪對象能夠提供詳盡且豐富的資訊，因此適宜採用個人的、面對面式的、半結構化的深入訪談進行資料蒐集工作。

訪談對象包含嘉義市交趾陶協會現任及前任理事長，嘉義市交趾陶協會由從事交趾陶藝術之同好人士呂勝南先生等人發起，以研究交趾陶藝術，提升交趾陶創作，促進交趾陶之發展為成立宗旨，在傳承教育及產業發展上，辦理相關的生產班、文創班、DIY 活動等，透過設計教育與教學媒體的導入，提昇傳統交趾陶產業升級及兼顧文化保存的可能機會，民國 102 年登入縣市級傳統藝術保存團體，目前從事交趾陶產業的工作者或創作者多為協會成員（嘉義市交趾陶協會網站，2015）。

產業代表為墘窯交趾陶坊負責人及新欣國際陶瓷有限公司藝術總監。墘窯交趾陶坊於 1991 年成立，由侯春廷先生與其兄弟姊妹共同創建，以傳承交趾陶、將交趾陶文化傳遞出去為使命，營業內容包含交趾陶產品訂製、設計、販售，也有交趾陶體驗、教學，本研究訪談負責人除了創作，也負責行銷業務。新欣國際陶瓷有限公司營業內容包含交趾陶裝飾工程設計製造、公共藝術設計製作、寺廟裝飾設計規劃、交趾陶修護及生活陶產品創意開發，還有文化休閒園區—陶華園，以交趾陶為特色主題，結合文化產業與創意運用，提供展示與體驗，本研究訪談負責人在交趾陶古蹟修復、教學研究及創作經營多年，獲獎甚多。

兩位交趾陶創作者，漢唐跣趾陶工作坊老師是少數的交趾陶女性作家，師承

其父與師傅蘇衛吉，而能自創風格融入古風與新技，民國 83 年、87 年分別獲第二屆與第六屆之工藝設計優選獎，84 年獲世界華人聯誼會及亞太文化學術交流基金會合辦之「亞太傑出華裔暨商品金質獎」，88 年作品「龍呈如意」獲臺灣工藝研究所典藏，在創作的同時，亦受聘擔任各單位所辦理之交趾陶研習班講師，傳承技藝。騰窯交趾陶工作室老師是少數女性創作者之一，也是少數具備學院派設計背景之交趾陶創作者，民國 88 年作品「螭吻」獲第四屆桃城美展設計及立體類入選，其創作跳脫傳統，主張讓交趾陶走入生活，並嘗試與其他物質結合，作品類型包羅萬象，色澤、造型均有獨樹一格的風貌。

以上受訪者均是在嘉義交趾陶界長期耕耘、研究、創作，對嘉義交趾陶發展甚為了解的專家，透過深度訪談，讓研究者瞭解嘉義地區交趾陶產業有形資源、無形資源、組織能力及個人能力等現況，最後做出分析與整理，期能對做為嘉義交趾陶未來發展策略之參考。

3.2.2 次級資料分析法

研究所需的資料一般分成兩類：初級（原始）資料，是研究者為特定目的直接觀察、記錄、採集、歸分、研析，從受測者方面蒐集而來的第一手資料；另一類被稱為次級（間接）資料，是從期刊、書籍、資料庫等，由前人的研究或機構所蒐集或者記錄的資料，它通常是歷史性的、已被蒐集好的、且不需受測者回覆的資料（吳萬益，2005）。

次級資料分析是研究者將對那些由其他人原先為別的目的蒐集和分析過的資料所進行的新分析。這種新分析為了兩種不同的研究目的，主要有兩種類型。一是把同一種資料用在對不同問題的分析和研究中，亦即從別人為研究某一問題而蒐集的資料中，分析與該問題不同的其他新問題；另一種是以不同的分析方法處理同一種資料，用新的方法和技術去分析別人的資料，以對別人的研究結果進行檢驗（袁方，2002）。

次級資料分析的主要優點是較進行原始調查便宜、快速，其容易度也擴大了後設分析的可能性，讓研究者可以將一些過去針對一特定主題所做的研究結合起

來。雖然也有其限制，就是效度問題，但次級資料分析法仍是用途無限，更說明了在尋找有關社會生活問題的答案時無限的可能性（林秀雲譯，2013）。

本研究除了以深度訪談的方式來獲得結果之外，並以相關的次級資料輔助分析，藉由資料蒐集、整理與研究議題相關的書籍、期刊、論文及檔案資料，並詳加閱覽，逐步分析、探討以作為本研究之立論依據。

3.3 研究設計

研究首先採次級資料分析、文獻探討的方式進行，先期藉由期刊與學術出版物等相關文獻的研究，進行詳細的歸納與分析，以建立對資源基礎概念及產業發展資源等研究架構基礎，參閱相關研究的訪談大綱及資源基礎觀點之資源特性等相關資料，編製適合本研究使用之訪談大綱。

其次，透過採用質化之「深度訪談」方式，探討嘉義地區交趾陶產業現行之運作現況，及現實環境所遭遇的處境，分析其資源、能力，並審視在未來經營運作上之挑戰與其發展方向，進而導出產業資源累積方式與產業資源管理模式等，維持或創造競爭優勢之研究結論與提出具體建議。

由於採用的是質化方法中的深度訪談，故資料處理目的是組織及保管資料。本研究在資料蒐集的過程中，同步整理資料，以便持續檢驗本研究主題，將所有原始資料建檔編碼，並將訪談內容謄寫為逐字稿，並保留訪談過程中受訪者的語氣及反應。

3.3.1 訪談對象選取

本研究希望以資源基礎理論探討嘉義交趾陶之產業發展，故訪談對象包含地方團體（嘉義市交趾陶協會）成員、產業代表、交趾陶創作者等六位人士。本研究訪談對象如表 3.1：

表 3.1 本研究訪談對象

單位	受訪者	編號	訪談日期	訪談地點
嘉義市交趾陶協會	理事長	A	2015.1.5	工作坊辦公室
嘉義市交趾陶協會	前理事長	B	2014.12.30	工作坊客廳
墘窯交趾陶坊	負責人	C	2015.1.1	蒜頭糖廠 田園文化館
新欣國際陶瓷有限公司	藝術總監	D	2015.1.10 2015.1.18	陶華園客廳
漢唐交趾陶工作坊	交趾陶創作者	E	2014.12.9	工作坊客廳
騰窯交趾陶工作室	交趾陶創作者	F	2015.1.10	工作室

3.3.2 訪談大綱設計

本研究確定研究方向後，研究者即著手蒐集並大量閱讀相關研究及專書，歸納整理並設計訪談大綱，與教授討論訪談大綱的適切性、研究對象的可行性，經不斷地修正後，最後成稿。

本研究設計之訪談大綱，分為四大主軸，再根據主軸發展成細目，在實際訪談中，根據受訪者的工作領域和對問題的熟悉度、能力及經驗為主，並非每一題都回答。訪談大綱設計如下：

一、有形資產

1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？
2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？
3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？
4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？

二、無形資產

1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？
2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？

3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？
4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？
5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？
6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？
7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？
8. 在人才培育上有沒有什麼困難？
9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？

三、組織能力

1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？
2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？
3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？

四、個人能力

1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？
2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？
3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？
4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？

3.4 研究執行

3.4.1 深度訪談執行過程

本研究為半結構式深度訪談，在確定研究問題與目的後，擬定訪談大綱。研究者依照訪談大綱之內容進行訪談，在受訪的過程中通常會機動性的提出問題或是調整問題的方向。

在訪談之前，研究者先以電話或電以郵件聯絡受訪者，說明研究目的、訪談

內容，並詢問受訪意願。在受訪者願意接受訪談並瞭解訪談內容後，再與受訪者約定訪談時間與地點。訪談開始前會先詢問受訪者是否願意接受錄音，為利於訪談資料的後續整理，本研究訪談過程中全程錄音，以增加資料的正確性，並避免遺漏受訪者談話內容。最後再以編碼方式進行資料整理與分析。

在實際訪談過程中，訪談大綱提供訪談脈絡，也是本研究主要想取得的資料。藉由訪談大綱可以提醒研究者不致遺漏問題，也有助於受訪者事先知道問題核心所在，有所準備，或調閱相關資料，不至於慌亂、沒有安全感或是答非所問，也能回答出較為詳備的內容。在實際訪談進行時，會依不同受訪者的背景、工作方式不同，與訪談當時的實際情況調整訪談題目的順序，而且受訪者可根據本研究的訪談大綱，決定回答詳細與否，不強求每題都答，也可提出相關內容或建議，希望給予受訪者很大自由空間，在安心、輕鬆的氛圍中，暢所欲言、分享經驗與所知所感。

研究者在完成訪問後，清楚記錄每次訪談的日期、時間、地點，並將訪談內容記錄為文字資料，訪談錄音內容以逐字稿方式呈現，儘可能呈現當時訪談的完整過程。

本研究採取一對一、面對面訪談，訪談時間自 2014 年 12 月開始，至 2015 年 1 月結束，從多次電話或電郵約談，到全部訪談完成，歷時一個月。訪談人數總共有六位，每位訪談時間大約三十分鐘至一個半小時不等。

3.4.2 訪談資料編碼說明

編碼方式將訪談逐字稿以表格分為左右兩欄，左欄是原始的訪談逐字稿，右欄為整理過後的訪談重點。本研究訪談對象分為地方團體（嘉義市交趾陶協會）成員、產業代表、交趾陶創作者。地方團體（嘉義市交趾陶協會）A、B 作為編碼代號，產業代表 C、D 作為編碼代號，交趾陶創作者 E、F 作為編碼代號。

針對訪談內容的各主軸以及細目做資料編碼，以下列出其所代表的編碼內容：

一、有形資產

1-1 代表 1.交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？

1-2 代表 2.設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？

1-3 代表 3.傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？

1-4 代表 4.在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？

第二主軸的第一細目以 2-1，第二細目以 2-2……，以此類推。例如：在文中若是引用到受訪者 A，談到有關交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變時，會以 A-1-1、A-1-2、A-1-3 表示，以此類推。



第四章 資料分析與整理

本研究主要節由資源基礎理論探討分析嘉義地區交趾陶產業現況、發展資源基礎及未來發展策略之展望，藉由訪談所得的資料加以分析與討論。本章共分爲四節，此四節依據訪談的四個面向做分析與說明。第一節爲有形資產層面分析，第二節爲無形資產層面分析，第三節是組織能力層面分析，第四節是個人能力層面分析。

4.1 有形資產層面

資源的分類，學者分別提出不同的看法，本研究參考 Barney 的實體資本資源、人力資本資源及組織資本資源基礎，以及吳思華資產與能力作爲研究架構。其中有形資產層面包括具有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的金融性資產，這些資產通常可以清楚顯現於公司的財務報表中（吳思華，2000）。本研究依據交趾陶產業特性，分爲設備、原料及成本幾個面向訪談蒐集資料，分析結果如下。

4.1.1 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？

交趾陶原本屬於建材類，爲建築裝飾，早期多用於寺廟或宅第建築，尤以寺廟爲主，過去製造設備與今日相比，不可同日而語。關於早期的設備，受訪者表示：

早期蓋廟師傅他們設備大半都很簡陋，大部分都就地取材，在廟的旁邊砌個磚，磚頭疊起來隨便蓋個爐就燒，燒的柴火有時候就是用老廟拆下來的廢棄木頭。

(B-1-1-1)

從清朝到大概民國四、五十年代，一直都是設備相當簡陋的，是就地造很簡單的窯，溫度都很低，用粗糠、樹枝之類的去燒，要燒好幾天，再上釉。(D-1-1-1)

因爲是就地造窯，無論是建窯方式及材料、燃料、窯爐規模都必須考量當地

資源，就地取材，限制甚多，也因此釉藥使用、爐溫控制等各方面都很困難。

受訪者 C 即言：「最早以前是在廟宇前面做，就地造窯，溫度會比較低，所以都要加鉛，以降低釉料熔點，現在就是有電窯了。」(C-1-1-1)

這也是為何交趾陶早期發展為低溫鉛釉，一方面是因為鉛釉顏色鮮艷亮麗，交趾陶作為建築裝飾，必須是高彩度以求顯眼，另一方面則是因為設備、環境所限，不得不然的發展。然而隨著時代演變、科技進步，瓦斯窯、電窯的引進，也影響了交趾陶的發展。

關於現代化的設備，受訪者表示：

現在我們在做當然是科技有了，可以做窯爐的設備，早期我還沒有自動控制的時候，我也是要看溫度，試溫度一段一段燒，現在有自動控溫的，時代不一樣了，設備因為科技就有進步很多。(B-1-1-2)

現在大部分都是電窯，溫度可以控制，對我們來講，當然設備就比較進步了。(E-1-1-1)

生產設備都是大同小異，只是現在有科技化了，像我們之前是用類比的方式去控制窯爐，那現在我們可以採用數位化的自動控制去控制窯爐。(A-1-1-1)

即使同樣是電窯，也因為科技發展而不斷進步，從定溫到自動控溫，從類比訊號控溫到數位化，窯爐的設備不斷進步。除了電窯，還有瓦斯陶，兩者使用燃料不同，但各有其優點。受訪者 F 表示：

通常會用瓦斯窯是需求量比較大、產量比較多的，像新港那裏幾乎都是用瓦斯窯，他那個量大的話必須用瓦斯才會省；我是用電窯，因為我是自己一個人作，電窯也好控制。所以比較少量的會用電窯，比較簡單，用瓦斯的話，剛開始要操控、排窯時的位置都要有不一樣的考量，電窯比較好控制，窯線都固定在牆壁上，作品就在中間。(F-1-1-1)

拜科技所賜，根據使用者的製造數量、成本考量，現在窯爐有多種選擇。通常大量生產的會使用瓦斯窯，而個人創作或是生產量較少的，就用電窯。

受訪者 D 對交趾陶使用窯爐設備的演進有詳盡解釋：

民國五十幾年，台灣開始引進日本倒焰式的瓦斯窯，在鶯歌，那種瓦斯窯開

始使原物料方面做一些改革。所以就會有固定的窯場，那個時候還不是專門在燒交趾陶的，借他的設備來燒。(D-1-1-2)

大概民國 61、62 年的時候，新港開始有第一個專門供應寺廟燒交趾陶的窯，是台灣第一個交趾窯。就開始有專業用的、燒交趾陶的瓦斯窯。(D-1-1-4)

後來又有電窯，因為電窯很好控制溫度，可以寫程式，看是幾段式控溫，就會比較方便，而且也不用人力去燒。(D-1-1-10)

後來我們是把交趾陶整個產業化，所以我們就用隧道窯來燒，二十四小時台車不斷在跑的那種，用大型電腦去控制溫度。隧道窯是燒天然氣，所以在工業區燒。(D-1-1-11)

瓦斯窯的引進，一開始是從陶瓷重鎮鶯歌開始，但並非專燒交趾陶，據受訪者 D 所言，是因為當年外銷陶瓷太熱門，交趾陶師傅借不到鶯歌的窯場，故毅然投下重資，購進瓦斯窯專燒交趾陶，也因此形成當今交趾陶產業化的重要資源。

另一項重要原料是釉藥，關於釉藥的使用，由於歷史、師承等因素，有較為曲折的發展。釉藥配方傳承對交趾陶藝師而言相當重要，甚至帶有所謂「不可說」的秘密氛圍。以下是受訪者關於釉藥的敘述：

原料的話，像我們家是傳承，有的現代的作家他在原料方面就有比較近代的替代釉料。有研發新釉料，通常我們交趾陶的釉料是有含鉛，但是現在有幾位，包含我，也在研究無鉛釉料，為了讓東西更多元化，所以我們也一直在求新求變。(E-1-1-2)

原料不會改變，古時候或是近代的藝師可能是因為師徒相傳，他們知道要買氧化鉻，再加什麼，可以煮成什麼顏色，但是如果每一次買的原料有差異，產生變化，顏色偏了，他會沒有辦法去調整。我的釉是我先生做的，他有辦法調整，是因為我先生有化學知識，知道原料的化學成分，他調配釉色時會去算，用比較科學的方式去研究。(F-1-1-2)

事實上釉藥使用與變化，只是化學變化的運用，但過去藝師並未詳究釉藥的化學成分及變化，只是在使用中累積經驗，進而師徒相承，受訪者 F 即說其自身並不會製釉，若非身邊有懂化學知識的人協助，也不能走入交趾陶的世界。而受

訪者 A 即直言—交趾陶藝師未必都具有化學相關知識：

原料方面，因為我們的氧化物（釉藥原料）都是跟供應商購買的，所以它裡面的詳細成分的配置其實我們不知道，只是說我們過去在用的原料跟現代在用的原料，在燒成的成色上面有差異……直接跟供應商說我們要什麼材料，他就幫我們做了提供給我們，但是我們在使用上，還是覺得過去用傳統自製的方式比較漂亮。……不是說做交趾陶，我們每一個都對化工那麼了解，所以其實我們的原料供應還是仰賴這些原料供應商，那他們怎麼做，我們其實沒有辦法了解。(A-1-1-2)

也因此釉藥使用上，仍是相當仰賴師徒相承的配方製造使用。但在釉藥原料取得上，現在與過去相比也有改變。

以前沒有化工原料，像我們現在要拿到氧化鐵很簡單嘛，以前氧化鐵要到打鐵店拿他打剩的鐵屑磨一磨，上面那層紅紅的就是氧化鐵，才能拿來用。方法比較原始，大部分都是要找其他地方的資源，他們原料的取得大部分都是用天然的礦石，要尋找這些原料就比較辛苦一點，（現在）去化工材料行買，也是很方便，原料取得的方式有一些改變。(B-1-1-3)

現在化學材料非常方便，只要在化學材料行買相關的，再配合調配釉藥，像以前還要再煮、還要再一大堆的程序，所以其實省很多了，就是歸功在化學的進步。(C-1-1-2)

過去材料必須完全自製，稱之為生料，如今可以直接購買提煉好的「熟料」，或是替代的化學原料，雖然還是要調配再使用，但受訪者均言確實減少許多工時工序。

另外，受訪者 D 認為：

有一段時間很多人認為寶石釉才是交趾陶，如果以寺廟裝飾陶瓷都叫交趾陶的話，應該有這一系列：從低溫的、水彩釉的、寶石釉的、長石釉的、釉上彩的、釉中彩……。(D-1-1-7)

民國 67、68 年，交趾陶開始在古董市場崛起，林添木老師再出來去做古時候那種熔塊釉的寶石釉，是一整個熔塊，要用的時候再把它敲來磨，不過那個很耗工。(D-1-1-6)

在窯爐設備進步之後，「比如像水彩釉，會先燒一次很高溫的，在 1170 度的大白釉的燒完之後再上水彩釉，就變成有光澤。所以這個時期的東西，在原料物方面，從燒八百多度提升到一千一百多度的大白釉。」(D-1-1-3)

我們也一直在研發，要提高溫度，要有寶石釉的那種光澤、質感，像我們已經有燒到 1170 度的、類似寶石釉的，這系列是一種叫冰裂釉的，就沒有鉛。(D-1-1-9)

可見交趾陶釉藥的發展，一方面隨化工發展進步而減少工序，另一方面也會隨設備改進、時代風尚而有所改變，由於燒製溫度得以提高，可以使用的釉也有所改變，而在寶石釉大受歡迎之際，釉藥研發時也需考量要相似質感。至於釉藥含鉛與否，留待下一節技術研發的部分再詳加討論分析。

關於陶土的部分，根據受訪者表示：

土的部分，以前還沒有工廠跟你調配，可能是就地取材，或是有人來販售。現在都已經很簡單了，就我所知，可以直接向工廠買土，或是像謝老師他們那邊是買土粉回來自己練，可以自己加想要的成分。看再加、再調配什麼樣的土來加強，讓作品不容易斷裂、增加韌性、讓他結構更好，或是讓土的顏色比較白一點。(F-1-1-3)

土的部分要取得比較方便，也就差不多，現在土比較多人在做，你到鶯歌去、到苗栗、桃園那一帶，很容易買到土。那以前可能就是金門黑土、大陸黑土，我們這邊不多的時候還要去大陸那邊買。土的話是差不多，每個藝師作的土都不一樣，但是我們就是盡量做起來時品質儘量一樣。(C-1-1-3)

與釉藥的情況相似，都走向分工，從過去交趾陶製作者必須就地取材或尋找適合、可購買的土，到後來有專門業者開挖、販售，交趾陶製作者甚至可以直接購入土的「原料」，進而自行煉製符合自家製作需求的陶土。但陶藝製作，尤其是交趾陶，原本就有許多變數，每一次所取得的土品質或成分如何？是否影響燒製、發色？製作者仍需燒製過後才能得知。也因此受訪者 A 如是說：

土的部分也是跟供應商購買，因為我們不可能自己去挖土。供應商他去挖那個土之後，他自己先擷取一些來做分析，所以其實每一次的土，土質跟它裡面的

所含的（成份）其實我們都不知道，我們只跟供應商講說我要什麼樣子的，他幫我們到那個地區去購買。是不是會影響到我們的發色、或製作，其實在做之前是沒有辦法完全控制的，燒完之後發現：這批土不好燒、這批土很容易裂或怎麼樣的才會知道，所以原料的部分就是來再測試。(A-1-1-3)

以下整理交趾陶設備、原料之發展今昔對照：

表 4.1 交趾陶設備、原料發展今昔對照表

	過去	現在
窯爐設備	1. 就近取材，就地造窯 2. 需憑藉藝師經驗調整爐火及溫度	1. 瓦斯窯、電窯 2. 有自動控溫設備（類比訊號、數位訊號）
釉藥原料	藝師自行尋找材料、煮製提煉、調配	可至化工廠商購買提煉好的原料，再依配方調配
陶土原料	藝師自行尋找或購買原礦土再練製	可至專門工廠購買調配好的陶土，亦可依製作者需求購入原料再調製

本研究整理

綜上所述，設備、原料的改變，隨科技進步、產業分工而有所發展，所有受訪者均言：「時代不一樣了。」但這些改變絕大部份不是為了交趾陶而研發、製作。然而相較於過去，確實提升製作的便利、效率，甚至是品質穩定性。

4.1.2 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？

設備與原料的改變，原本應該是有助於成本的降低，然而交趾陶的設備、原料改變是因為時代變遷、科技發達，不得不的轉型，對成本的影響究竟如何？雖然也有受訪者做為純粹藝術創作者，不會關注成本的問題，但對於整體交趾陶產業而言，成本問題仍是必須探討的。

受訪者 B 認為：

現在買一包氧化鐵幾百塊就可以買到，用人工去做，成本可能要十萬塊，那很費工啊，用出來只有一點點，以前人工是很便宜，那現在原料方便，成本上降低多，差不是一倍啊。(B-1-2-1)

設備上的改變也是會讓成本降低，讓製作成本會變低。(B-1-2-2)

從人力成本來看，由於設備改善、原料取得容易，這些改變確實是使成本降低。但從原料成本來看待，也有受訪者認為：

原料成本都漲很多。因為現在整個原物料，像我們都是用像是金、銀、銅、鐵……價格都一直漲一直漲。(E-1-2)

原物料成本是沒有辦法降的，很難，因為它是國際性的，陶土、釉料元素（鈷、鈉、鐵、黃金等等）那些價格都是會跟著跑，不是我們能控制的。當然有些是可以替代的，像之前的胭脂紅，那原料相當貴，所以大部分相同色系的，就可以用鈷錫紅去取代，雖然有一點差別，但色系是一樣的，也可以降低成本。(D-1-2-2)

原料的改變在於我們對於發色，就是我們產品之後燒出來的外觀是不是能夠達到我們要的。採用了一批新的原料，不知道會有什麼變化，一定要燒完之後才了解，所以成本必須有所謂的風險性的評估。(A-1-2-3)

交趾陶的原料絕大部分都是天然礦產或陶土，製作者並非開採者，時至今日又已是產業分工的時代，無論是陶土或釉藥原料，均是至供應商、化工行購買，甚至有從國外進口的，交趾陶製作者不能控制這些原料的價格，要從原料方面降低成本確有難度。另外，雖然由專門業者提供原料，但不確定性仍存在其中，原料成分是否穩定，將影響作品燒製結果，也因此有受訪者認為要注意風險性的評估，方能降低成本。也有業者如訪談者 D，以尋找替代原料的方式降低成本，但由於釉藥在整體交趾陶製作成本上所佔比例並不多，所以縱使略有降低，對整體影響並不大，且工藝製品要求品質或忠於原味，受訪者均說：該用還是要用。

受訪者 C 則認為：

成本差不了多少，但是時間的成本會減少很多。以前生料還要再煮熟，煮熟之後要再調配，現在釉藥工廠他已經直接幫你煮熟了，所以我們直接去買他的熟料就好，就少了一道工序。(C-1-2-1)

金錢的部分差不多，買這個可能以前也是那些錢，這些年甚至有比較貴，但是整體起來是比較便宜的，因為人工的成本相對的比較高，減少人工成本反而是降低整體成本。(C-1-2-2)

綜合原料成本與人力成本來看，由於人力成本的提升高於原料成本的漲幅，且人力成本在整個交趾陶產業成本中，所佔比例甚高，因此整體而言，降低人力成本的重要性更大於原料成本。

至於設備改變對成本的影響，受訪者 D 認為：

在成本上當然會有影響。像隧道窯，它是不斷的燒、沒有降溫下來，就會節省很多燃料成本，因為燒窯的燃料是相當大的成本。(D-1-2-1)

由於大量生產，燃料成本也成為重要考量，於是採用隧道瓦斯窯，比之傳統窯爐或是其他窯爐設備，成本自是降低許多。但受訪者 A 對設備改變所帶來的影響有不同看法：

影響很大。像我們現在設備，我們現在用數位化的、自動化的控制，上一次在燒窯，發生一件很重大的問題，就是 4G 會影響到我們的電腦控制，那個頻率會去影響到我們在電腦上面的段數控制，燒製的整個溫度就產生很大的偏差，所以上一批的窯差一點就全部都毀了。類比訊號跟數位訊號，影響到我們現在在燒製上的困難，就是所謂的風險性的問題，風險度上升。(A-1-2-1)

雖然都是自動控溫的窯爐設備，但控溫系統不同，對製作者而言也有不同問題產生。數位化的控溫設備反而使風險性提升，這是經營者必須注意並且預防、處理的，受訪者 A 說：變成說我們現在都要顧窯，隨時要去看看它的溫度變化，如果不對就要馬上做處理，不然整批就全毀了。(A-1-2-2)

設備進步後，由於有自動控溫系統，不需顧窯，但現在數位化後卻必須顧窯，從這一點來看，數位化使得人力成本不降反升。

然而窯爐設備的進步所減省的人力成本較之從前，確實是多過顧窯所增加的部分。雖然需要顧窯，但顧窯可降低燒製失敗的風險，而燒製失敗所帶來的損失也必須納入成本考量，對交趾陶業者而言，降低風險的重要性高於人力成本的略為提升，所以以目前來看，仍是可使用自動控溫的現代化電窯以減省人力成本。

4.1.3 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？

關於成本，構成之主要內容包括：

1. 原料、材料、燃料等費用：表現商品生產中已耗費的勞動對象的價值。
2. 折舊費用：表現商品生產中已耗費的勞動對象的價值。
3. 工資：表現生產者的必要勞動所創造的價值。(黃新政，2012)

傳統工藝產業由於製造方式、密集勞力等原因，向來會面臨成本較高的問題，交趾陶產業也不能避免。受訪者認為：

交趾陶的成本高是高在人工……花費的人力、時間很多。還要有人力的栽培，藝師不是一開始來就能夠做……他可能要花好幾個月的栽培，所以交趾陶的人力成本是非常的高的，我們最主要是在人力成本。(A-1-3)

因為手工多，比較沒有機械化什麼的，所以成本還是算高，交趾陶重人力。(B-1-3)

原物料方面，雖然有些釉料比較貴，但在整個作品成本裡面佔的並不多，最大的是人力成本，尤其是老師傅的工資都相當高，要做得精緻就不能省。(D-1-3)

對於交趾陶產業成本高的原因分析，受訪者均認為是因為人力成本較高，一方面台灣工資急遽提升，另一方面交趾陶產業重視所謂的「工」，即藝師的手工雕塑、修飾，也因此雖然勞力密集而提高成本，但這些人力成本卻是不可縮減的。

受訪者 E 認為：交趾陶造價成本比一般剪黏還要貴，但相對的，它的維修率就比較少。但有的人就是求快、成本的問題，就是用水泥去黏貼什麼的，所以它就容易會有風化、下雨浸濕什麼的，就會有毀損。其實大部分都是「工」，就是製造的手工。所以成本還是高的，反而還比其他陶製產業更高。(E-1-3)

雖然交趾陶成本高於其他陶產業，但損壞率低於剪粘、泥塑，也因此維修率也會降低。也有受訪者說：

以我的話其實我在交趾陶裡面算成本已經比較降低了。傳統交趾陶都是壓模，會有手工，像我們的話，我就是用注漿的，後面的修飾還是全部都要，只是

會少一個工序。(C-1-3-1)

我的土會比較便宜，因為我用泥漿的話，我的作品厚度會比較薄，相對的厚度大概是壓模的一半而已。(C-1-3-2)

但是你跟其他陶藝比起來它還是比較貴。(C-1-3-3)

雖然運用了不同的技術，進而降低部分人力與原料的成本，但與其他陶產業相較，成本仍是較高的。

整體來看，交趾陶由於重視「工」的呈現，要想做得精緻、「細工」，人力成本就不可減省，且能夠進行精緻、「細工」作業的人，大多是技藝精良、受過長期訓練的老師傅，工資自是更高。縱使可運用其他製作技術、設備來降低成本，但必須支出的成本仍是高於其他製陶產業，

4.1.4 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？

適度降低成本，有助於強化管理機制、提升產業競爭優勢，但「製造成本」的降低不意味營運成本的降低；「製造成本」的降低也不代表「產品品質」的降低（黃新政，2012）。交趾陶產業降低成本的管理方式現況又是如何？

有受訪者表示可使用機械化設備盡量減少人力成本或燃料成本：

設備方面就是用電窯。(C-1-4-1)

以前練土是用人練，現在有練土機，用機器就快了，因為機械化的設備，讓我們成本比以前有比較降低。(B-1-4)

設備像是隧道窯、電窯的方式，隧道窯可以節省燃料成本，電窯可以節省人力成本，因為它是用電腦控制。(D-1-4-1)

也有受訪者以其他方式降低成本：

我們現在的方式，我覺得最好的管理方式就是加強試驗。就是說我不要一次就燒這麼多，可能用小的爐、用最少的電、最少的時間，去測試陶土跟這一批發色劑是不是能夠產生我們所要的，那我就降低了風險，降低可能失敗的結果。(A-1-4)

受訪者 A 認為預防原料不穩定所帶來的風險性是較為重要的，因此以加強試

驗的方式，降低燒製失敗的風險，從而減少因失敗而耗損的成本。

原料我就是用買的，每一次的原料我都會有調配的比例，每次都會作紀錄，不用下一次再去做重新試驗、調配，記錄管理的話以後就會很方便，用這樣降低成本。(C-1-4-2)

而受訪者 C 是以記錄管理的方式累積製作經驗，減少往後試驗所需花費的時間、人力、原料成本，並進而累積創作、製做的相關知識。

江美欣(2001)引用 Kotnour(1997)解釋知識管理是：投入一組人員、流程及工具，用以支持知識創造、吸收、傳播及應用的措施。並指出進行知識管理時必須先確認組織所需的知識，目標是滿足現今及未來的需求。再者，要瞭解組織知識儲存的現況及組織學習的困難點，讓組織清楚認知現行狀況與需求的落差，以提供正確、合宜、適時的知識為管理重點。最後，則是建立知識管理策略，減少決策錯誤的風險，並提供知識以利於計畫的發展。

受訪者 C 所運用的方式便是所謂的知識管理，只是尚未有完整而明確的流程及傳播措施，但以其產業特性、生產及組織規模來看，進行這樣的管理策略已可滿足需求了。

受訪者 D 是以產業分工的方式，降低人力及時間成本，他說：產業化、分工，以前是師傅一個從頭做到尾，現在是各部門、各部份去做產業分工，有些東西就可以不用師傅親自去做，只要去控制、做好管控就好。(D-1-4-2)

根據黃義修(2002)對產業分工的分析，分工模式分為水平分工及垂直分工。水平分工是：1.相同產品、不同等級的分工；2.相同產業、不同種類的分工；3.不同產業間的分工。而垂直分工則是：1.依生產活動流程加以分工；2.依部門功能別加以分工。受訪者 D 應是採取垂直分工模式，這樣的分工模式可以專注於某一項生產特長或流程，容易達到經濟規模，且人員專業化，更容易提昇技術能力，另外更可提高生產效率，並且降低成本。

但也有受訪者表示：

目前比較不會考慮到成本的問題，因為製作我們是一定用工，工一定要自己做，原物料的話，因為我們自己沒有開採權，也是都要進口，所以這方面也沒辦

法降，無法控制。(E-1-4-1)

除非是接到大量的訂單，做量產。以前我是有在做外銷，但是機率不大，要量產是看東西，訂單的話很難持續有。(E-1-4-2)

看單子，有些部分是可以運用現在的設備去節省一些，但是要多降低成本也是有限。(E-1-4-3)

認為以現在的生產規模而言，由於產量小，在原料、製作、人力成本部分均難以降低，若是以增加產量、外銷方式生產，可大量採購原料、視產品類型及工序運用機械化設備，方可降低成本，然而量產將更增加爭取訂單、銷售、資金、行銷等問題，對交趾陶藝師而言需要更多管理的資源與支持。

根據上述，嘉義交趾陶產業目前降低成本的管理方式與限制如表 4.2：

表 4.2 嘉義交趾陶產業降低成本的管理方式與限制

管理方式	降低之成本	限制
1. 產業分工、減少工序	人力、時間	1. 無法控制原物料價格，難以降低原料成本。 2. 交趾陶產業重視手工、勞力密集，過度降低人力成本將影響產品品質。 3. 替代性原料所占整體成本比例太低，影響不大。 4. 部分管理方式須達一定生產規模方可實施。 5. 量產需處理更複雜的訂單、銷售、資金、行銷等問題，非所有業者均能負擔。
2. 使用機械化設備	人力、時間	
3. 窯爐採用自動控溫設備	人力	
4. 採用隧道窯	燃料	
5. 兼採工業化製作技術	人力、原料	
6. 使用替代性原料	原料	
7. 提升生產規模、大量生產	原料	
8. 評估風險性、加強試驗	降低失敗耗損	
9. 知識管理、紀錄製作經驗	原料、時間、人力	

本研究整理

4.1.5 小結

根據以上分析，關於嘉義地區交趾陶產業的設備、原料、成本是否具有競爭優勢呢？下表以價值性、稀少性、不可替代性、專屬性、內隱性及複雜性等特性加以分析：

表 4.3 嘉義交趾陶產業有形資產競爭優勢分析

	設備	原料	成本
價值性	○	×	×
稀少性	×	○（釉藥配方）	×
不可替代性	×	○（釉藥配方）	×
專屬性	×	○（釉藥配方）	×
內隱性	×	○（釉藥配方）	×
複雜性	×	○（釉藥配方）	×

（○表示資源具有該項特性，×則為不具備）本研究整理

設備的科技化使製作效率及效能增加，具有價值性，但這些設備是製陶產業及所有相關產業都可使用的，不具其他競爭優勢特性。原料部分，分為陶土以及釉藥兩大部分，交趾陶在原料部分改變較多的是取得方式，除此之外，土的部分有增加調配、練土等改善措施，釉的部分有某些是運用化學釉料替代，但整體而言，仍不算具有競爭優勢。唯有釉藥配方，各家製作均有其特色及獨特配方，雖有受訪者認為此點會有後續傳承等問題，但從這些特質來分析，仍是較具有競爭優勢的部分。至於成本部分，交趾陶產業製作成本向來較高，縱使有運用現代化科技及機械設備、加強試驗、知識管理、產業分工、爭取量產等方式，仍難以降低太多，因此也不具競爭優勢。

4.2 無形資產層面

無形資產的部分包括各種類型的智慧財產，如專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計，以及契約、商業機密、資料庫、商譽等（吳思華，2000）。本研究依據交趾陶產業特性，分為技術研發傳承、品質、產品研發、品牌、專利、行銷市場、人才培育、人力資源管理幾個面向訪談蒐集資料，分析結果如下。

4.2.1 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，目前在技術傳承或是研發上狀況如何？

關於技術部分，受訪者 E 表示：

研究我是一直都在研究，設備什麼的，像鶯歌那邊有什麼新的資訊，我都會去了解。(E-2-1)

由於鶯歌是陶瓷重鎮，製陶相關資訊自是先進於其他區域，無論是設備或是技術、產品等，也因此有藝師經常自鶯歌取經。但也有受訪者認為技術變化不大：

技術變化是不大，現在要做模具有石膏，早期沒有石膏，他們也是用土給它燒稍微硬一點點、會吸水，也是可以當做模具，可是是比較不方便。現在當然是有新技術研發。(B-2-1)

我覺得技術沒有什麼太大改變，那技術是因人而異。(F-2-1-1)

上述受訪者以手工角度來看交趾陶製作技術，自然是不會有太大變化，畢竟是傳統工藝，若是完全改變那些手工技法，也就不是交趾陶了。受訪者 D 則認為：

交趾陶是需要高深技術的，尤其在捏塑造型的部分，造型要協調，還有燒製、釉料運用。(D-2-1-2)

交趾陶製作比之其他陶製品，除了需要捏塑造型、燒製的技術，更需要釉藥運用的技巧，由於釉藥使用比例、溫度、上釉等都需要有精準的技術，因此稱之為「高深」。受訪者 A 則從另一個角度來說：

過去傳統的就是單純手工方式去做，現在我們會搭配工業化的方式去截長補短。……為了要讓每一個作品的良率達到百分之百，品質是一樣的，達到量化的

方式，就必須採用工業模、灌漿的方式去做。灌漿做出來的東西沒有辦法完成細部的地方，再仰賴壓胚的技術，讓手工跟灌漿、工業化的技術結合。我們必須要突破生產的限制，所以採用兩種方式去作結合。(A-2-1-1)

結合傳統手工壓坯與工業灌漿，進而達到量產、提高良率的目標，一方面保留交趾陶傳統技法，另一方面也使製作突破生產限制，傳統與創新互相結合而不相悖。除此之外，受訪者 F 表示：

傳統的釉，他們上釉跟我上釉是完全不一樣的，最大的區隔就是他們有用色溝，我慢慢打破色溝，我後來就自己做兩點，第一個：是不是可以像水彩一樣暈染？第二個：可不可以像油畫，比較濃稠？這兩點是我目前在上釉彩繪當中的新技術。(F-2-1-4)

在上釉技巧上進行研發，使作品有不同於傳統的呈現，這也是另一種製作技術的研發。至於在技術傳承上，受訪者 D 認為：

像我這邊是專門在做研發跟設計工作，因為會牽涉到很多層面，包含文化意涵、裝設位置、高度、角度等，需要長期經驗。(D-2-1-1)

如前所述，由於交趾陶製作技術較特別，因此需要長期學習、累積經驗，也因此技術傳承上需要長久時間。至於技術傳承方式，受訪者 F 認為：

技術的傳承就不一樣，以前所以那個技術傳承是無形間形成的，在那些藝師來說，不是說我找你來是為了技術傳承，而是在工作中自然而然學習的。(F-2-1-2)

在工作中傳承的這種方式，與今日的人才培育方式不盡相同，關於此點，留待下一小節探討人才培育時再分析。

再談到釉的部分，受訪者 D 認為：

像釉料研發就是一門很深的技術，每一家的釉料研發也都不一樣。因為釉的市場其實很小，像熔塊釉就沒有廠商願意投入其中去研發，所以研發的工作就要我們自己做。事實上我們這幾年一直在研發無鉛的釉料，用來做交趾陶，我現在是在建材上用得滿多的。(D-2-1-3)

釉藥的製作、調配、使用技術在交趾陶來說是甚為重要的部分，也因此是所有受訪者相當重視的部分，雖然只是化學知識的運用，但由於台灣交趾陶製作者

不多，使用量也很有限，尤其是像融塊釉這類釉藥使用量更少，因此市場極小，自然沒有化學相關廠商願意研發，而已經掌握相關釉藥知識的，更不願意將所有配方、調製方式公開，也因此有受訪者說：

以前他們拜師除了要學技術以外，最重要是想學釉料配方，釉的技術大於其他雕塑或是燒的技術。因為釉沒有地方買，配方、煮製方式到現在還是被認為是秘密。(F-2-1-3)

關於如此神秘的釉藥，有一項受到矚目的問題，那就是：含鉛。因此除了前述以有受訪者談到這個部分，另兩位受訪者也提到要研發無鉛釉：

為了讓交趾陶的發展能更廣闊，就必須改良它鉛釉的問題，逐步的用無鉛的釉藥去取代它，這樣才能讓交趾陶的發展再往另一端跨出去。我們現在已經有採用無鉛的釉藥了，還沒有完全無鉛，所以還要繼續研究，希望能夠達到類似顏色，用材質互搭去達到要求。現在有一些已經比較穩定了，之後可以朝向完全無鉛的方式去做開發。(A-2-1-2)

我前一陣子才發表一篇論文在國際論壇，題目就是無鉛交趾釉的應用跟創新。把鉛拿掉再去找其他的代替品，現在釉藥我已經有無鉛的，目前來講應該是說八成不含鉛，少數的原料它顯現顏色沒有含鉛不夠漂亮，還是有兩成必須要用到鉛，所以還在研究當中，但是我的作品鉛的比例是很低。(C-2-1)

鉛是生活中廣泛使用的化學物質，但若是進入人體，其危害不容小覷，對身體各方面都有影響：

1. 在血液系統方面，鉛干擾血液正常的生化功能，抑制原血紅素的合成，而且造成高血壓。
2. 導致慢性或急性腎臟病變。
3. 對兒童造成智商及認知的傷害，而且鉛大多會破壞運動神經元，使人肌肉顫抖、無法自我控制肌肉、還會有記憶力喪失、幻覺等症狀。
4. 在免疫系統方面，鉛損害體內抗體及細胞反應，造成免疫力下降。
5. 在生殖系統方面，鉛會造成胎兒早產或體重過輕，也會造成男性精蟲數下降。

(胡世汶，2004)

由於鉛的危害，因此各國對鉛的使用紛紛立下限制，大家無不聞「鉛」色變。交趾陶是低溫鉛釉陶，自然不能迴避鉛毒危害的問題，所以交趾陶創作者在釉料的研發上，大多朝「無鉛」發展，免除鉛毒危害的問題，方能使交趾陶有更多發展的可能性。然而也有受訪者有不同觀點：

有人在無鉛釉料著手研發，其實不是所有顏色都有鉛，要不含鉛，有些顏色就出不來呀，以它一定含鉛。要不含鉛就不是交趾陶了，只是我要強調：不是每一個顏色都需要用鉛，但是整個作品裡面一定有鉛。很多藝師都很怕談到鉛，可能是我們一直沒有教導一般大眾，含鉛並不是不能摸。其實含鉛是我們在調配時它含鉛，燒的時候就會燒掉了，縱使它存在裡面，但是它一定要在高溫的時候才能釋放出來，一般狀況它是非常安全的，所以根本不要擔心，沒有那麼嚴重。
(F-2-1-5)

鉛進入人體的途徑主要分為三種：吸入、食入及皮膚接觸，而吸入及食入是最主要的途徑，大部分的鉛化合物及無機物都不會由皮膚吸收，但是像鉛汽油中的四乙基鉛某些特定的有機鉛，仍是會經由皮膚進入體內。(胡世汶，2004) 因此裝食物的瓷器、陶器上的彩釉花紋，含有鉛毒的話，就有可能污染食物；又如水晶容器因為含鉛，所以不宜盛裝飲料或加熱。

正如受訪者 F 所言：含鉛不是不能摸，只是要注意接觸方式，也並非所有釉藥都含鉛。但要燒製出繽紛多彩的交趾陶，許多都得依靠鉛釉，所以正在研發無鉛釉藥的受訪者也都提到：

還沒有完全無鉛。(A-2-1-2)

少數的原料它顯現顏色沒有含鉛不夠漂亮，還是有兩成必須要用到鉛。
(C-2-1)

溫度過高及酸鹼變化將使鉛毒釋出的疑慮，確實導致使用鉛釉的交趾陶在發展上受到限制，尤其是生活器具或食具，因此發展無鉛釉藥對交趾陶發展而言，應是正向的。但使用鉛釉而展現出絢爛色彩的這種特徵，是交趾陶很重要的特色之一，在繽紛色彩與鉛毒疑慮、在維持傳統與創新發展的抉擇中，究竟要如何選擇？因此各家在研發時，都希望在保存交趾陶特色之下，運用各種化學試驗，盡

力找出穩定而無毒的替代釉藥，讓釉藥無鉛又能有繽紛多彩的選擇，如此方能擺脫鉛毒疑慮，保存傳統特色，並開拓交趾陶的發展。

4.2.2 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？

上一小節所述關於交趾陶技術研發與傳承的狀況，這些變化對產品品質的影響如何？有受訪者提到技術研發對品質控制的影響：

以前手工會很多，現在大部分有一些也借助模具，對品質控制會有很大的變化，也節省很大的人力。(B-2-2)

以前就地造窯，全部的東西都在窯裡面，變化會比較大，釉材在燒的時候到了熔點會流釉，現在用的是電窯，相對來說穩定度就會比較好一點，比較不像以前，成敗比較難控制。(E-2-2-1)

因為結合了現代工業技術，設備及技術的現代化、機械化、科技化使得產品品質在製作過程中，更容易控制而達到穩定，而且提升產品品質：

可以燒到比較高溫，陶瓷這個東西越高溫越堅硬、越不容易壞，(D-2-2-2)

以前的交趾陶很脆弱，除了土沒有經過調配以外，還有他們以前是在廟埕或旁邊起窯，條件不夠，不能燒太高溫，所以就比較脆，那我們現在的都已經非常堅固了，是因為條件、技術不同。(F-2-2-1)

像我的上釉新技術，就讓作品看起來比較立體，然後我們會越來越刁鑽，作品越來越精細、有更多變化。(F-2-2-2)

提升硬度，越使產品不易損壞，可以運用的層面更廣；而上釉技術的研發，使作品有更豐富的樣貌，可以呈現的風格或設計更多元。受訪者C則認為：

產品的品質其實我們都保留在跟傳統一樣，甚至於我們會比傳統的更漂亮，所謂的更漂亮就是在雕塑的部分。(C-2-2-1)

我們有用一個叫做圓形切割，原本是比較單純的可能兩片模、就上下模就可以的，但是我做得比較精緻，可能要十片模，切十片模之後再下去組裝。這是我在技術上的改良，對品質的部分就會更精進：成功率提高、成本降低、外觀更精緻。(C-2-2-2)

在製模的技術上改良，重視雕塑技巧，使產品「成功率提高、成本降低、外觀更精緻」。關於釉藥的部分，上述章節提到各家製作均有其特色及獨特配方，也因此受訪者 D 說：

製釉技術也不太會外流，各家有各家的釉料，所以燒出來的東西會不一樣。
(D-2-2-3)

而各家對無鉛釉的研發進程亦不相同，因此各家產品的差異會更多。

但也有受訪者認為技術傳承、經驗累積對品質的影響更大：

製作的經驗與想法會去影響到產品的品質，技術的研發影響產品的優劣性。經驗方面的累積，才能維持一定的高品質，那技術的研發是產生不同的材質質感，而造成新的藍海產品。(A-2-2)

交趾陶有其文化深度，所以在師傅的養成方面要比較長久的時程，要長期去認識、學習。比如說在設計時，都會牽涉到很多文化上的內涵，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。現在有很多都跑到大陸去做，不過有些對傳統文化內涵並不清楚，只是把東西組裝起來。(D-2-2-1)

上一小節已提到，交趾陶的製作技術與其他陶製品較不相同，更需長期技藝傳承與經驗累積，方能製作出精良產品，且交趾陶的傳統意涵、文化寓意，也須長期浸淫、研究才能了解。便有受訪者評論某些大陸製、或文化深度不足的交趾陶作品，「只是把東西組裝起來」，於是經常張冠李戴、錯誤百出，或是誤觸禁忌。

受訪者 E 認為：

但是工法、筆觸，在上釉的厚薄也是要去抓，不管是以前還是現在，你現在要東西更精緻，在工法上就要去研究。在手工上、如何保存更久、讓作品更凸顯它漂亮的地方、要讓人家感覺「細工」，但又不要讓它容易毀損，這些手工的部分，是我們對品質上的要求。(E-2-2-2)

無論設備、製作技術如何機械化、科技化，「手工」的技巧仍是不可荒廢的，更需用心琢磨、經營，這才是交趾陶所謂的品質要求。從這一點也可應證上述，交趾陶製作的技術傳承與經驗累積是很重要的。

關於交趾陶技術研發、傳承對產品品質的影響分析如表 4.4：

表 4.4 交趾陶技術研發、傳承對產品品質的影響

技術研發、傳承	產品品質
1. 手工維持傳統	透過長期學習、累積經驗，更追求產品精細度與文化深度
2. 結合工業化製作技術	提高產品良率、品質穩定度、硬度，打破生產限制，使產品不易損壞、更精緻
3. 上釉技術研發	產品有更豐富的樣貌、呈現多元風格
4. 無鉛釉研發	產品種類更多元
<p>備註：</p> <p>釉藥研發與傳承的兩難：由於交趾陶釉藥市場小，少有廠商願意投入研發，因此需由交趾陶業者自行研發。釉藥研發需具有化學知識，或相關傳承的基礎知能，目前各家均自有其製釉配方與方式，因而形成產品品質差異，這些差異化成爲各家競爭優勢，但也將形成人才培育與傳承的障礙。</p>	

本研究整理

4.2.3 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？

交趾陶原本是寺廟、宅第建築裝飾，在六、七十年代時，由於社會變遷，逐漸轉變爲居家裝飾藝術品或藝術創作，如今，交趾陶的產品研發更加多元。受訪者 B 認爲：

你蓋廟，廟又沒有人要請去做交趾陶，廟的建築中也只是在屋頂等處做裝飾用的，配飾的東西，不能做爲一個主導的東西。(B-2-3-1)

把交趾陶做藝術化、生活化，不用在廟裡，可以獨立做藝術品，帶出寺廟，創造交趾陶的第二春。(B-2-3-2)

社會型態轉變，人們的生活價值觀改變，西風東漸，各方面都不斷變化，建築亦然。寺廟建築不可避免的受到影響，快速、低價成爲重要訴求，交趾陶產業

耗工、造價高，難免受到衝擊，若不有所轉化，只能逐漸凋零而消失。因此有藝師逐漸轉向，將交趾陶獨立於建築外，轉而成爲獨立的藝品。受訪者 D 說：

民國 67 年開始，因為很多人想要蒐藏，林添木老師那邊就有一批徒弟開始作藝品的部分。後來藝品就有人跑到大陸去做，那時工資是差了相當多，成本差很多。後來又經濟泡沫，整個藝品市場就開始萎縮，大概就剩下一些做創作的，大部分還是做傳統交趾陶，寺廟上的。(D-2-3-1)

由於民藝蒐藏之風興起，再加上本土意識高漲等原因，交趾陶的價值再度受到重視，做爲藝品蒐藏、禮品餽贈，交趾陶盛極一時。但重視人工這一點，既可做爲賣點，也將成爲弱點，台灣工資高漲、藝品市場萎縮、大陸製品回銷……，交趾陶產業再度受到考驗。不過交趾陶在原本的舞台—寺廟建築—並未完全下場，仍有藝師堅守這個部分的製造創作。

雖然是在寺廟做傳統交趾陶，我們有慢慢的在做改變，有一些創新的部分，因為我長期有在研究台灣文史，希望交趾陶能跟土地相結合，題材也是，我就把它改成台灣原生種、做跟當地有關的，做了一些改革，我會結合當地的去做，這是在題材方面的改變。(D-2-3-2)

雖然仍是寺廟建築裝飾，但並不拘泥於傳統、固守老派做法，而是從題材著手，結合在地元素，尋找創新的表現。

再後來還有做裝置藝術。(B-2-3-3)

寺廟的市場慢慢的飽和，藝品市場也萎縮，所以就變成要多角化經營，像我們這幾年做的就是比較在公共空間上的，把傳統寺廟的東西移到現代的公共空間，比如說鄉鎮的入口意象、街道景觀、步道、圍牆、公共空間裝置藝術等，把傳統文化加上創意的因素來創作。連我們的大門都有用交趾陶來做，這也是一個市場，就這樣把它擴大、拓寬。(D-2-3-3)

據內政部統計資料，截至民國 102 年爲止，全台灣道教寺廟有 12,083 座，數量雖多，但在建築上未必都會使用交趾陶，再從另一方面來看，寺廟數量已如此多，再建也有限，因此受訪者才說「寺廟的市場慢慢的飽和」。於是交趾陶創作者轉而向其他建築類型發展，多角化經營，諸如地方出入處意象、街道景觀營造、

公共空間裝置藝術等。

除了建築領域，藝品、禮品仍是交趾陶產品的重要類型，受訪者 E 說：

我做禮贈品、甚至外銷，作品用框，國內我是第一個把它做出來的，有得獎。我就是跟人家做不一樣的，當然我們也有在做傳統的，但是一定要再走出另外一條路，要有創意，帶入不同的思維。(E-2-3-3)

在產品呈現上加入創意，加框、立體、半立體等多種模式表現，雖然同樣是藝品，但呈現不同面貌。除此之外，交趾陶還有其他發展：

我現在做了很多文創的商品，就是平常都能用到的東西，比較貼近生活的，比如說我有做項鍊、吊飾。(C-2-3-1)

有杯墊、時鐘、陶版畫……現在最新的一個應該是去年做的交趾陶馬年春聯桃符。(F-2-3-1)

我之前還有研發酒瓶，用不同的釉去突破，那時候一個月要出一萬支。其實那是我六、七年前的作品，為了這個事情也是招來很多風風雨雨。因為利潤的問題，有引起糾紛，後來我還搬遷工作室。(E-2-3-1)

交趾陶發展為文創商品、生活化產品，如：杯墊、時鐘、酒瓶、項鍊、吊飾、陶版畫……走下了寺廟屋頂，脫離了建築領域，成為更貼近生活的產品，由於交趾陶的特殊質感，更能與其他材質產品產生差異性。

正如受訪者 F 所言：

我的東西我都是走生活化，當時就是一直覺得說那些龍啊、麒麟啊是我們認為的吉祥獸，但是誰真的看過？我就想說那個東西跟我的生活產生不了關係跟互動、親密的感覺，所以我就思考：可不可以讓交趾陶更貼近生活？什麼作品是可以貼近生活？所以就從床頭小夜燈開始著手，因為交趾陶的釉含有微量鉛，所以它不能當器皿，可是要走入生活，我就想說從燈具開始，不過我也不知道哪些釉含鉛，哪些不含鉛，所以創作時就不朝食器去發展。(F-2-3-2)

傳統交趾陶自有其深厚文化寓意，但與現代一般人生活的連結不深，也因此生活化對交趾陶產品研發而言，應該是相當重要的參考因素。但前一小節已討論的鉛毒問題，由於交趾陶釉藥含鉛，因此有鉛毒疑慮。研發無鉛釉的受訪者便說：

除了傳統交趾陶建材、禮品、藝術品，我們現在還有開發生活用品。因為我們無鉛的突破，而讓我們大膽的可以嘗試新的產品，那新的產品就會產生藍海現象。(A-2-3)

正因為無鉛釉的開發，生活化產品的研發就可以更開闊、範圍更廣，連食器類的產品也可以嘗試開發。

受訪者所提到的「藍海」是由歐洲商業管理學院（INSEAD）策略與國際管理講座教授金偉燦（W. Chan Kim）及歐洲商業管理學院策略與管理教授莫伯尼（Renée Mauborgne）提出的管理理論。所謂藍海，就是不完全競爭的市場，空間尚未開發，沒有明確界定的市場範圍，進入者少，遊戲規則尚未建立，企業必須創造並且提供新需求，因此擁有高度的獲利潛力以及成長機會；有些藍海是在現有產業邊界之外，但大部分的藍海是在紅海中擴展產業邊界而創造出來。在原有的競爭紅海中廝殺，企業不可能永遠保持興盛，產業不可能永遠保持繁榮，要改變這種狀況，就是要創造無人競爭的市場空間（黃秀媛譯，2005；潘富聖，2010）。

交趾陶原有建築、藝品產品，藉由設備改良、技術研發，並加入新創意，開發新產品，使交趾陶有更多的可能性，便開拓了交趾陶的藍海。受訪者 E 說：

我們創作者，要一直尋找新點子，去做跟人家不同的東西，我覺得要尋求新市場，我不喜歡跟人家在舊的產品市場爭，因為無意義，而且業界傷害業界。
(E-2-3-2)

這正是藍海策略的觀點，開創新產品、新市場，而非一味使用削價競爭或其他惡性競爭方式。另外，也有從另一種層面考量而開發產品的，受訪者 C 說：

傳統的一般都大大的，可能要好幾萬，那我現在做到最低價格的一個小小的吊飾只要一百五，但是它還是全部都是交趾陶做的，沒有其他的部份加上
(C-2-3-2)

從價格層面考量，並非削價競爭，而是設法降低成本，在開發產品時注意消費者購買意願，進而發展新產品。

綜上所述，嘉義交趾陶產業產品的開發有幾個方向，有從原有產品發展新的表現方式，如建築改變題材、藝品變化呈現方式；另一項是從建材層面開創，製

作公共空間裝置藝術等；或是從生活化的觀點出發，發展文創產品、生活產品等。產品種類分析如表 4.5：

表 4.5 嘉義交趾陶產品種類

種類		說明
建築	寺廟建築裝飾	傳統交趾陶產品，但不固守傳統設計，而是結合在地元素，開發新題材。
	裝置藝術	包含鄉鎮的入口意象、街道景觀、步道、圍牆等公共空間裝置藝術。
藝品、禮品		加框、立體、半立體等多種模式表現，加入多元創意。
文創、生活產品		<ol style="list-style-type: none"> 1. 項鍊、吊飾、杯墊、時鐘、桃符等生活化產品。 2. 由於無鉛釉的研發，亦可開發酒瓶、茶杯等食器產品。 3. 重視藍海策略。 4. 設計時注意成本，以降低售價，提升市場接受度。

本研究整理

4.2.4 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？

品牌，是品名、術語、標誌、符號、產品特性、包裝、價格甚至歷史，亦包括廣告、消費族群等諸多要素所共同組成的複合意義，向消費者傳達該產品的品質、屬性或功能，消費者可用以辨識產品來源或是製造者，最主要的目的在於消費市場上與競爭者產生區隔，突顯自己產品特性與服務的特色，是一項有效的行銷助力（王怡民，2002）。

交趾陶是傳統工藝產業，在過去強調的是個人品牌，也就是藝師本身的創作風格、作品品質、個人形象等特質所建立的品牌，但時過境遷，交趾陶品牌在現代有了改變。受訪者說：

在我們公司來說，公司就是品牌，過去交趾陶產業強調的是個人品牌，比如說某某作家，因為他的作家身分影響其作品的收藏價值，現在建立品牌是因為發

展產品，產品是普羅大眾都有需求，所以產品的面向不會去跟作家概念產生連結，作家生命有限，可是公司企業是可以無限的，所以用產品去扣緊品牌，用藝術品去扣緊個人作家。(A-2-4-1)

我們是有建立品牌，如果是個人創作的，個人就是一種品牌嘛，如果是以產業來講，我們也有自己的幾個品牌，是有申請、註冊的，都有十年的商標註冊。(D-2-4-1)

品牌我是有，我經營廿三年了，如果以文創品來講的話，文化商品如果全部都是台灣設計、台灣生產的，以交趾陶來講，台灣大概是我們最大。(C-2-4-2)

公司團體有個人品牌與公司品牌都經營的，也有只經營公司品牌的；個人工作室則是經營個人品牌：

那時候我做出來，有打出標誌，就是「嘉義交趾」還有「功夫」和我自己名字的印章，把嘉義交趾打出一個名號，我一直做這個，三十幾年來真的打出名號，帶動一個地方的產業，嘉義交趾陶整個就盛行起來。(B-2-4-1)

也有受訪者有不同說法：

我也沒有所謂品牌不品牌，我是傻傻地做，只有做頭腦想做的。可能今天在交趾陶界，認識交趾陶的，他一看就知道這是我的東西，那不叫品牌，應該是我的手法與風格。(F-2-4)

雖不特意經營品牌，但作出個人風格，消費者能從而辨別產品來源或是製造者，這也算是經營出個人品牌了。

至於專利申請的部分，受訪者說：

我們目前還沒有，因為申請專利要有很高超的技術突破，可是我們現在還沒有這方面的。(A-2-4-2)

專利的部分我都沒有申請啦。(B-2-4-2)

我自己不是很清楚，但我們這個應該是不用申請專利，只要我有發表，這個發表就是我的專利。(C-2-4-1)

現在申請專利會比較商業啦，但是我們覺得沒有必要，所以我沒有去申請，而且申請專利可能會花一筆錢，這個部分對我是一個負擔。(C-2-4-3)

根據專利法相關規定，專利分爲三種：發明專利、新型專利、設計專利。發明專利，指利用自然法則之技術思想之創作，經核准審定者，自公告之日起給予發明專利權，並發證書，期限自申請日起算二十年屆滿。新型專利，指利用自然法則之技術思想，對物品之形狀、構造或組合之創作，新型專利權期限，自申請日起算十年屆滿。設計專利，指對物品之全部或部分之形狀、花紋、色彩或其結合，透過視覺訴求之創作；應用於物品之電腦圖像及圖形化使用者介面，亦得依專利法申請設計專利。（純功能性之物品造形、純藝術創作不予設計專利）設計專利權期限，自申請日起算十二年屆滿。

專利法其實是爲了保障智慧財產權而設立，依其規定，交趾陶新發展的產品（藝品除外）應可申請，但業者或創作者對專利法多不熟悉，因此受訪者對此均語帶保留，或是認爲申請專利反而加重經濟負擔，也有受訪者有不同考量：

專利部份牽涉到像公共空間有一些是公共工程，公共工程規定不能申請專利，所以我們很少去申請專利，因為申請了專利在設計時會受到限制。（D-2-4-2）

這要靠很長期的研發，別人想仿要好長一段時間才仿得成，而我們的東西不斷在變、不斷在創新，市場變化也很快，去申請了專利，或許一、二年後這東西就不用了，我們也不會再去重複做它。像我這邊幾乎都是用手工去做的，也比較不會去申請專利。（D-2-4-3）

都是比較大量生產化的，我們也有研發設備的機器，長期都可以用到的部分才會去申請專利。（D-2-4-4）

只在量產研發的部分去申請專利，其他部分考量公共工程的相關規定、交趾陶產品製作特性及變化大的特色，因此不申請。其實就算不申請專利，智慧財產權的保障仍是存在的，著作權法第十條：著作人於著作完成時享有著作權。有受訪者便表示：

我們是以發表的方式，比如說我們會有記者會、不定期展覽，發表我們的作品。（C-2-4-4）

以公開發表的方式展現作品，若受到侵權、仿冒即可舉證檢舉。但受訪者 E 也表示對抗仿冒並不容易：

我們公司是有專利設計的，但是我十幾年前就有遇到過，我得獎的作品被人家用不同的材質仿冒，這對我來講殺傷力很大，那時候有考慮要提告，但是告不成，這是台灣對於創作者比較不利的部分。(E-2-4)

專利權的救濟屬於告訴乃論，智慧財產權除了第九十一條第三項及第九十一條之一第三項，其他侵權損害行為也是告訴乃論，因此若是受到仿冒侵害，都必須受害者自行檢具相關證明文件提出檢舉，一般小企業或是個人工作室對這類法律文書事務，常苦無協助資源可尋求，只能自認倒楣、放棄提告。實際上研究者在訪談時，即已見到受訪者因產品形象遭到盜用，正在尋求法律諮詢的情況。

綜上所述，嘉義交趾陶產業過去主要是個人品牌，現在則有較完善的公司品牌概念，結合個人與公司品牌綜合使用。專利的部分，由於對法律熟悉度不足，較少申請專利，而仰賴智慧財產權的保障，只是若受到侵權損失，在救濟、告訴上仍需專業協助。

4.2.5 在行銷市場的開拓面向主軸為何？

美國行銷協會（AMA）定義行銷是：將理念、產品與服務以定價、推廣，與促銷等方式規劃及執行之程序，藉此創造出能滿足個人與組織目標的交換活動。除此之外，關於行銷還有諸多定義，這些概念不斷擴大應用範圍，目前已發展成整合經濟學、社會學、心理學、人類學等不同學科的應用行為科學。執行行銷的第一步，必需先了解顧客族群與市場需求，接下來才能執行後續策略。

交趾陶從建築裝飾到藝品，再到現代不同產品的發展，行銷市場也有所變化：其實是要多角化經營，傳統寺廟還是一個主要市場。(D-2-5-1)

還有做公共藝術、公共空間裝置的區塊。也一直拓展到國際化，像我們公司這兩年在國外就有做了幾個 case，在中國做大型壁畫，在泰國、日本做寺廟裝置。(D-2-5-4)

受訪者 D 認為寺廟建築還是主要市場，但由於市場逐漸飽和，因此除了台灣寺廟仍是主要建作、行銷市場，也拓展其他類型產品，甚至將市場推展到國外，更開拓交趾陶新市場的可能性。也有仍在藝品、禮品市場發展的：

以前他們是建廟，都做寺廟那方面的，現在我是做屬於藝品這一類的，以蒐藏家為主要市場面向。(B-2-5-1)

也有做文化商品，像是各單位訂作的禮品。(D-2-5-2)

之前我很長一對時間，我的東西大部分六、七成都是交付公家機關做為贈品比較多。(E-2-5-3)

藝品市場雖然漸趨萎縮，但蒐藏家依然存在，並非完全消失，現有顧客群仍持續經營；交趾陶做為機關團體餽贈禮品，這部分雖然受到大陸廉價工資的挑戰，但台灣製交趾陶有其手工、品質上的優勢，因此仍是受到歡迎的。

關於外銷，以藝品為主要產品，但受訪者表示：

有一些人有推外銷，我都走精緻路線，外銷不容易。(B-2-5-2)

我有做過外銷，做到公共電視來做專訪，因為量很多，大家反應都很好。現在就比較沒有再推外銷，外銷遇到好的也有，但亂七八糟一大堆，陷阱也有很多，我寧可比較保守一點。(E-2-5-1)

傳統交趾陶費時耗工，要製作大量產品外銷不容易，縱使克服產量問題，對交趾陶產業經營者而言，外銷的風險是難以承受之重，有資金、通路、交通、法令等等複雜的貿易、商業問題，一般交趾陶產業經營者都是創作者本身，要兼顧創作與銷售業務，實在難以負荷外銷的複雜問題，因此外銷不容易經營。

另外受訪者 C 表示：

目前鶯歌陶瓷博物館有在幫我行銷，跟嘉義市交趾陶館，再來就是縣市政府、人民團體，人民團體比如說扶輪社、同濟會，他們都會買一些作品。(C-2-5-1)

鶯歌陶瓷博物館，我們是寄賣，每一櫃他都會有排行榜，就是哪一櫃他的銷售量會最高的，我們在那邊是排名第二。在交趾陶館，根據那裏的義工在跟我們講，每一次結帳也都是我們的金額最多，數量都最多的。(C-2-5-2)

其次就是縣市政府的文化局，不定時會請我們去展覽，或者是當交趾陶的推廣的講師。(C-2-5-3)

台灣陶瓷重鎮—鶯歌的陶瓷博物館，民國 89 年 11 月 26 日正式開館啓用，是台灣第一座以陶瓷為主題的專業博物館。致力展現臺灣陶瓷文化，激發社會大眾

對陶瓷文化的興趣與關懷，提升鶯歌陶瓷產業及地方形象，推展現代陶藝創作，促進國際交流；更積極參與臺灣陶瓷文化之調查、收藏、保存與維護工作，提供研究、典藏、展示及教育推廣（鶯歌陶瓷博物館建館建館使命）。交趾陶是台灣重要的特色陶藝，在台灣陶瓷文化中自然不能缺席。

鶯歌陶瓷博物館中的文化商品店、嘉義市交趾陶館紀念品販售處均提供寄售服務，增加銷售通路，自然有益於市場開拓。

另外嘉義縣、市政府文化局所辦理的活動，雖然主要目的是文化資產保留，並非商業目的，也有受訪者認為推行不力、成效不彰，但推廣、展覽活動讓更多人了解交趾陶，對於市場開拓仍有有所助益的。

經銷商對交趾陶創作者而言，可能是協助者、推廣者，也可能是控制者、剝削者：

我們公司原本都是透過經銷商幫忙販賣，那我們現在有自己的直營店面跟網路通路，原本被經銷商掌控的通路我們自己也能做了。(A-2-5)

我們交趾陶也是有經銷商，民國八十幾年的時候經濟景氣還不錯，大家欣賞、買東西可能會比較阿莎力，但是這幾年的話，除非是要送禮、或是自家典藏的。以前我們是有經銷商，譬如說扶輪社、獅子會或是公家機關的饋贈送禮，當然經銷商他們是有在推廣這個部分，目前我們是有跟經銷商配合，就是找比較穩定的。其實訂單有的是透過經銷商找過來的，有的是比較熟的公家機關直接來找我。(E-2-5-2)

正如外銷有的問題，嘉義交趾陶產業通常經營者兼創作者，規模較大的公司團體，有較多的人力資源處理行銷的部分，因此較有能力經營直營店面或是其他通路，但規模較小的或個人工作室對此則難以兼顧，仍有倚賴經銷商的需要。而交趾陶產業也嘗試近年來持續受到歡迎的體驗行銷：

還有做服務的部分，把二級產業變成三級產業，就是體驗行銷的部分，整個交趾陶開放園區是我第一個做的。那時候為什麼嘉義沒有開放，是因為景氣好，大家做都來不及了，還去做體驗、服務的區塊？所以後來我這邊先做一個園區示範，但因為我這邊腹地不大，其他地方像板陶窯做起來了，要做觀光的區塊就給

他們做，我這邊就比較少做了。(D-2-5-3)

最早提出體驗行銷一詞的是 Schmitt(1999)，他認為體驗行銷是顧客經由參與、觀察事件後，感受到某種刺激而引發動機，產生認同或購買行為，而體驗是可以被塑造的，因此企業應該成為好的體驗提供者，為顧客創造感官、情感、思考、行動及關聯性的完整體驗模組，因為良好的體驗將可提高顧客滿意度及正向購買行為（蕭淑惠，2014）。

近年交趾陶體驗行銷最有名的，就是板陶窯交趾剪黏工藝園區，將傳統交趾陶工藝結合創意、重新包裝，走出自我特色，給予一般大眾對交趾陶不一樣的感受，這也是不同層次的市場開拓。

綜上所述，嘉義交趾陶產業在行銷市場開拓是多角化的，面向包含：建築領域寺廟仍是主要市場，但亦發展新類型建築並向國外拓展；藝品、禮品領域持續經營，對象以蒐藏家、機關團體為主，外銷有較大難度；博物館、交趾陶館代售處可增加銷售通路；文化單位的展覽、推廣活動增進民眾相關認知；運用體驗行銷拓展新市場。

4.2.6 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？

繼上一小節所述嘉義交趾陶產業開拓市場的面向，本小節將探討市場開拓所面臨的問題，及克服方式。

關於市場，受訪者 A 認為並無開拓不易的問題：

我覺得是沒有。因為新的產品開發出來，會產生藍海現象。再來就是市場調查跟定價策略是不是符合市場、顧客的需求，讓顧客願意下手。所以我覺得沒有市場開拓不易的問題，如果有越新、越突破的產品，競爭狀況就會降低。(A-2-6)

正如受訪者 A 所說，走在需求之前、創造需求就能獲利。運用藍海策略，開發新產品、引領潮流就能產生藍海現象，從而發展出新市場，只是開發前端作業：市場調查是否準確、價格訂定是否合宜的問題就必須十分重視，以免預估失誤或定價失當，反而造成虧損。

但也有其他受訪者認為是有困境的，以下分析所遭遇的問題：

蒐藏家多少都會飽和，現在在做百家爭鳴，我剛開始是我一個人在做。
(B-2-6-1)

我們是賣最好的嘛，可是營收還是平平的，還是沒有辦法賺錢，台灣的市場其實還是不夠大的，必須要往外拓展，但是往外拓展就是會危險，所以這個部分就是還要再思考的地方。(C-2-6-1)

只限制在台灣發展，從人口、經濟等等因素來看，市場需求有限，一旦飽和，要再持需獲利就有困難，但若是要往外擴展市場、產品外銷，又會產生前一小節所遭遇的外銷問題，因此這是市場開拓的問題之一。

較年長的受訪者說：

現在年輕的人有時候對一些老東西他們也不是有很大興趣，都講求新的東西，以我來說，我電腦不會、什麼新科技都不會，我發覺說真的被時代淘汰。像我們這些老了的，有時候就覺得東西是很好，但人家也不曉得、也不懂得欣賞。
(B-2-6-2)

時代發展日新月異，新的事物不斷出現，帶動一波又一波的時尚風潮，引領人們追新逐奇，對於傳統事物，大家所持態度或重視、或欣賞，也有不以為意、甚至也有厭棄、批判不合時宜的。交趾陶歷史淵遠、流傳已久，這樣的傳統工藝對許多年輕人來說，距離遙遠，難以了解或親近，因此不免感到無趣。而對年長的藝師而言，如不學習新觀念，轉化運用新事物，也終將被時代淘汰。

受訪者 E 認為：

要靠自己經營，其實就算是推廣，大家都知道又如何？因為這種東西並不是民生必需品，也是要有錢、有閒、有雅興的人才會買。(E-2-6-1)

藝品、禮品類型的產品並非屬於生活必需品，需求有限，客群也有限，因為如此，要如何增加需求、擴大市場也是難題之一。

受訪者 D 表示：

早期有用展覽方式，就是展場擺設，後來就沒有在擺了，因為也有一個問題，就是沒有做到完全產業化、制度化、自動化生產的部分很難擴展，因為這還要面臨到人才的問題，我們做很精緻的東西，只能接差不多裡面師傅可以做的量，不

然的話就會太累了。(D-2-6-2)

交趾陶產業重視人工、技術，耗時費工，生產數量有限，縱使開拓市場，但人力不足或產能無法提升，無法滿足市場需求也無用。

受訪者 C 則認為：

一般人對文創產品，我覺得是知識上比較欠缺，我們這邊普遍對整個價格認知就是低，但是我們這個又手工的，價格又高，所以銷售、市場開拓就會比較困難。(C-2-6-2)

文創產業大部分都是靠政府在補助，以目前台灣的文創產業來講，可數啦，他的文創產品做出來可以不靠政府補助，然後又可以賺到錢的。(C-2-6-5)

蘇雅芳(2013)研究顯示民眾對於文化創意商品刻板印象是：具有地方特色文化、有故事文化性、適合當作禮物。高學歷、有文化創意商品購買經驗的民眾會有較高的消費意願，而在消費時是以價格為最重要考量，其次是商品的文化內涵，再其次是商品是否具備實用功能。

交趾陶產業發展文創商品的部分，也將遭遇文創產業的共同問題。受到全球化的影響，台灣傳統文化不斷受到衝擊，交趾陶的傳統亦然，在此環境之下，文化創意產業生存已屬不易，而一般民眾對文創產業、交趾陶又認識不足，以價格作為消費主要考量，要開拓市場實有困難。在這些問題之下，要如何克服呢？受訪者 D 說：

都要看機會，然後就是透過各種行銷的方式。行銷方式有很多種，當然這麼多年了，大家都知道要做這東西都會到我們這邊來找、來做，尤其這幾年板頭村很紅，所以大家都會來找要做這樣的東西，這也是一種行銷。(D-2-6-1)

雖然行銷手法眾多，但要「看機會」，主要仍是憑藉一直以來所累積的聲譽，這樣的方式並非通用，且較不積極。不過由於板頭村「板陶窯」的經營與知名度，確實使更多民眾認識交趾陶，從而引起消費動機，這也顯示體驗行銷所發揮的作用。受訪者 C 則表示：

我自己也有網頁，這一陣子奇摩一直打電話來要我設什麼關鍵字，我覺得不想要，因為那都是多花錢的，我們的也是很多人看，所以這個也都是無形的廣告。

在交趾陶產業的部分，網頁算是比較新的行銷方式。(C-2-6-4)

運用網路行銷是傳統產業必須學習的重要課題，網路的傳播無遠弗屆，因此深具力量，而現代人亦深受網路資訊影響，且比起傳統媒體（報章雜誌等出版物、電視、廣播媒體），網路行銷所需成本較低，因此使用網路是必然趨勢，對於市場開拓也是一大助力。除了網路，還有其他方式：

縣、市政府都會不定期推課程，用這種方式去推廣，不過開拓市場的面向可能比較少，純粹是廣告啦，就是讓人家知道說這個老師在這邊做。(C-2-6-3)

現在只要有學生要訪問或是要請教什麼，我從來都沒有拒絕過，因為這是一種文化傳承的宣傳，不能推卸，這就是一種紮根的方式，要讓人家了解，那人家要了解我就要說啊。(B-2-6-3)

文化單位所辦理的推廣課程同樣可以讓更多民眾認識、了解交趾陶，而講座、學術研究等亦然。但正如受訪者所言，這些講座、學術研究或推廣課程並非商業目的，大多以文化保存為主，因此對於開拓市場效果不大，但若能讓更多人認識交趾陶，以強化其對交趾陶產品的接受度，增加產業知名度，對市場開拓也是有所助益的。受訪者E則認為：

我們在業界、或是被縣市政府借去展覽，作品常常都蠻受矚目的，因為大部分都是男性作家，而我是女性作家，那我們會有不同的觀點、想法、一些比較細節精緻的部分、手工的部分突破，或是怎麼樣去做跟人家不一樣，我們的東西就很容易跳脫出來，現場反應就很好。(E-2-6-2)

產品是否能受到矚目是更重要的，因此從產品本身的設計、質感、品質與創新方面著手，藉以提升消費者購買慾望。如此做法雖非直接針對行銷、市場開拓去做，但因為使產品與其他競爭對象產生差異，從而提升競爭力，亦值得參考。

綜上所述，關於嘉義交趾陶產業市場開拓的問題，有受訪者認為應運用藍海策略，開發新產品，就無市場開拓不易的困難，但要注意市場調查及定價策略，也有受訪者提出困難與克服方式，分析如表 4.6：

表 4.6 嘉義交趾陶產業市場開拓問題分析

開拓困難	克服方式
1. 市場太小、已趨於飽和，但外銷困難更多	1. 憑藉過往累積的聲譽，口耳相傳
2. 傳統事物不受年輕人青睞	2. 運用體驗行銷，刺激消費
3. 藝品、禮品類產品需求有限，客群亦有限	3. 建構網站，善用網路行銷
4. 生產規模有限，訂單過多也有人力不足的問題	4. 藉由講座、學術研究、文化單位推廣課程加深、加廣民眾對交趾陶的認識，提升知名度
5. 民眾對交趾陶文創產品的認識不足	5. 重視產品設計、品質與創新

本研究整理

4.2.7 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？

本小節將探討嘉義交趾陶在人才培育的現況。人才培育必須兼顧個人與組織的發展，將人才安置在最適當的位置，達成個人與組織的目標，獲得最大利益。對產業而言，要永續發展，人才培育是不可忽視的問題。

交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，受訪者說：

傳統上是三年四個月的師徒制，像我們的年代，那個時候台灣整個經濟並不是很好，我們大概都是國小、國中畢業就出來學，師兄弟落差會很大。(D-2-7-1)

以前那個年代是因為經濟問題，家境清苦的孩子就去當學徒，學個手藝將來好謀生，那是一種為了謀生而學的技能，不是師傅為了人才培育而指導。(F-2-7-5)

師徒制的發展有其時代背景因素，三年四個月是個虛數，並非固定學習時間為三年四個月，其實還要看學徒本身的資質或境遇，也有受訪者表示在師傅身邊做了五、六年，甚至也有十多年的。正如受訪者所言：「那是一種為了謀生而學的技能，不是師傅為了人才培育而指導。」早期台灣農村經濟不佳，學校教育功能

尚不足，所謂「萬貫家財不如一技在身」，各類行業都有師徒制的存在，學徒隨著師傅工作，甚至一起生活，不僅僅是學技藝，也受師傅身教、言教。雖然如此，師徒制仍是過去產業培養人才的重要方式，這是時代環境所造就的結果。但隨著經濟發展、社會變遷，學校教育制度完善、民眾觀念改變，這樣的制度不再適用於現代社會，也因此人才培育的方式勢必有所改變。

以前是如果有人要來我這裡做，我都會收起來，那收起來我也是沒有做徒弟的方式，沒有說教人家要學三年四個月，你來做我就發薪水給你。(B-2-7-1)

我沒有拜師，不是我不肯，我在民國 84 年的時候，曾經找過兩個老師，那時候交趾陶雖然很蓬勃，但是他們只要學徒不要學生，就是要在裡面工作的。(F-2-7-1)

從學徒學習轉變為招聘員工，進而在工作中培訓，這樣的方式確實為嘉義交趾陶產業培育諸多人才，當今許多著名藝師都是由此培訓出來。但也有因此而在學習過程遭遇困難的，由於只招工作人員培訓，沒有其他如現代的課程規劃、開班授課等人才培育制度，因此如不投入交趾陶產業工作的學習者，將受到阻攔。

後來會演變成老師肯在外面教課，那是一個時代的演變。因為文化局、在地政府有在推廣，跟 84 年比起來，將近二十年了，其實有很大的改變。(F-2-7-2)

這些藝師以前他們認為：我在家做，我的學徒跟我做，要賣都來不及了，要再收什麼學生？還有一點，那時候他們還比較靦腆，只關在自己的工作室做，然後買賣，但是要排課程去教，可能他還不知道怎麼教，所以我剛開始也是面對這種情況，他們說：要教什麼？我不會教。(F-2-7-3)

人才培育制度的改變，很大原因是受到時代變遷的影響。對老師傅而言，未必都存有人才培育的觀念，再者過去師徒制的培育方式是「做中學」，並不是有系統的課程內容分析、規劃、教學，正如受訪者所說：「要排課程去教，可能他還不知道怎麼教。」這是交趾陶人才培育制度演變中必然的過程。現代人才培育的方式就變得較為多元了，先從公司人才培育的方式來看，受訪者 D 說：

現在人才資源培育，以我公司這邊來說，因為我把裡面的工作分好幾個部分，就有分一般作業的，也有其他各方面的。主管各方面都要實習、要去做，一般的

工作工人進來後訓練就可以做了。(D-2-7-2)

最主要是設計跟塑形的部分，大概進來公司的都是大學畢業，也都是設計科系、藝術科系，他已經有學校基礎訓練了，不過那都還是基礎、理論性的，實務經驗都還不夠，所以進來公司後，都還是要培訓，看他缺什麼能力。其實現在學校養成跟我們企業需要事實上是有差距的，所以我們公司會編教育訓練經費，再請他去做專業訓練，也要現場去看、去測量、累積經驗。這是我們公司人才培訓的方式。(D-2-7-3)

由於產業分工，在人才培訓規劃上也有所區別，一般性、技術層次較低的作業訓練較簡單，招募人員進到公司後短期基礎培訓即可開始工作，但管理、設計或技術層次較高的工作，一開始招募人員時就會有基本條件要求（相關科系或工作經驗），進入公司後再視個人情形安排教育訓練、現場實習，或提供教育補助，請員工自行參加進修。這是比較個別化的培訓方式，也有另一類培訓方式，受訪者 A 說：

現代人才培育會採取兩個折衷的方式。第一個是維持師徒制，徒弟要在旁邊幫師傅做一些工作；第二個就是課程，我們把技術透過現代教育的模式去細分，可能捲毛一個課程、壓胚一個課程。我們有時間性的規劃，整個班上一起做系統性的教育，像是現在大學，或是國中的上課方式。(A-2-7-1)

我們是公司自己開課，是企業栽培人才的方式，要你變成我們公司的員工，第二種的模式是就是來 DIY 的，只是要滿足你的興趣，我們就會設計讓人受挫性比較低的課程。所以公司有公司的專業課程，也有開放給一般大眾體驗的課程。(A-2-7-2)

以現代教育的模式將交趾陶製作作業加以分析，然後規畫、設計後，開設培訓課程，是較完整的系統化培訓。

除了公司內的人才培訓之外，也有開設一般大眾的學習課程。

與公司培訓課程不同，由於開課目的不同，參加人員動機也不同，因此課程自然有所調整，這樣的課程通常無法太深入，只能算是體驗課程，但仍可提培養潛在人才。然而正如受訪者 C 所言：「陶藝班開設我有想過，但是要學的人不多。」

(C-2-7-1)」願意參加的人有，但願意更深入的人有多少？這牽涉到人才培育的困難，留待下一小節探討。

在學校教育方面，雖然沒有專門科目，但也有開設相關課程：

現在也有人開設交趾陶的課程，像呂勝南就有出去雲科大教很久了。

(B-2-7-3)

呂勝南老師在嘉義交趾陶產業界聲譽甚高，他在雲林科技大學文化資產維護系開設交趾陶技藝課程，對於文化保存、技藝傳承貢獻良多。學校教育雖然不能保證培養出的學生定會從事交趾陶產業工作，但不可否認的，像這樣有系統、有規劃的課程確實是培育人才的重要途徑。

除了在大學開設課程，文化單位也會辦理對一般民眾開設的課程活動，或是到高中、國中、國小辦理相關的體驗課程：

像前陣子嘉商那裡，我去教學生，教是一、兩節要教到讓他們學到什麼很有限，但是只要有機會，我還是會教，包括小孩子我都會教。我們出去讓大家知道有交趾陶這個東西，還教學生學習心態。我用這個心態：你敢報名來學了，老師絕對會成就你。出去教不是像在做生意要衡量利益，我要出去教就是單純的教。

(B-2-7-2)

我在學校也常常在開，我甚至在縣市政府的人力發展所開課，在學他們都非常的有興趣，但是他們都是短暫的。(C-2-7-2)

我們之前也都有去配合一些學校、文化單位開課，但那短期的開課，只是迎合學員興趣、入門而已，那個部分大概比較難去找到真的投入交趾陶的人才。

(D-2-7-4)

我是教育廳認定的講師，嘉義、雲林、台南地區有課程、經費規劃的話，我是教種子老師，他們就是有經費才通知我去上課，目前沒有常態性課程。(E-2-7)

像去年交趾陶藝術節之前，他們有做培育課程，找交趾陶老師，去學校教學，等於是進入學校撒種子，課程結束後，還請這些老師來評等第，我覺得這個鼓勵的性質就是無形的人才培育。(F-2-7-6)

從人才培育的角度來看，受訪者們也都說到，這些課程通常時間太短、內容

太淺、「迎合學員興趣」、玩玩而已，而且並非定期辦理，若是以人才培育這個目的去評估，其實是成效不彰、效率不足的，受訪者 C 提到：

交趾陶這是很深的一門學問，在短時間，我只能教到他們很皮毛的，學會大概可以去教小朋友，可是他們要做一件比較精緻的作品，其實那個程度還不夠，必須要長時間。(C-2-7-3)

短暫時間、輕鬆課程，學得好一些的大約可以回去再教教小朋友捏塑基本技法，要不就只是自己做著開心罷了，要更深入、更了解交趾陶，必須花更多心力、更多學習、更長時間的培訓。

然而，正向看待這些課程，並非全然沒有成效。在學時期是孩子興趣探索的重要時機，撒下種子，就有成長、結實的可能，因此在學校各階段能夠辦理交趾陶課程，縱使是短暫的幾堂課，都有其正面的意義存在，讓孩子探索、認識、體驗，即使找到真正投入交趾陶的人才機會不大，但研究者認為對於交趾陶產業人才培育，這仍是可行的方式。至於成人的體驗課程，正如前文所說，可培養潛在人才，雖然機會更微小，但這類促使民眾接觸、認識交趾陶的課程教育，「我們出去讓大家知道有交趾陶這個東西」(B-2-7-2)，對產業發展或文化保存，都是有所助益的。

另外，受訪者 F 提出關於人才培訓的其他觀點：

第一個就是地方政府有沒有有計畫的短期、中期、長期的去培育，用方法吸引人才？再來，人才要怎麼發掘？現在的人才培育，我覺得文化單位應該要貢獻心力才有辦法。(F-2-7-4)

嘉義市政府將交趾陶作為地方文化特色，文化單位對於人才培育應該做出長期、有效的規劃，並且落實執行，如果只是例行性的舉辦活動，就像燃放煙火，熱鬧場面過後，能留下多少成果？有多少成效？這是值得深思的。

綜上所述，嘉義交趾陶產業在人才培育方面從傳統的師徒制，演變出多種方式，分析如表 4.7：

表 4.7 嘉義交趾陶人才培育方式

培育方式	說明	
企業培訓	1. 直接招聘人員，在工作中訓練學習、安排課程培訓。 2. 依工作項目，招聘時要求基本條件，錄取後依個人程度予以課程安排、實習或提供教育補助讓員工進修。	
學校教育	開設交趾陶工藝相關課程。	這兩種方式通常時間較短，內容較簡易，但仍可培養潛在人才，促使大眾對交趾陶有更廣泛的了解。
社會教育	文化單位或企業辦理交趾陶相關課程。	
備註： 政府文化單位應對此付出心力，有計劃的長期投入，支持人才培育相關措施。		

本研究整理

4.2.8 在人才培育上有沒有什麼困難？

接承上一小節的人才培育方式現況，本小節將探討人才培育的困難為何。首先談到的是「要先有人」這一點：

其實要在交趾陶裡面學習是不容易，要挑人，對這個有興趣才有辦法。
(C-2-8-1)

第一個要有市場，第二個要有雕塑技巧，那其實雕塑的技巧我覺得百分之七十有天生，要找到已經有一半的天賦的、又要來學的，這個是可遇不可求啦。
(C-2-8-3)

以交趾陶這類藝術屬性的工藝而言，天分很重要，再者要有興趣學習，這樣的人正如受訪者所說「可遇不可求」。教育者經常強調的是有志者事竟成，但藝術領域除了努力，天資仍是不可或缺。縱使交趾陶產業已逐漸分工，發展不同產品，不再是純藝術，但要在入門後更上層樓、有所發展，仍須個人領悟與突破，所謂「師父引進門，修行在個人」。要先找到人才，而且使人才有興趣願意投入，這是第一個難題。為何說人才不願投入交趾陶產業？則牽涉到另一個問題：

有興趣的他是當老師，所以他沒有辦法長時間，那另外有興趣的他要來學，

他就是經濟基礎不好，他要來賺錢，不可能還花錢來這邊學，而且學了之後他也不見得會。(C-2-8-2)

因為我們這個是比較屬於技術層面的，那技術層面的它的成本、利潤又不好，所以你要去培育、培育之後做出來的東西賣的價格又賣不高。(C-2-8-5)

可以說是個人生涯規劃，也可以從更現實的層面來看：經濟問題。投入交趾陶這樣的傳統產業，能有多少獲利？所學與所得的衡量，每個人的價值觀都不同，當今從事交趾陶工作的人，無論以此為生或是純粹創作，多少都帶有文化保存傳承的使命，但在現實經濟壓力之下，有多少人願意堅持下去？

大多數的人都是來學，可是能夠堅持下去，走到最後的很少。他的心態就是想要來學看看的，當面對到更深的議題時，沒有辦法領悟了，可能就是只能在這裡放棄了；那有一些人有辦法走進去，但可能因為生活、各方面的影響而讓他就又放棄了。老師不放棄，大多數都是學生自己有什麼特殊狀況或產生怠惰，然後就沒來了。(A-2-8)

我在推廣的時候，在學校，我也是在講說如果你想學的都可以來學，那其實這個是有限的。(C-2-8-4)

一開始學習的人多，但能走到最後的人少，縱使有心推廣、教育，但學習者無法堅持，這是人才培育的問題之一。

教不是說教技術，一、二節而已，我一講你就立刻會，那不可能的，我們做三十幾年，不會的還是完全不會。(B-2-8-1)

交趾陶這種傳統產業的匠師，在養成階段要吸收很多的東西，要比較長久的時程，長期去認識、學習，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。(D-2-8-1)

現在大家都學沒多久就要出師了，就亂七八糟一大堆。有些像科班學校畢業的，來我這邊打工沒有幾個月就要出去自己成立工作室了，但能不能被大眾接受？那就見仁見智。(E-2-8-2)

過去交趾陶人才培育都說是「三年四個月」，不是真的要學三年四個月，而是指要長期學習、訓練。交趾陶技術、手工繁複、文化深厚，當然個人學習速度不同，學成速度不同，但無論如何都難以速成。然而「速食」文化風行的現代，人

們追求速成的心態，影響了交趾陶人才培育，這也是問題之一。

所有的技術、功夫都是用心得來的，像我都沒正式學過，我學八天，今天能做到這樣，你就知道我的用心，就是要自己鑽研。(B-2-8-2)

有的進來做的，是不想念書來做做看，他不想學習，只是過一天算一天，像這樣根本就沒有辦法進階變師傅，只是一直當助手。(D-2-8-3)

以前說「牽徒弟三冬四個月」，因為要考慮徒弟他的「工」，技術層面的問題，再來就是人格，要好好評估「要放幾分工」，要讓他做到什麼樣的程度？他有用心嗎？他為人如何？這些都是重點，所以要觀察很久，就是一種傳承和一種信任。(E-2-8-1)

受訪者D所說的：「有的進來做的，是不想念書來做做看，他不想學習，只是過一天算一天。」這是交趾陶產業難以擺脫的一般成見。總會有人對孩子說：「不讀書就去做工。」這種語言所代表的，是對學習的偏見。要說學習交趾陶是「做工」也沒錯，但即使是做工，也需要端正心態，抱持學習的態度去鑽研，任何學習都必須「用心」，學習心態是人才培育的問題之一。

之前就業服務站有一個計劃，就是師徒制嘛，他來我這邊學習，一小時他可以領一百塊錢，他也不做啊，說是寧願去泡沫紅茶店，那個比較輕鬆，覺得來這邊會很辛苦，而且不見得學得會。(C-2-8-6)

這種傳統工作的實在是有點苦，現在年輕人就是沒辦法撐很久，如果在裡面設計還好，有一些碰到要去做大型陶塑的就會很累，很多人做個幾年碰到瓶頸，沒辦法突破就放棄了，跑到其他行業去，很多年輕人不願意做，外在誘惑很多，大概父母親也不太捨得。(D-2-8-2)

現在有沒有像以前拜師、學「三年四個月」的？我說三個月要你來，可能都沒有人要來。因為時代不一樣了，現在的孩子吃苦耐勞是不能的，家長也捨不得，可能來當學生，一週來學一、二次，那個都很難培育。(F-2-8-1)

時代轉變，人們生活型態改變，輕鬆過活、輕鬆工作，一直是人們的追求，現代人尤是，當然所有工作都有其困難與壓力，但交趾陶產業的工作有許多是「體力活」，辛苦自然難免，在「吃苦當作吃補」不再被重視的年代，交趾陶產業人才

培育也遇到學員「吃不了苦」的問題。

也有受訪者希望與學校合作，或是參與政府所推動的人才培育計畫：

之前是想要跟學校合作，不過效果並不是很好。像政府也有「名師出高徒」等計畫，希望年輕人來跟師傅學習，但有一些行政程序相當麻煩。(D-2-8-4)

公家機關最為人詬病的就是繁複的行政程序，當然這些行政程序有其意義存在，但對參與者而言，難免形成阻礙。若是公家機構能提供更多行政上的協助，讓交趾陶藝師能專心於人才培育事務，相信這些人才培育計畫能更有成效。

現在面臨很多藝師，他們要傳承，傳給誰？傳不下去，他聘請師傅來做，但是釉不傳下去，那都不是傳承，他們只是在工作。(F-2-8-2)

人才培育的部份是我們擔憂的，我認為人才不是難培育，而是釉色取得難。會捏塑的人應該很多，但會面臨釉的調製、取得困難。(F-2-8-3)

釉藥的部分，也是問題之一，釉藥配方、調製不同而形成的差異，是交趾陶產業內各家競爭的優勢之一，也是對外與其他競爭者比較的優勢，但這樣的狀況是否也成爲一般人投入交趾陶產業的困難，而影響交趾陶的人才培育？這也是交趾陶產業必須思考的問題。

綜上所述，嘉義交趾陶產業在人才培育上所面臨的問題包含：天賦與興趣兼具的人才難以尋求，必須面對現實的經濟問題，學員方面無法堅持、急功近利、缺乏正確學習心態、吃不了苦，公家機關人才培育計畫的行政程序過於繁複降低藝師協辦意願。而關於釉藥配方、調製方法的困難是否限制了想學習交趾陶的人才，這點也是交趾陶產業界必須重視的問題。

4.2.9 在人力資源管理上有何執行方面的問題？

過去交趾陶製作都是師傅帶著學徒做，有人訂製或有工程就做，不大需要人力資源管理，但隨著時代變遷與產業發展，人力資源管理已成爲交趾陶產業必須面對的問題。

一個作家不可能所有事情都能夠掌握，在公司的經營上，傳統產業也開始要朝向細分的作業。(A-2-9-1)

即使是傳統產業，也必須隨著時代而有所改變，轉而向產業分工發展，將作業流程細分。受訪者 A 表示：

在我們公司是有人負責製作工作，也有人負責行政工作，但希望每一個人都會做，做交趾陶製作某一個部分，基本上都各自分配自己的工作，但是當某一部份缺人或者趕工的時候，就可以來做支援。一定要有全會的人才才有辦法去看到底有沒有問題，那其他的就看個人偏好或能力。但我們現在還沒有純行政人員，如果某個時期工作少，行政人員可能會有一段時間是沒有工作的，那他就一定要去做其他的生產工作，不然這樣就浪費了人力。(A-2-9-2)

不招聘行政人員，員工必須能參與交趾陶製作，採用分工模式工作，依照工作進度或製作情形調配人力、分配工作，讓公司不會有人力閒置的問題。另一位受訪者則表示：

現在採取如果有接到單什麼的就調以前的同事。以前在這邊工作，都是老員工，都有技術，現在在不同領域，如果有接到比較大的單子，我就是用價格比較好一點請他們回來做。(E-2-9-2)

這位受訪者目前經營個人工作室，沒有聘任固定員工，在工作有需要時才調用現在已不從事交趾陶工作的過去員工，也算是另類的臨時人力資源，但這種憑藉人情的方式並不穩定。

現在都儘量縮減規模，我是慢慢收掉。(B-2-9-1)

現在我基本上大部分都自己做，如果有人要進來做交趾陶工作，我都還是讓他們進來，工作室是有固定員工，員工也有超過三十二年的。(B-2-9-2)

以前我除了工作室還有代工廠。目前現在沒有委任藝術經紀人，以前曾經有，還有兩個業務，後來就是也面臨到一些挫折。其實當初我剛成立工作室，業績一個月將近兩百萬，但是又要創作，又要顧及銷售的部份，實在顧不了那麼多，後來就寧可做少一點。(E-2-9-1)

也有受訪者因為工作上的挫折，漸漸縮減生產規模，自己做、或是縮減產量、員工，以個人工作室繼續創作。這樣的狀況對於交趾陶產業而言，並非好現象。

像我的工人目前只有兩個，跟我們夫妻在做，都做了大概五、六年了，那都

不容易再請人，就是變成說能夠留住人才比較重要。(C-2-9-1)

行政人員當然交趾陶他接觸就很少，他不會啦，他只會文書作業而已。聘的人沒有很多。(C-2-9-2)

面臨到人才斷層，想辦法克服這問題，年輕人有興趣的，我們就盡力協助他、幫忙處理困難，好的人才就盡量把他留下來。(D-2-9)

也有受訪者表示面臨的是人才斷層、招聘不易的問題，因此認為在人力資源管理上最重要的，是在做得到的範圍內盡力給予協助，藉以培養並留住人才。

綜上所述，目前嘉義交趾陶產業在人力資源管理上的執行現況分析如表 4.8：

表 4.8 嘉義交趾陶產業人力資源管理執行現況分析

公司團體	<ol style="list-style-type: none">1. 產業分工，視工作進度及製作情況適時調度人力支援。2. 面臨人才斷層、招聘不易的問題，需設法留住人才。
個人工作室	<ol style="list-style-type: none">1. 單打獨鬥，不接過多訂單。2. 未聘任固定員工，視工作需求，憑藉人情調度過去員工來臨時支援。3. 採取縮減生產規模的方式，減少人力資源調度的問題。

本研究整理

4.2.10 小結

根據以上分析，關於嘉義地區交趾陶產業的技術研發傳承、品質、產品研發、品牌、專利、行銷市場、人才培育、人力資源管理是否具有競爭優勢呢？下表以價值性、稀少性、不可替代性、專屬性、內隱性及複雜性等特性加以分析：

表 4.9 嘉義交趾陶產業無形資產競爭優勢分析

	價值性	稀少性	不可 替代性	專屬性	內隱性	複雜性
技術研發 傳承	○	○	×	○	○	○
品質	○	○	×	不適用	○	○
產品研發	○	不適用	不適用	○	○	×
品牌	○	○	○	○	○	×
專利	×	×	○(部分)	×	×	×
行銷、市 場策略	○	×	×	×	×	×
人才培育 策略	○(企業 培訓)	×	×	×	×	×
人力資源 管理策略	○(產業 分工)	×	×	×	×	×

(○表示資源具有該項特性，×則為不具備) 本研究整理

在技術研發與傳承方面，結合傳統手工與現代工業技術，提升製作成功率、產品品質與精細度，釉藥研發也有所突破，是具有競爭優勢的部分。品質方面，由於技術提升、釉藥研發、經驗傳承等原因，尤其是因為釉而形成的差異化，使品質成為具有競爭優勢的部分。產品研發以研發能力的層面來看，在不管是從原有產品發展新主題，或是從不同觀點發展各類型產品，其創新多元的特色是具有

競爭優勢的。品牌的部分，有個人品牌與公司品牌，都各具特色，亦是具有競爭優勢的部分。在專利部分，由於產業經營者一般對相關法律不甚了解，或受其他限制，甚少申請專利，因此在這部分不具競爭優勢。而行銷、市場開拓策略，雖然多角化經營，但受限於生產規模，且使用策略並不突出，不具競爭優勢，這部分仍有待加強。而人才培育及人力資源管理的部分，只有公司團體較有規劃，且困難多半難以解決，甚至有業者因而縮減生產規模，這兩個部分較不具競爭優勢。

4.3 組織能力層面

Grant (1991) 認為產業獲利能力的根本是資源和能力，「資源」是用來分析的「基礎單位」，而「能力」則是經由「經驗累積和協調」等模糊的因素而取得；資源和能力的關係建立於組織團隊中，是維持競爭優勢的重要因子。

吳思華 (2000) 對組織能力的定義是：不會隨著人事的更迭而有太大的變動，運用管理持續改善企業效率與效果的能力。本研究對象是整體嘉義交趾陶產業，故在組織能力部分分析嘉義交趾陶的文化價值、經濟價值，並加入未來願景的訪談，分析結果如下。

4.3.1 嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？

談到交趾陶的文化價值定位，受訪者直言：文化價值定位是很高的。(C-3-1)

為何這麼說？以下由幾個原因分析。首先是交趾陶的起源：

根據交趾陶在台灣的發展跟到大陸尋根的過程，它的文化價值是一種民族的鏈結。大陸把這個技術傳承到台灣來，這個技術在大陸失傳，然後又從台灣帶回去，因為這個歷史的紀錄串起了兩岸在這方面的思想、創作歷程演進。(A-3-1-1)

從漢綠釉一脈相承不斷演進到現在，中間很多技術上的突破跟釉藥的研發，都是承襲過去祖先他們的經驗，最後在台灣開花結果，我們能把這個技術保持住，透過交趾陶，將兩岸的文化鏈結在一起，也可以透過這個了解過去在大陸的發展，將來做為考古的連結。(A-3-1-2)

在文獻探討時已討論過的，關於交趾陶的起源雖然眾說紛紜，但這項工藝源自大陸這一點是可以確定的，也因此受訪者 A 說交趾陶是民族、文化的鏈結。由於環境、歷史的種種因素，交趾陶由大陸傳來台灣，再從台灣引回大陸，這樣的連結背後內藏文化深度，民族文化的鏈結，更使交趾陶增添文化價值。

我爸爸曾經說：台灣就是棒球和交趾陶做代表。交趾陶是從大陸傳來，但大陸因為文革就沒有了，當初就是唐山過台灣，請工藝師傅來台灣製作、蓋廟，要就地造窯、當地取材，漸漸發展出本土特色。(E-3-1-1)

交趾陶在台灣落地生根，藝師們融合了台灣的在地資源、風土民情，逐漸發展成為本土特色工藝，這是交趾陶的文化價值之一。

交趾陶最主要是因為在它的文化、歷史上的脈絡，所以有其背後深厚的歷史價值。(A-3-1-3)

它文化價值的定位是時間一直累積而來的，從清朝道光年間一直下來，循序漸進的累積，縱使做的人不多，但是它文化價值的定位，我認為已經是被肯定了，不然為什麼從民國六十幾年就有人開始在做研究？還把交趾燒正名為交趾陶。(F-3-1-2)

每一種工藝都自有其發展淵源，如交趾陶這般，有悠長歷史的自然更難得，當然不是只要時間長久就是有價值的，但時間的累積有難以取代的優勢，因為可以長期的吸收各種文化資源、發展各種面向、成為更豐富多元的工藝。歷史悠久，這是交趾陶的文化價值之一。

因為歷史淵源相當久，而且是放在傳統的寺廟，傳統寺廟是早期的文化中心，因為它是民間信仰的寄託，融合釋、道、儒的文化精神在裡面，有祈祥納福、趨吉避凶、社會教化的追求在其中。交趾陶在傳統工藝是裝飾性很強的工藝，比較不像杯、盤、花瓶那些是有實用功能的，而是以裝飾傳達那些傳統文化的語彙，是比較精神層次的功能，所以交趾陶是相當具有文化價值的。(D-3-1)

以前人講的話我覺得都是生活的累積，都是很實在的，而交趾陶正是承載著那些智慧的具體存在。(E-3-1-2)

交趾陶原本只是建築裝飾，但這裝飾並非像無意義的花邊或花瓶，而是寓含

民間信仰、教化人心的功能，爲了這項功能，在製作時無論是題材或是形象創作，都吸收了傳統文化、道德規準、智慧結晶等精神層面的精華，因此交趾陶不再只是雕塑形象的工藝，而是以具體形象傳達文化語彙，兼具了豐富的文化內涵、傳達了追求良善的理想。內涵深厚的傳統文化精神，也是交趾陶的文化價值之一。

交趾陶文化價值是最高的，我認爲這項工藝是真的很優秀，台灣可以帶出去的傳統工藝，交趾陶算是頂尖的傳統工藝。有代表性、藝術性也高，工藝水平算很高的。(B-3-1-1)

我認爲不用分藝術、工藝，只要講究是不是美的、優秀的、有內涵的東西就好，不是說就是要學校教出來的、學院派的才是藝術。我都不說我是什麼大師傅、藝術家，都說我是做工的，我認真創作，你如果願意欣賞，我就很高興了。是不是藝術，那是個人判斷，我想做是因為我認爲有那個價值，我要花了很大的代價、很多的功夫去做 (B-3-1-2)

也有受訪者認爲交趾陶的文化價值定位在於頂尖的工藝水平。一直以來，交趾陶以精緻、細密的工藝手法著稱，在傳承、發展的過程中，無論在製作手法、形體捏塑或題材選擇都有所創新，工藝技巧越發精細，因此精緻的工藝技巧也是交趾陶的文化價值之一。

交趾陶的故鄉就在嘉義，它本來是廟宇建築裝飾，一個特色工藝，它的價值已經是被定位了，應該是說如何發揚光大的部分是比較重要的。你看看，在李登輝當總統的時候，他都送嘉義的交趾陶作為國禮，把它稱做國寶級。(F-3-1-1)

受訪者 F 認爲交趾陶的文化價值定位已經是眾所認同的，重要的是要使這樣優秀的工藝更加發揚光大、持續傳承。

綜上所述，嘉義交趾陶的文化價值定位是被肯定的，包含：民族文化的鏈結、本土特色工藝、歷史悠久、深厚的文化寓意、精緻卓越的工藝水準。

4.3.2 嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？

交趾陶的文化價值定位受到肯定，但做文化創意產業，文化與經濟必須同時考量。關於嘉義交趾的經濟定位，受訪者 C 說：

從交趾陶整個發展歷程來看，它一直是寺廟或是宅第裝飾，所以也變成是一項產業，產業就有其經濟價值，可能可以維繫很多人的生計。同時它也會構成一個產業鏈，本來就具有一定的經濟價值。(D-3-2-1)

由於交趾陶發展已久，已形成產業與產業鏈，以從業人員以其為職、藉以維生的角度來看，嘉義交趾陶自有其經濟價值。但受訪者 A 就經濟價值的高低來看，他認為：

整個社會變遷，都會有所謂的流行，在大家喜歡的時候，當然經濟價值就高，大家不喜歡的時候，即使你喊的價再高，人家就是想買別的東西，不想要買交趾陶。(A-3-2-1)

交趾陶曾經在 1990 年代前後盛極一時，產業發展欣欣向榮，但風潮過去之後，人們的興趣轉移了，交趾陶產業雖不至於沒落，但確實不再像風行時那般的暢銷，整體獲利自然下降了，因此說流行程度影響了交趾陶經濟價值的高低。但研究者認為流行風潮是可以創造的，若是能善用策略，再度帶動交趾陶流行，也不是不可能的。

也有受訪者從歷史文物層面來看待的：

可能有高價值的，是它放了兩百年，有歷史價值，兩百年的東西跟現在才開發一個月的東西相比，當然兩百年的有它的價值存在。(A-3-2-2)

我現在做的算是為後代創造文物，我現在做出精美的作品，留到後世就是很重要的文物。(B-3-2-2)

交趾陶作為藝品，擁有深厚的文化意涵與在地特色，經過長久光陰淬鍊，作為骨董將更提升其價值，但前提是要經過長久時間。現在所做的若能善加保存，確實能將來的骨董文物，但對現在的人而言，無法獲得這樣的價值益處。

有受訪者從生產規模與產值的角度來說：

交趾陶是精緻工藝，經濟規模不大，但產值高。(B-3-2-1)

畢竟我們還是比較偏向藝術欣賞的方向發展，除非比較大量量產的部分，但我覺得目前這個好像有點困難。大量訂單一方面是仿製，一方面是交易的過程中有很多的問題。(E-3-2-1)

前文已探討過，交趾陶向來重視手工，雖然已有產業分工、技術革新等發展，但要大規模生產仍有人力不足及許多需要克服的困難，而即使克服困難能大規模生產，也有訂單與銷售等其他問題，因此生產規模影響經濟規模，難以擴大。不過也由於交趾陶精緻繁複的手工特色，產品價格較高，因此相對而言，產值較高。受訪者 C 即說：

我們是經營企業，一直在看整個市場的變化，同時也要把市場做大、多角化經營，所以到後來才會用傳統交趾陶作基礎，結合文化創意，再拓展它的發展。至於說經濟規模有多大？因為台灣的市場本來就小，所以我們這幾年就一直想要將交趾陶推展到國際，把市場、經濟規模擴大。(D-3-2-2)

交趾陶產值高，卻因為種種因素而受限，經濟規模不大，因此以「把市場做大、多角化經營」的方式，發展不同產品、運用不同設計並且拓展市場，以期能提升交趾陶的經濟價值。

有受訪者從售價與民眾接受度來談：

交趾陶是已經給一般的民眾定位就是價格是高價位了，其實我做文創的部分，已經做到一百五十元的吊飾，然後我做藝品，一般的藝品我也可以做到大概一千塊錢左右，當他們知道交趾陶可以比較便宜的時候，我覺得他們應該是可以願意購買。(C-3-2-1)

以公部門來講，招標一定要最低價，我們永遠不可能比大陸還低，所以公部門永遠都是買大陸的，不可以買我的，現在採購法好像也有指定採購，還是叫最有利標，可以比較符合採購單位的需求，但是公部門他們還是擔心會被人家講說有圖利的問題，所以這個部分我們也不敢很強力的去推銷。(C-3-2-2)

就是儘量降低單價，提升消費者購買意願，以提升其經濟價值。(C-3-2-3)

上至總統、下至民間都有人願意接受，還能當成國禮送給外賓，被接受度高，經濟價值就高。(B-3-2-3)

一般而言，由於交趾陶成本高，自然售價也高。前文關於成本的探討已提到，雖然成本偏高，但經由設備改善、技術發展及設計考量等，也可以製作價格比較「親民」的產品，提升民眾接受度，即購買意願，進而提升銷售量，藉此提升經

濟價值。也有受訪者從產業參與人數的方面來說：

我認為還是弱一點，因為如果做的人少，經濟價值就比較難提升。我認為要聚集起來，才可以有經濟價值，才會蓬勃。但是在嘉義，你看都各自為政，分散各處，彼此互相都沒有串聯。要提升經濟價值，一定要很多人來參與，要帶動更多的人同時來投入做。(F-3-2-1)

像我們剛剛講傳承，經濟價值要提升，一定要有很強的傳承力。(F-3-2-2)

認為產業參與人數若能提升，對於經濟價值的提升會有幫助，而要增加參與人數，人才培育的工作就更為重要。另外也提到產業群聚的概念：

用嘉義交趾陶來帶動嘉義整體經濟發展也是有可能的。交趾陶是一種非常獨特的陶瓷特色工藝，在發展過程又被定位嘉義地區是代表產地，當外來客、觀光客來到台灣、嘉義的時候，就會想要來看這個東西。如果有各方面跟交趾陶周邊鏈結起來而產生的聚落，當然就會產生效益，最起碼有觀光效益，人家來可以看到全世界沒有看過、只有嘉義才看得到的東西，那就產生更高經濟價值。(A-3-2-3)

所謂群聚，是從生態學引入產業界，用來解釋產業特殊的集中現象。Porter (1990)認為產業群聚是國家競爭優勢的重要來源，產業群聚重點不在於產業或廠商間的差異區分，而是著重於產業或廠商間的互動與聯繫。因為單一產業或廠商缺乏資源利益共享，與有產業群聚的產業相較之下較不易成功，因此產業與廠商間的產品與資訊流通是形成群聚的重要因素。

張陽隆(2001)將群聚現象解釋為一群生產相似產品，或有上下游關係的廠商彼此所產生的連結現象，這樣的現象通常在地理位置上呈現出集中的狀況。地理位置相近常帶給群聚廠商許多好處，如共享地理資源、產業資訊交流等，這些因素也常為廠商建立競爭優勢。

受訪者所提的產業群聚，也有相似希冀，正如台灣近年盡顯觀光效益的三義木雕街或鶯歌陶瓷老街：

景氣是真的有差很多，除非像三義木雕街集中起來，統一管理、統一推廣，可以不用花很多錢，變成一個觀光景點，現在是很分散的，都各自努力，交趾陶博物館的話，東西又很少，也沒有地方特色，每個人放一件作品，要從一件作品

看出什麼也是很難，真的希望看到它能夠帶動經濟效應什麼的，那就大家集合嘛，有心的遊客、顧客他們就會來。(E-3-2-2)

若是能將交趾陶相關產業及廠商聚集，除上述的共享地理資源、產業資訊交流等好處，還有最令受訪者所關注的觀光效益。但如 Porter (1990) 所提出的，產業群聚的形成需要生產因素、需求條件、相關性支援產業、企業的策略、結構與競爭等條件，交趾陶產業要如何符合這些條件形成群聚？Porter 也提出了政府對產業發展過程影響的重要性，雖然政府無法直接提升產業競爭力，但政府的補貼、市場、規章及採購等諸多政策，都能影響產業發展。

產業發展除了政府力量的支持，也需要其他要素的搭配，因此產業界也需要彼此配合。交趾陶是嘉義的特色工藝，政府與產業界若能共同合作，相信對於地方經濟發展能建立起地方特色、創造新契機。

綜上所述，嘉義交趾陶的經濟定位基本上是受到肯定的，但有人認為受社會流行風潮、生產規模、銷售及民眾接受度、產業參與人數影響，而受訪者提出可以多角化經營、拓展市場、降低成本與售價、重視人才培育等方式提升經濟價值，至於產業群聚是大部分的受訪者都提出的想法，但執行上困難重重。

4.3.3 嘉義交趾陶產業的未來願景如何？

關於嘉義交趾陶的未來願景，受訪者分為現況與期望願景來說。受訪者 B 說：

現在是百家齊鳴，優會留著，劣會淘汰，這對交趾陶是正面的發展，但從反面來說是很殘酷。(B-3-3-1)

就讓它很自然的發展，大家要比功夫嘛，比作品的好壞、市場的接受程度。(B-3-3-2)

對於交趾陶產業目前的狀況，受訪者 B 認為可以促進良性競爭，由於越來越多人參與交趾陶製作，因此會互相比較，各家都會更加精進、追求最佳品質、創新及表現，因此目前交趾陶產業是正向發展的。也有受訪者認為：

政府有心，但是方向也是要夠明確，我不喜歡曇花一現的東西，文化是要深耕的東西，主軸明確，要落實，才會有後續的發酵，不要說交代一下，再來就又

沒有了，這樣就會一直有斷層。(E-3-3-1)

我覺得目前教育、推廣還是很弱，政府推廣的力量還不夠，譬如說經費上什麼的。像交趾陶在文化中心有爭取設博物館，但小小的，而且有常在辦推廣活動嗎？並沒有。(E-3-3-2)

要到文化局看交趾陶，有交趾陶館，可是你一進去看，那個格局太小了，而且你再看一下它有採購紀念品、交趾陶作品的地方，那整個不夠豐富完善。公部門的推廣還有一點不夠力。板陶窯是一個很好的例子，他在推廣。(C-3-3-2)

嘉義市政府雖以交趾陶作為地方文化特色推廣，每年也都舉辦交趾陶藝術節及相關活動，但受訪者普遍認為這些推廣方式還是略嫌不足，無論是經費挹注或是推動模式。以交趾陶館為例，是台灣第一個收集並整理交趾陶相關歷史資料的公務機關，但格局太小；嘉義市立博物館亦設有交趾陶特展區，但知名度不高，而推廣活動難以持續或觸及根本需求，猶如煙火燦爛，喧嘩一時即逝，甚至是規劃不周詳：

其實現在有時候包含政府推廣的話，我們走在最前線的去也不是、不去也不是，像去年交趾陶節，文化局說有規劃位子，跳蚤市場有搭帳棚，叫我們桌子、東西拿去擺一擺就好，都沒有防護，只是一般會議桌，不小心推擠碰撞就……沒有規劃好，所以我們藝師的意願都不大，對我們來講，參加推廣有時候是比較辛苦一點，真的很傷腦筋。(E-3-3-3)

公家單位辦活動便宜行事，未能周詳考慮交趾陶的特性而安排不當。以上種種，均使受訪者認為政府單位在交趾陶產業推動、文化教育上顯得不夠用心。

也有受訪者提到交趾陶協會的部分：

那嘉義市他有交趾陶協會，我也是交趾陶協會的會員，希望交趾陶協會能夠更認真一點發揮功能。(C-3-3-3)

嘉義市交趾陶會於民國 88 年成立，旨在推動交趾陶文化保存與傳承，嘉義交趾陶藝師大多都有參與協會。受訪者認為協會應再發揮更大的影響力，促進交趾陶產業發展與文化推廣。

關於嘉義交趾陶產業的未來願景，首先是文化資產保存：

歷史文化資產的保存，文化資產保存是紮根、對抗外來文化入侵的重要方式，對歷史文化與當代創作者的生平歷程、留下的作品去作完整的紀錄，讓後代的人可以去了解，讓他們有足夠的背景知識去跟別人講交趾陶是在嘉義。(A-3-3-1)

嘉義交趾陶所蘊含的深厚文化，是十分難得的資產，應善加保存傳承，無論是從文化層面，或是從經濟層面來看，文化資產保存都會是有益無損的。

從產業發展的層面來說：

產業的發展在於經濟上的維持，必須想辦法讓他能夠維持生計、獲益獲利，他才有辦法繼續創作下去。(A-3-3-2)

我們只要講到交趾陶，都會知道說那在嘉義是大宗，然後你到嘉義來之後，到嘉義的百貨公司去，看不到交趾陶，大概可以看到大陸製的交趾陶而已。(C-3-3-1)

餅越做越大越好，持續向外推展，很多人知道就能做得更多。(E-3-3-5)

文化保存若是脫離生活，就難以實行，必須兼顧文化與經濟，也因此結合傳統再運用創新觀點，讓文化既能保存傳承，也能創造經濟利益。嘉義交趾陶產業在這方面應該集思廣益，使產業發展更茁壯。

從人才培育的部分來說：

人才培育，必須有危機意識，要盡可能去做交趾陶的教育，還有人才培育，培育有心繼續走下去的人，在技術、觀念上就能繼續傳承下去。(A-3-3-3)

其實很多人都有留一手的缺點，我擔心你青出於藍勝於藍，就留一手，你又擔心你底下的……那就越來越差了。所以那種傳承會失敗，是沒有願景的。(F-3-3-2)

像交趾陶這樣的工藝，不能只看著文物、講述歷史，而是必須連同其中的文化寓意、精湛工法也傳承下去，沒有人才就無法傳承，沒有人才也無法壯盛產業發展，因此人才培育是不可忽視的。

從推廣、宣傳方面來說：

文化局博物館科這邊能夠在嘉義市做一個比較大的交趾陶公共藝術，因為現在嘉義的旅遊人口，包括大陸來的都很多，有一個規模比較大的交趾陶公共藝術

在交趾陶館外面，讓大家對交趾陶會比較有概念。(C-3-3-4)

再加把勁，把交趾陶推廣讓更多人知道，而且能夠讓更多人可以使用到，包括整個建築。如果說我們的嘉義市的門牌都用交趾陶作，那我覺得就是跨出第一步了，也能行銷嘉義特色。(C-3-3-5)

提升交趾陶的知名度，使更多人認識交趾陶，推廣、宣傳對於交趾陶文化保存或是產業經濟發展都是有所助益的，以最能把交趾陶展現給所有人看到的方式思考，有受訪者就提出製作大型交趾陶公共藝術裝置、以交趾陶作為嘉義市門牌等，這些提議確實能讓交趾陶能見度大幅提升，行銷嘉義交趾陶，但需要經費，也需要政府單位統籌規劃，在執行上尋求更多的交趾陶藝師共同合作，這些提議才有實現的可能性。

從創新、研發的角度來說：

我還是相當看好。整個傳統工藝的趨勢是不斷沒落，因為如果沒有變的話它就一直沒落。那我們交趾陶一直在推的就是擷取其文化精髓，配合現代感的設計、造型、用色，融合文化創意、拓展功能性。(D-3-3-1)

我們常在想的就是：「它還可以做什麼樣的東西？」一直在做研發設計，要提升競爭力，就是要設計。(D-3-3-2)

尤其政府這幾年在推文化創意產業，工藝也是其中一項，這是交趾陶轉型的新契機，所以要掌握這個新契機。(D-3-3-3)

「問渠那得清如許，為有源頭活水來」，創意與設計正式傳統產業的活水，在文化創意產業正受矚目的現在，交趾陶產業要從傳統工藝轉型、注入新元素、研發新產品或呈現手法，如此方能永續經營。

也有提出發展群聚的想法：

二十幾年前，我跟文化中心比較有互動，那時候三義木雕街都還沒有形成，我就跟他講說可以做交趾陶街，大家都展現出來，讓大家要買、要參觀都不用跑太遠，也變成一種觀光景點，結果他們都不認同。但現在已經有木雕街了，人家已經成功了。今天很現實的，你看有開放空間，像鐵道藝術村，但是成功嗎？又沒有經費，又沒有……就晾著。像呂勝南也在那邊設點，但就真的是都要貼錢，

這真的是經營者的一種無奈。(E-3-3-4)

正如前一所提到的，群聚效應能帶來諸多益處，但要形成群聚，必須有地理、需求、生產及政策等相關條件，這個願景必須由政府與產業人士共同合作能實現。

除了上述願景，也有受訪者就釉藥部分提出看法：

我是比較悲觀的，像釉的部分，沒地方買怎麼做？會捏塑的人是有，像我，我就是買了窯才面臨沒有釉的窘境，去請教人家，人家說：釉是天大的秘密，哪有隨便就告訴別人的。釉絕對不是天大的秘密，釉是知識的領域裡就有的，只是以前的師傅不知道裡面的成分，所以才認為是秘密。像林添木老師很值得讚賞的就是說他公開他的釉配方，這是會有歷史價值定位的。(F-3-3-1)

嘉義交趾陶未來要有願景，我認為政府一定要盡很大的努力，尤其是釉的部分。讓它有一個平台，捏塑的人可以去買得到釉，買回去就可以用，才可以廣納會捏塑的人才。那才會有願景，產業才會蓬勃發展。(F-3-3-3)

嘉義交趾陶的發揚傳承，林添木老師確實是重要關鍵，尤其是釉藥的研究與傳承。前文已分析過的，釉藥既是產業對外與對內的競爭優勢，也是人才培育、增加進入產業人數的阻礙之一，如何在這中間尋得平衡點，有賴產業內共同協商與政府支持協助。

綜上所述，關於交趾陶的未來，有人持樂觀、看好的態度，也有人採悲觀的想法，分析如表 4.10：

表 4.10 嘉義交趾陶產業未來願景分析

	說明
現況	1. 越來越多人參與交趾陶製作，促進良性競爭。 2. 文化單位、交趾陶協會應主導更為周詳、長期、擴大格局的推廣計畫，加強交趾陶相關推動、教育工作。
願景	1. 文化資產保存：重視相關文物保存及研究工作。 2. 產業經濟發展：提升經濟價值、創造經濟利益。 3. 人才培育教育：加強人才教育、傳承工作。 4. 形象推廣與宣傳：提升知名度，行銷嘉義交趾陶。 5. 產業創新與研發：包含技術、產品開發，永續經營。 6. 發展產業群聚：提升產業經濟發展、觀光效益。

本研究整理

4.3.4 小結

根據以上分析，關於嘉義地區交趾陶產業的文化價值定位、經濟價值定位是否具有競爭優勢呢？下表以價值性、稀少性、不可替代性、專屬性、內隱性及複雜性等特性加以分析：

表 4.11 嘉義交趾陶產業組織能力競爭優勢分析

	文化價值	經濟價值
價值性	×	×
稀少性	○	×
不可替代性	○	×
專屬性	○	×
內隱性	○	×
複雜性	○	×

(○表示資源具有該項特性，×則為不具備) 本研究整理

嘉義交趾陶產業具有長期積累的獨特文化及歷史，因此文化價值是具有優勢的部分，但在經濟價值的部分，由於產業生產需求及整體規模限制，實在難以評估為是具有優勢的。

4.4 個人能力層面

吳思華（2000）認為一個企業往往因為擁有某些關鍵人物，因而能取得更好的競爭優勢。個人能力可分為與產業(或產品)有關的創新與專業技能、管理能力與人際網路能力。本研究依據交趾陶產業特性，分為經營者、創作者、競爭者等面向訪談蒐集資料，分析結果如下。

4.4.1 交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力？

以下先就交趾陶產業經營者的特質與能力分析。首先提到的是企業管理的能力：

經營者牽涉到企業管理，就更複雜了。早期可能只是匠師自己在做，帶兩三個人，不需要什麼管理，現在要產業分工，生產、銷售、人事、財務、研發各方面都要管理，經營者這些都要懂。(D-4-1-4)

無論什麼產業、企業，經營者的管理能力自然是不可或缺的，這與過去傳統交趾陶產業有很大的差異，也是年長的藝師兼經營者要特別關注的。以交趾陶產業來看，由於產業特性，通常經營者本身也是創作者，受訪者 D 即說：

我本身就兼具兩個角色，要經營整個公司，也要製作，每一個作品我都會參與其中，從設計階段就要掌握，塑形的部分，尤其主角，我還是會親自去做，其他階段由其他員工去做。並不是說我訂一套 SOP 照著做就可以，因為交趾陶不是工業產品。雖然我們有產業分工，也有管理，但交趾陶還有更複雜的文化內涵，創作者要知道，經營者也要了解。(D-4-1-5)

交趾陶最重要的價值即在於其複雜的文化內涵，這是創作者及經營者都必須關注了解、深入研究的，失去了這些，與其他陶製品差異性就減少了，因此不可

忽視這一點。

受訪者 A 舉出交趾陶經營者應有的特質：

第一個在經營上必須對市場非常敏銳，知道創作什麼東西是市場所需要的。第二個財務什麼的，當然都一定要涉獵，這些基本的都要會。第三個要有勇於冒險的精神，必須作突破性的改變，企業才能跟別人產生差異化。(A-4-1-1)

還必須要有忍受孤獨的能力，一整天一大堆事情，要做出作品，產量又要有，當然要有體力、耐力、毅力，還有忍受孤獨的能力，家庭還要能維持好，這不是一般人可以想像的辛苦。(A-4-1-2)

除了前述的企業管理能力，還包含市場敏銳度，了解客戶，掌握市場需求，才能設計、開發出受歡迎的產品；勇於冒險的精神，不古板守舊、畫地自限，勇於創新改變，才能跳脫窠臼，走出新的路；忍受孤獨的能力，這是經營者與創作者都必須有的，經營者有「不能說的事」，而創作者有「不能躲的事」，受訪者 E 就說：

說實在我這個都做到三更半夜，因為白天有時候人多、電話多，我有時候習慣晚上創作，夜深人靜我慢慢做，因為這種東西就是要工，我的個性又屬於龜毛的，就是一直希望能更好，就會反反覆覆一直修改。(E-4-1-3)

反反覆覆修改，是追求完美的堅持，過程絕不是輕鬆的，既要經營好產業，又要做出好創作，孤獨總是難免，因此必須有忍受孤獨的能力。

經營者像我沒有現代資訊的觀念、能力，就會被時代淘汰，像電腦什麼的，我都不清楚，弄得我都想退休了。(B-4-1-1)

科技日新月異，網路無遠弗屆，影響人們的生活愈加深入，運用愈加廣泛，資訊能力在經營上自然不可或缺。受訪者 A 是一位資深交趾陶藝師，資訊能力的缺乏在經營上造成許多困擾，因而對此有深刻感受。

另外還要有合作的心態：

比如說有公共藝術的話，可以大家合作，不要各自做各的，為了自己的利益，降低價位去搶生意。(C-4-1-3)

嘉義交趾陶產業中，製作、經營的人並不多，在整個產業發展裡，彼此是不

應切割的，在宣傳與發展上必須建立合作的模式，在同業競爭與合作上若能取得平衡，必能使交趾陶產業更加蓬勃發展。

受訪者 D 說了經營者與創作者的差別：

匠師只是專心製作作品，但經營者要永續經營，還要有策略，時常觀察市場，看產業鏈的變化。我既是經營者也是匠師，就全部都要會，其實我一直都還在學習、上課、補自己不足的部分，要學習才能累積能力。(D-4-1-6)

創作只需要專注在創作、追求作品的完美，但經營者不能只是生產製作，尤其產業發展、市場需求改變，想要永續經營就必須不斷求新求變，因此不斷學習的特質也是不可缺少的。

至於創作者的能力與特質，以下分析所有受訪者的回答後，再進行統整。

受訪者 A 認為：

創作者的特質要看人，有些人有獨特的個人想法，希望透過作品表現，屬於藝術性的；有些人是希望去迎合市場的需求。藝術家對個人有很堅持的執著，他就是要做他的風格；對市場敏銳性高的人，為的是求獲利的話，就是很容易去親近市場，了解市場的動向，會做很多的閱讀與知識性的連結。(A-4-1-3)

創作者也有市場取向與藝術取向的不同，藝術取向重視個人情思表達，但市場取向則必須重視市場需求，因此必須閱讀、學習各種事物，增加市場敏銳度，要有學習的能力與觀察市場的能力。

受訪者 B 認為：

創作者要學很多、看很多，在技術、藝術等各方面，不是只有交趾陶，而是什麼都要涉獵、了解，思維才會開闊。(B-4-1-2)

要多觀摩，看別人怎麼經營，我以前傻傻地做，做好有人要跟我買就好，其他什麼都不管，但現在時代不一樣了。(B-4-1-3)

創作者為了使創作思維能開闊、豐富，必須不斷學習、觀摩。受訪者不斷提到「時代不一樣了」，要趕上時代、甚至超越時代，只能憑藉學習才能做到，因此要有學習的能力。

受訪者 C 認為：

第一個當然要有雕塑的能力技巧，要有技術的部分。(C-4-1-1)

第二個要無私，所謂的無私就是說我可以盡可能把我會的技術能夠教給大家知道。(C-4-1-2)

創作者製作產品，技術的優劣直接反映在成品上，因此技術的訓練必須落實。另一項是無私的態度，也有另一位受訪者曾提到，一直以來，不只是交趾陶，工藝界難免有「藏私」風氣，但這對工藝傳承與產業發展是不利的，因此強調要有無私分享的特質，才能促進工藝傳承、人才培育、產業發展與進步。

受訪者 D 認為：

以前傳統交趾陶的匠師是比較沒有受到學校教育的，因為那個時代大環境的關係，很多因為家庭因素而出來當學徒，不過當學徒要受很嚴格的訓練，吸收很多東西，再看個人資質，有的可能就變成很好的匠師，所以資質是重要的因素之一。(D-4-1-1)

還需要培育，其實當學徒的階段是二十四小時跟著老師傅在學的，這過程可以學到很多的東西。(D-4-1-2)

創作者還是必須具備技術，經過教育訓練，在設計時要知道這些文化內涵，要長期涉略。(D-4-1-3)

前面關於人才培育的章節已提到，交趾陶製作者的天賦資質是重要因素之一，但除此之外，還需要經過長期培訓、不斷學習，才能具足應有的能力從事交趾陶製做工作。因此關於創作者的特質與能力應包含：創作天資、學習能力、對交趾陶深切認識。

受訪者 E 說：

求新，然後也要用心，因為這種東西不是一天兩天造成的，等待時間是很漫長的，要有耐心，長期研發、研究，要執著吧。(E-4-1-1)

很現實的問題，沒有經濟來源、東西不被人認可，那要怎麼生存？所以也要有實力，也要堅持，要不然也沒有辦法走下去。(E-4-1-2)

認為交趾陶製作者的特質與能力應該包含：創新、用心、耐心、技術、堅持。傳統產業之所以有價值，是因為長時間所累積的歷史意義、文化內涵，但對產業

發展而言，傳統可能是助力、也可能是阻力，端看能不能對傳統善加轉化、運用創新思維、持之以恆地去發展。

受訪者 F 認為：

第一必須感興趣，不感興趣就都不用說，感興趣是誘因，才會做得下去，感興趣、肯做才可以被訓練、可以培育。技術是「講破沒代誌」，但也需要看小孩子有沒有慧根吧。所謂有天分，應該是說在基礎訓練之後，可以再往上精進的部分，那叫做天分。但是如果一個人很有天分，可是都不感興趣、不想做，有天份也沒用。(F-4-1-1)

再來就是要不怕苦、要不認輸，像我自己在做，做不好的時候我也不會氣急敗壞，然後就想：明天再做。我也曾經在創作的時候，面臨了挫折、否定自我，但還是一直堅持下來，最後做出作品。所以大家看到的是最後的成果，沒有人看到過程的失敗、辛苦煎熬。堅持去做、不服輸的個性我想還是比較重要的，因為一定會碰到挫折。(F-4-1-2)

除了有天資之外，有學習動機更為重要，如此方能持之以恆的去做、去學習。另外還要能有不怕苦、忍受挫折不服輸的特質，正如受訪者 D 也提到的「做我們這種傳統工作的實在是有點苦」，如果沒有忍受挫折不怕苦的特質，怕是難以真正投入交趾陶的製作世界。

4.4.2 對嘉義交趾陶產業而言，競爭對象主要為何？

依據訪談結果，以下探討嘉義交趾陶產業的競爭對象，並分析競爭情形：

受訪者 A 認為：

如果你的品牌意象越鮮明，受到仿製品競爭的威脅就越少；品牌意象越不明確，然後價格沒有區分好，就有可能被仿製的競爭者影響，像我們公司有品牌，還有作家個人品牌，所以我們蓋章在作品上面的時候是不能被仿冒的。(A-4-2-1)

仿冒不會影響到我們，不能算是競爭對手。品牌意象越鮮明、做得越精緻、周邊服務越好的時候，如果有人拿到一個仿製品，又蓋我們公司的名字，我們有鑑別的能力去告訴人家那是仿冒的，消費者就會很自然地透過這個過程被教育，

而拒絕仿冒品。(A-4-2-2)

如果創作性很高，會不斷的革新、改變，其實根本就不怕競爭者。(A-4-2-3)

仿製品可以說是競爭者，也可以說不是。由於公司品牌形象鮮明、產品原創性高，重視創意與新意，並且做好市場調查、定價策略及周邊服務，因此不怕其他競爭者，因為新產品創造出藍海，在藍海中，競爭是沒有意義的。至於仿製品呢？受訪者直接說了：「我們就去告他。」一方面，智慧財產權是必須被保障的；另一方面，也要藉機教育消費者，辨識原創與仿冒，從而拒絕仿冒。

受訪者 F 即說：

就我而言，我競爭對象應該是跟創意結合，這是我自己跟自己的競爭。我不用在跟別人競爭，因為他們的區塊跟我有很明顯的區隔，所以我是跟自我競爭。(F-4-2)

重視自身產品的開發創意，建立起獨特風格，形成差異化而易於區別，就不需在乎其他競爭者，而是在於掌握市場需求，持續開發藍海，因此才說「這是自己與自己的競爭」。

受訪者 E 有不同看法：

跟一般陶瓷相比，交趾陶能脫穎而出，但相對的，價格就見仁見智。從特色、手工來看是有利的、佔優勢，但是從價格來看就是比較不利的。從這裡來看，就能夠篩選客源，所以很難說誰是競爭對象，反正客群就是不一樣的，取向也不一樣。(E-4-2-1)

仿製的東西也是競爭對象。問題點是因為價格，大家都看外表漂漂亮亮的，不懂門道的當然是挑便宜的。除非再推廣、教育，讓大家知道交趾陶製造成本、工時等是不一樣的。(E-4-2-2)

交趾陶的特色與手工可形成優勢，但成本卻造成劣勢，整體而言，就會與其他陶製品形成差異而有不同客群，既然客群不同，也就無需競爭。

然而仿製品仍是競爭對象，同為交趾陶、只是仿冒形象的，成本、價格難以形成差異，原創者可以品質、創意或法律途徑競爭；但是廉價製造、使用不同材質的仿冒品，一方面破壞交趾陶產業的整體形象，另一方面也衝擊交趾陶產業的

銷售，對此，受訪者提出必須加強推廣與教育工作，使大眾更認識交趾陶，如此才能拒絕仿冒。

受訪者 B 對競爭對象有不同看法：

有些台灣人去大陸設廠做，還有大陸那邊也有做交趾陶的，他們以廉價工資為優勢傾銷台灣，對台灣變成一個打擊競爭。這是很殘酷的現實，難以克服。

(B-4-2)

前文關於交趾陶發展已提到，1990 年代後期有業者為了廉價工資而到大陸設廠，繼以價格優勢回售台灣。交趾陶成本比例中，絕大部分是人力成本，同為交趾陶產品，大陸製與台灣製價格卻天差地別，對台灣交趾陶產業形成打擊。但由於近年來大陸工資逐步提升，經營者亦有所改變，另兩位受訪者對與大陸製交趾陶競爭有不同看法。

受訪者 C 說：

第一個層面當然是大陸製，或者是台商到大陸生產回來的。(C-4-2-1)

另外一個層面我覺得不應該說是競爭的對象，我覺得應該要提升我們對交趾陶的認識。我不怕大陸，為什麼不怕大陸？因為他做出來品質就是跟我們不一樣嘛，我信任我的是比他好的。可是大部分消費者對交趾陶認識不夠，在沒有辦法分辨優劣的情況之下，他就是買比較便宜的。(C-4-2-2)

我們再怎麼賣，我們就是賣台灣，我們這件作品一旦賣到大陸去馬上會被仿製，因為大陸他們是沒有保障智慧財產權的，所以被他仿了你也沒有辦法去跟他請求賠償。(C-4-2-3)

受訪者 C 也認為大陸製是競爭者，以低成本與仿冒作為主要競爭手段，對智慧財產權並不尊重。但嘉義交趾陶產業對此無須擔憂，因為可以品質做為優勢，只是在教育、宣導方面必須加強，才能形成這項優勢。這一點與另兩位受訪者有相同看法。

受訪者 D 說：

最大的競爭對手是大陸，因為有文化、語文的相似性，但是他們的文化深度、創意和設計還是比我們弱一些。雖然他們有文化斷層，但是他們一直在追，可是

追的是比較表象的。(D-4-2-1)

早期有很多台灣人去大陸設廠，當地人在廠裡做過的也自己出去當老闆，尤其大陸人是很積極的，他市場也夠大，所以他可能學個幾個成就跑出去創業，他也不是傳統匠師訓練出來的，就是模仿做個相似的東西，不是很懂，所以現在也有一些很制式化、錯誤百出、做得很隨便、材質不好、偷工減料的作品，但他就是用很便宜的價格來競爭。像我們成本比較高，都要設計、手工製作、真材實料，但在消費者也不懂的情況下，他們用價格競爭就衝擊到原本交趾陶市場。

(D-4-2-2)

受訪者 D 也認為大陸製交趾陶是最主要的競爭者。交趾陶原本是從大陸傳到台灣，但多年來已在台灣紮根發展，形成本土特色，如今因為台灣人到大陸設廠，而將交趾陶再傳回大陸。由於文化的相似與積極的行事風格，大陸交趾陶發展迅速，因而成為嘉義交趾陶產業的主要競爭對象，其優勢在於成本、價格低廉。但嘉義交趾陶在品質、設計都優於大陸製品，因此與前述受訪者的觀點相同，要以品質、設計作為嘉義交趾陶產業競爭優勢，就必須加強宣傳與教育的工作。

表 4.12 整理訪談者對嘉義交趾陶產業競爭對象之見解：

表 4.12 嘉義交趾陶產業競爭對象之見解

受訪者	產業競爭對象之見解
A	1. 產品意象鮮明、注意定價區分、不斷革新就不受仿冒品影響。 2. 重視周邊服務，教育消費者。
B	大陸交趾陶以廉價工資為優勢，形成競爭者。
C	1. 大陸製品是競爭對象，以低成本及仿冒作為競爭手段。 2. 台灣可以品質作為優勢，但必須先重視教育與宣傳，提升民眾對交趾陶的認識。
D	1. 由於歷史、文化淵源，大陸製品是主要競爭者。 2. 大陸製品文化深度不足、多仿冒，但以低廉售價作為競爭優勢。 3. 台灣產品較重視設計、品質。
E	1. 交趾陶的手工、特色可形成優勢，但成本、售價則是劣勢。 2. 與其他陶製品客群不同，無所謂競爭。 3. 仿冒品會成為競爭者，須重視民眾教育及宣導。
F	不與其他人競爭，重視創新與自我突破。

本研究整理

4.4.3 嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？

Aaker (1995) 認為企業的競爭優勢必續有持久性才有實質意義，而持久性的競爭優勢有三個特徵：要涵蓋產業關鍵的成功因素、要與競爭者有明顯差異性、要能應付環境變動並對抗競爭者。因此本小節將探討嘉義交趾陶產業可與其他競爭者形成差異化，以成為持久性競爭優勢的資源。

受訪者 A 說：

交趾陶的競爭是在於業者是不是有在創新，去激發消費者對公司產品印象與品牌意象的聯想，而刺激購買，所以是自己要去策勵自己，而不是因為別人的關

係。(A-4-3-1)

要能思維開拓，使產品範疇更廣，要自己去思考，什麼產品是能夠使產品的發展性好、市場上又可以接受，這樣才能是別人無法複製的，這是設計師要深層思考的地方。(A-4-3-2)

認為重要的是「創新」，要考量市場需求，在產品開發、設計上重視創新，如此便能形成差異化，而無須在意競爭或競爭者。對此，受訪者 F 有相似想法：

創意嘛。你看台灣現在為什麼都在走文創產業？因為一定要有軟實力，那一定就是創意嘛，再沒有別的了。(F-4-3-1)

我的創意一旦端出來，你再模仿是四不像，二來我可以告你啊，所以我認為不要怕模仿。怕模仿就表示說怕模仿的人做得比你不好，表示東西不夠純熟，所以模仿就給他去模仿啊，因為我們永遠有新創意。(F-4-3-3)

同樣認為創意是最重要的「軟實力」，面對仿冒，一方面可由法律途徑處理，另一方面所謂「先做先贏」，首先開拓新領域、新產品的，較能獲得客戶的認知與忠誠度，不過前提是要能持續創新、進化、維持品質。

創意是什麼？第一個就是概念的發想，但概念的發想只是想，要藉由很多手法去做出別人沒有的，去呈現，實踐變成事實，把無變成有。第二點我認為就是把不同的元素結合在一起，最後的一點就是打破物件原有的功能。這個東西都是腦力激盪，所以我說台灣一定要在文創產業戰勝其他國家，我覺得創意是源源不絕的資源。(F-4-3-2)

關於創意，有時是特質、有時是過程、有時是成果。創意並非來自偶然，而是經過努力的結果；創意並非有天賦的人才能擁有，運用有技巧的思考就能獲得，受訪者 F 提出了創意產生的思考模式，可做為嘉義交趾陶產業發展參考。

受訪者 D 也說：

創意跟設計在大腦裡的東西，人家偷不走的。像我們寺廟大部分還是很傳統，把傳統的東西做一做就好，不過我把工藝質感提升，運用在地化、創新的題材。後來有好幾家寺廟來找我，我都跟他們溝通，找在地的文化、題材，就能形成特色。這些最主要是在設計，別人比較沒有辦法去模仿複製，當然你做了造型出來

之後，人家就可以去仿，但是原始設計的能力很難去仿，這也是自己可以掌握的競爭優勢，去形成差異化。(D-4-3-1)

我們的東西就容易跟人家的有區別，後來做很多地方的路口意象，就是用這樣的思考概念，我們做的作品很少造成在地的抗爭，我們的東西是傳統交趾陶去轉化的，從傳統當中去創新，但並不完全將傳統抽離，而且我們會思考如何與在地居民結合，重視在地適性。(D-4-3-2)

即使同樣是寺廟建築裝飾，也運用創意設計、開發新主題，另外運用交趾陶建築裝飾的功能，開發新領域產品—公共裝置藝術。而且結合了傳統與創新，一方面凸顯交趾陶的特色與文化，另一方面也為交趾陶產業開創新契機。

受訪者 C 亦有相同見解，還舉了兩個創新的創作例子：

我們剛開始在做交趾陶，就會把它做成形態比較活。我們可以做到一匹馬只有兩隻腳站起來，以一般交趾陶來講的話，那個土的部分可能就會塌掉；以力學原理來看，連接處太小就會斷掉，但是我們把它克服起來。所以研發的技術、設計也是做了很久。(C-4-3-4)

有一個跳舞的那個作品，那個就是西洋的、林懷民的嘛，外面交趾陶現在都還是做中國傳統的神像、或者是民間的傳統故事、三國演義啦。所以在設計、選取題材我們會比較活潑。(C-4-3-5)

在設計階段就有開闊思維，無論是型態、主題都求新求變，並且克服技術、設備的困難付諸實作，使創意不只是虛無飄渺的想法或設計，成為實際產品，才能真正形成競爭優勢。

除了創意，還有其他能形成差異化的優勢：

我們的創意、還有我們的雕塑技巧是其他競爭者沒有辦法複製的，所以這個部分我們要繼續的努力。(C-4-3-1)

我們的創意、雕塑技巧別人大概只能仿，只能拿我們的去仿，雕塑的精細度那個都是還要再學。(C-4-3-2)

製作者他可能沒有學過解剖學，比較欠缺必須知識，所以他做出來就怪怪的。(C-4-3-3)

精湛技藝與手工也是嘉義交趾陶產業的優勢，因為交趾陶重手工，因此在人才栽培過程就很重視技術訓練。大陸製交趾陶的人才培育通常較短暫，重點在於獲利，沒有深入而細緻的訓練，因此嘉義交趾陶產業在這部分可以產生差異性而形成優勢。受訪者 B 也說：

功夫最精緻，要提升技術才能展現特色，不過這樣的話大宗的，大量、普遍化的東西就比較沒辦法做，廉價的東西不能做。(B-4-3)

手工精巧而使產品品質精緻確實是優勢，但也因此難以量產、擴大生產規模，這是需要再思考的部分。受訪者 E 則說：

譬如說手工，鶯歌陶瓷，他們的手工捏做的，沒辦法像交趾陶那麼精細。(E-4-3-1)

在陶土上，陶土的特性，還有釉料，我們都能脫穎而出，材料、釉料都比其他陶瓷更容易跳脫出來，雖然我們成本比人家高，但是一分錢一分貨。(E-4-3-2)

亦提到手工精緻的優勢，除了勝過仿冒品、大陸製品，與其他陶製品比起來也是略勝一籌，另外還有產品原料所呈現的特色，也是優勢之一。

4.4.4 嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？

以下分析嘉義交趾陶產業從業者認為在管理方面要加強的部分。

受訪者 B 說：

我個人是比較崇尚自由的、個人發揮的去做，不是像生產線，乒乒砰砰的像機器一樣運作。所以管理我是用創造藝術的心態去管理，強調精神層面的。(B-4-4)

配合交趾陶產業特性，不以工業標準生產流程方式要求，在管理上強調自由的精神，頗富藝術家風格，但這在產業管理上是否合適？還有待考驗。

受訪者 C 認為：

業者除了年輕的比較會走創新的，但是老一輩的我覺得他們還是固守傳統，他們覺得還是交趾陶要傳統，我覺得有一點可惜。(C-4-4-1)

前文已提到創新是嘉義交趾陶產業重要的競爭優勢，因此在管理上也必須有支持創新的氛圍，因此在這一點是需要改善的。

再來關於傳承部分：

103 年年底嘉義市有辦了一個交趾陶節，很多藝師都到學校去教了。目前比較老一輩的他還是教傳統的，但是我希望他能夠教給下一輩，在技術方面，那下一輩懂得這個技術之後，他就可以用他新的 idea、用技術，然後去研發出新的東西。他可以用你的技術去做新的東西出來，那這樣子才是傳承啊！這個部分是我們可以加強去做的。(C-4-4-2)

前文在人才培育與人力資源管理分析時，結果是不具競爭優勢，因此在傳承與人才培育上確實是需要加強的。

關於行銷的部分，有不同看法：

傳統產業的業者本身都並不是專業的管理者，管理方面當然是要看個人能力，像我一直就不敢去做行銷。(D-4-4-1)

法藍瓷這幾年才興起，為什麼就可以銷到國外去？法藍瓷的老闆他有他的概念，創新的概念，然後行銷出去了。交趾陶差在哪裡？你看現在交趾陶就是傳統嘛，以前就蓋廟的，蓋廟他們有行銷觀念嗎？都是別人請他去蓋廟。他有很好的技術，可是老一輩他技術又想保留住，所以就是造成現在有一點可惜。我們在技術層面已經提升了，但實際上我們的行銷還是差很多，還是需要再努力。(C-4-4-3)

在競爭日趨激烈的環境中，不管是新興產業或傳統產業，甚至是政府單位、機關團體，都體認到行銷是重要的，進而將行銷視為營運的重要事務，交趾陶產業自然也不能例外。然而正如受訪者所說，交趾陶產業業者通常不是專業管理者，對於行銷並不熟悉，在策略運用或規劃上較弱，因此行銷管理是需要加強的部分。但受訪者 D 也說：

因為長期都有工作做，所以我也不太會去行銷，每一個人可能個性的關係，沒有辦法產銷都能全部去管理，說要加強，當然這部份是要加強，但是因為以我們產業的特性，像我研發設計中心這邊幾乎都是很耗工的東西，人才培育也不是那麼簡單，師傅就是這麼多，接了一批工作進來就要做很久，要再接也沒辦法，所以有很強的銷售能力也沒有用。(D-4-4-2)

沒有足夠的人力資源、生產規模，縱使很有強的行銷能力也是空談，因此又

回歸到前文所提的人才培育部分，必須同時發展、互相配合才能形成優勢。

我們後來發展到公共藝術這個區塊，除了是想要多角化經營、把市場擴大，事實上也是因為面臨老匠師的問題，匠師年紀大了，讓他們改作這些公共藝術的工作，他們就比較可以做。這也是轉型的原因之一。(D-4-4-3)

而開拓市場、多元發展的多角化經營，對交趾陶產業發展頗具正面意義，但受訪者表示原因之一其實是匠師年紀大了，不再適合寺廟建築裝飾製作工程，這也再度顯示出傳承與人才培育的重要。

受訪者 E 提到：像法藍瓷、琉園那樣大規模發展，交趾陶有可能做到嗎？有可能，但那就要外銷訂單持續大量接。但是量能夠那麼多嗎？市場有沒有那麼大？我是持續觀望的。像外國是有政府在推、作家配合，但目前台灣沒有，所以做大能做到什麼程度？就要持續觀望了。(E-4-4)

交趾陶若是要再擴大規模發展、甚至外銷，政府資源協助與產業合作亦是不可少的，因此必須積極尋求政府資源支持，並且業界內要合作、有共識。

受訪者 F 則以事例說：

我舉個例子，像我們政府鋪了這條人行專用道，那人行專用道的草比人還高，這就是沒有後續管理，然後幾年後再花一筆錢重新蓋。應該要永續經營，不是辦個活動，有成果好棒，可是沒有後續。(F-4-4)

強調要永續經營，不可墨守成規，而是必須不斷追求進步、持續管理，而要做到這一點，就必須學習：

管理上必須面對到問題的時候，才能知道自己現在缺什麼，其實有很多地方需要加強，需要不斷學習，才能去掌控一整個企業。(A-4-4)

台灣交趾陶產業大多還是停留在中小企業，管理者當然就是要有技術，也要有管理能力，要不斷學習才能把產業做大。(D-4-4-4)

不是專業管理人，卻還是必須負責管理事務，因此持續學習也是身為管理者必須做的，唯有如此才能帶領企業，甚至是整個產業發展得更好。

4.4.5 小結

根據以上分析，個人能力部分以 4.4.1 訪談結論與與 4.4.4 訪談結論相比較，分析如表 4.13：

表 4.13 嘉義交趾陶產業個人能力分析比較

4-4-1 訪談 結論	交趾陶產業經營者應具有： 企業管理能力、市場敏銳度、 資訊能力、終生學習、 對交趾陶文化的深入認識、勇於冒險、 忍受孤獨、合作精神	交趾陶創作者應具有： 學習能力、觀察力、創新能力、 創作天資、精湛技術、 對交趾陶文化的深入認識、 堅持、無私態度、挫折容忍力
4-4-4 訪談 結論	嘉義交趾陶產業業者管理上必須加強： 支持創新、傳承與人才培育、行銷能力、尋求政府資源及業界合作、 永續經營管理	

本研究整理

而競爭者的部分，有人認為應重視創新與自我突破，不必在乎其他競爭者，但綜合來看，大多認為大陸製品與仿冒品是競爭者。

另外分析訪談者所認為的嘉義交趾陶產業中，其他競爭者無法複製、能形成差異化的資源在於：創意（產品研發、設計）、傳統文化內涵、精湛技藝技術與品質、原料特色。

第五章 結論與建議

本研究主要的目的是探討嘉義地區交趾陶產業的發展歷程，再以資源基礎的觀點，了解嘉義地區交趾陶產業現況、發展資源基礎及未來發展策略之展望。本章將依研究所得的資料分析及討論作成結論，並提出相關的建議。

5.1 研究結論

5.1.1 有形資產層面

有形資產層面包含廠房、機器設備、地理位置、原物料取得、資本、有價證券、財務結構等衡量指標，本研究依嘉義交趾陶產業特性蒐集原料、設備及成本的相關資料，從而分析其競爭優勢所在。

在設備部分，窯爐設備從就地取材造窯到電窯、瓦斯窯的運用，製作設備也從過去以手工為主，加入了機械化設備。這些設備確實提升製作效率，但並非嘉義交趾陶產業專用。

在原料部分，主要分為釉藥與陶土，並無太大變化，改變較大的是取得方式，釉藥、陶土從自行尋找、自製到有專門廠商提供原料、或是替代原料，雖然還是要藝師加以調整、調配運用，但工序減少，增加製作便利性並降低成本。尤其是釉藥配方，交趾陶用釉與其他陶製品較不同，且各家配方不盡相同、各有特色而形成差異化。

在成本部分，交趾陶產業業者均運用設備、技術及策略等方式盡力降低成本，但因產業特性、人力成本佔最大比例等原因而無太大成效。

依據各項有形資產情況分析，本研究認為嘉義交趾陶產業在有形資產中具有競爭優勢的是原料（釉藥配方）部分。

5.1.2 無形資產層面

無形資產層面包括各種類型的智慧財產，本研究依嘉義交趾陶產業特性蒐集技術研發傳承、品質、產品研發、品牌、專利、行銷市場、人才培育、人力資源管理幾個面向的相關資料，以分析其競爭優勢為何。

在技術研發傳承部分，除了傳統精細手工，還結合運用現代工業技術，釉藥製作也有突破，尤其是無鉛釉的研發，使交趾陶生產更有效率、品質更穩定、產品更精細、可多元發展。

品質部分，因為技術、釉藥研發與經驗累積傳承，因此有更穩定、更精緻的趨勢。

產品研發部分，因應時代變遷與產業發展需求，原有的建築、藝品仍持續製作生產，並加入新題材、表現手法，此外也開發了文創、生活產品，創新多元，有多角化發展。

品牌的部分，除了藝師個人品牌，也有公司經營品牌，都各有其特色優勢。

專利的部分，一般產業經營者並非法律專業，或受限於產品類型、認為不符成本等原因，較少申請專利，僅仰賴智慧財產權相關法律之保障，但一旦受到仿冒侵權，卻常因缺乏法律協助資源而難以求償。

在行銷、市場開拓的部分，雖然多方嘗試，但困難是一環扣一環，難以通盤解決而使產業整體擴大發展，且行銷策略仍有待整合、加強。

人才培育的部分公司團體較有整體規劃，但由於現實經濟條件、社會風氣因素，等仍有許多困境尚待解決，而人力資源管理的部分亦受影響，有人才斷層的問題。

依據各項無形資產情況分析，本研究認為嘉義交趾陶產業在無形資產中具有競爭優勢的是技術研發傳承、品質、產品研發及品牌。

5.1.3 組織能力層面

組織能力層面主要探討嘉義交趾陶產業的文化價值與經濟價值，並加入未來願景的分析。

文化價值的部分，由於交趾陶的歷史淵源、長期發展與精細的手工技藝，其

文化價值是眾所肯定的，甚至可做為國禮贈與外賓，分析結果認為嘉義交趾陶的文化價值包含：民族文化鏈結、本土特色工藝、歷史傳承久遠、深厚文化寓意、精緻卓越的工藝水準。

經濟價值的部分，對已從事交趾陶產業的業者而言，交趾陶在傳統工藝產業中自有其經濟價值，但分析後認為其受到時代風氣、生產規模、大眾觀感、從業人數等原因影響而有所限制，若要提升嘉義交趾陶經濟價值，可從開拓市場、多角化經營、創新設計以降低成本及售價、提升大眾接受度、加強人才培育、發展產業群聚等方式去做。但這些在執行上都有諸多困難需突破，更需政府扶持與產業界的合作共識。

依據組織能力情況分析，本研究認為嘉義交趾陶產業在組織能力中具有競爭優勢的是文化價值。

至於未來願景部分，為使嘉義交趾陶產業蓬勃發展、永續經營，有以下願景：文化資產保存、產業經濟發展、人才培育教育、形象推廣與宣傳、產業創新與研發、發展產業群聚。

5.1.4 個人能力層面

個人能力層面主要由經營者、創作者、競爭者等面向進行探討分析。

交趾陶產業比較特別的是通常經營者本身也是創作者，因此在討論個人能力時，雖然經營者、創作者個別分析，但最後總結時仍是合併探討。

依訪談資料分析，交趾陶產業的經營者，應該要有企業管理能力、市場敏銳度、資訊能力、終生學習、對交趾陶文化的深入認識、勇於冒險、忍受孤獨、合作精神。而交趾陶的創作者，應該具有學習能力、觀察力、創新能力、創作天資、精湛技術、對交趾陶文化的深入認識、堅持、無私態度、挫折容忍力。

另外嘉義交趾陶產業從業者在管理上必須加強的有：支持創新、傳承與人才培育、行銷能力、尋求政府資源及業界合作、永續經營管理。

兩相比較，研究者認為嘉義地區交趾陶產業業者：

1. 具備學習能力、觀察力、創作天資、精湛技術、對交趾陶文化有深入了解、

勇於冒險、忍受孤獨、堅持態度、挫折容忍力。

2. 資訊能力與創新能力視經營者（創作者）年齡層而有差異。
3. 企業管理能力、行銷能力、人才培育、無私與合作精神則是需要加強的部分。

在競爭者的部分，嘉義交趾陶產業主要競爭對象是大陸製品與仿冒品，為提升競爭優勢，必須注意市場需求、定價策略與周邊服務，重視品質、與創新設計，並且加強推廣教育。

而分析訪談者所認為嘉義交趾陶產業能形成差異化的優勢資源在於：創意（產品研發、設計）、傳統文化內涵、精湛技藝技術與品質、原料特色。這些與研究者對有形資產、無形資產及組織能力所作的競爭優勢分析是相符合的。

5.2 研究建議

產業的生存發展，關鍵在它是否具有競爭優勢，根據本研究的研究目的及研究發現，嘉義地區交趾陶產業的競爭優勢資源在於：原料（釉藥配方）、技術研發傳承、品質、產品研發、品牌以及文化價值。據此對產業發展提出幾點建議：

1. 維持競爭優勢：

在原料的部分，可善用原料特色，尤其是釉色表現，重視交趾陶特色的維持，繼而創新發展，而無鉛釉藥的研發可開拓交趾陶產業的發展，應持續研究。

在技術研發傳承與品質的部分，一方面仍要重視精緻的手工技術，另一方面要融合科技與創意，追求突破技法，使品質能精益求精。

在產品研發的部分，可結合傳統題材，運用創新加值，要注意抄襲仿冒絕對是大忌，應重視原創能力。為避免曲高和寡，可學習琉璃工坊所謂「我們寧願做的不是藝術品」的想法，設計、創作時結合生活、藝術或在地情感，使產品具有藝術質感，也能普及化、或融入在地特色，尋求最多消費者的共鳴，以解決藝術與商業間的衝突。

在品牌的部分，應建立明確而良好的品牌形象、提高知名度，善用公司品牌與個人品牌做為區隔。至於如何建立形象與提高知名度，則有賴行銷策略的運用。

在文化價值的部分，嘉義交趾陶具有歷史悠遠、特色工藝、意義的文化價值，

這個部分應要善加運用，以過去文化創生今日文化，透過新的創意來加值與改變，並把文化帶進生活、以文化特色做市場區隔。但要將文化產品向外推廣，尤其是要推向國際，就會面臨文化藩籬的問題，因此維持傳統文化之際，也要考量各地、各國文化習俗的差異性。

2. 善加經營交趾陶藝術節

嘉義交趾陶藝術節的舉辦目的原本即是「透過展覽、研習、推廣與行銷等方式，展現交趾陶之美，有助於產業振興與城市行銷」（嘉義市政府文化局網站，2015），從歷屆的活動規劃來看，內容其實相當豐富。2014年所辦理的交趾陶藝術節，邀請藝師進入校園開設課程，並評比選出優秀作品頒獎，這在訪談時被認為對人才培育、技藝傳承甚有助益。而每年與藝術節搭配的「葉王獎」，也是推動交趾陶傳統技藝傳承、鼓勵交趾陶創作、開創傳統工藝的人文美感與實用巧思的重要活動。

但這些活動知名度卻有待加強，參與者大多是嘉義地區民眾，因此建議可再加強各方面的宣傳，擴大辦理格局，融入教育推廣、文化觀光與藝術交流的規畫，與學校合作鼓勵更多人員參與，並運用異界結盟，以觀光化的方式發展，與其他地方產業共同創造商機，如此，對於嘉義交趾陶文化資產保存、產業經濟發展、形象推廣宣傳、甚至是人才培育教育等願景，都會有所助益。

3. 強化行銷策略

對產業而言，行銷與獲利有極大關係；對文化而言，行銷能使大眾對交趾陶有更多認識，也有益於文化保存與傳播。從研究分析來看，嘉義交趾陶產業經營者在行銷部分大都並不擅長，有受訪者即以法藍瓷為例，認為交趾陶產業若能加強行銷觀念、走出傳統的包袱，善加運用行銷策略，在產業發展方面將是大有可為。而行銷方式非常多樣，嘉義交趾陶產業的行銷已有開展，只是還需要更多投入。如：

- (1) 透過公關活動與事件來進行行銷，嘉義市每年辦理交趾陶藝術節，正是行銷的最佳活動與機會，應善加運用；
- (2) 發展公共藝術，設計交趾陶的特色景觀，或是塑造相關的入口意象，這

部分已有業者投入經營，但嘉義地區作為「交趾陶故鄉」，若能透過政府支持，集聚眾家藝師合作，結合在地產業與文化，建置大型的交趾陶公共藝術，塑造地方形象或創造觀光景點，對於產業行銷將會大有助益；

- (3) 善用網路、社群等行銷管道，嘉義交趾陶產業已有部分業者會建置網站、透過網路或社群行銷，但內容尚不完備，甚或有資訊過期未更正等缺乏維護的狀況，可再加強經營、充實行銷內容，更加發揮網路行銷的功能；
- (4) 運用體驗行銷，目前嘉義交趾陶最主要的體驗管道是板陶窯，其他則是不定期的活動或課程，若要再強化體驗行銷的功效，政府或業者都可以再增加相關的體驗活動，甚或是發展常設的參與、體驗課程。

4. 保存文化資產與培育人才

文化價值是嘉義交趾陶產業的優勢之一，因此文化資產保存是不可或缺，而體驗行銷的基礎也在於文化象徵，若是沒有持續滋養在地文化藝術，消耗美名的同時，將逐漸失去其價值。嘉義市已有交趾陶博物館，但格局不夠大，在典藏、研究、資料庫蒐藏等文化資產保留功能都尚有發展空間；另外還有交趾陶協會，相關推行活動與作為仍需持續經營並擴大發展。

人才培育方面，從各層次發展來看，沒有人才就無法持續推展，尤其交趾陶產業要發展，就必須養成人才方能增加產能。從訪談分析來看，產業界有較完整系統的培育，但仍面臨人力不足的現象，因此這部分有賴政府、交趾陶協會與產業界共同合作，讓各個交趾陶的工坊或工作室作為推行與教育資源的提供者，辦理相關短、中、長期的培育課程，一方面找出吸引、留住人才的要素，一方面形成產業界人才庫及作為業者交流、進修的管道。目前亦有協會與產業界推出的教學課程規劃，培育教學傳承人才，期望能尋求接受過教育學程、有教學相關能力者，在學習交趾陶課程後成為交趾陶種子教師，從而加強交趾陶推廣傳承，以培育更多人才。從教育界入手，與直接培養交趾陶製作人才同樣重要。

另外還有專利、智慧財產權等相關的法律問題，這也是交趾陶產業需要關注的項目，需要政府與協會的支持與協助，提供相關法律的諮詢或援助，以保障產

業與藝師的權益。至於產業群聚，雖然是願景之一，也有許多支持聲音，然而群聚需要許多條件，嘉義交趾陶產業因為文化發展背景而有許多藝師與工作坊、公司，但並不集中，若無產業界協調合作與政府政策、經費支持，形成難度甚高，但仍可作為發展目標嘗試推行。

嘉義交趾陶產業有悠久歷史、具有深厚文化內涵，發展過程雖曾因社會環境影響由盛轉衰，但憑藉著眾多藝師的傳承與奮鬥，又再度興盛。要讓產業與文化綿延不絕持續發展，必須兼顧經濟產業經營與文化涵養發展，這不能僅憑某人或某單位的努力。期望透過產業界的合作、爭取公部門支持，以維持競爭優勢、善加運用交趾陶藝術節、強化行銷策略、保存文化資產、培育人才及其他法律支援等方式，使嘉義交趾陶產業更加興盛，再現風華。



參考文獻

一、中文參考書目：

1. 三民書局大辭典編纂委員會（2000），大辭典（再版），台北：三民書局
2. 三民書局新辭典纂編委員會（1989），新辭典（初版），台北：三民書局
3. 方至民（2010），策略管理－建立企業永續競爭力（二版），台北縣：前程文化
4. 方至民（2011），策略管理概論：應用導向（初版），新北市：前程文化
5. 朱庭逸、方雯玲主編（2004），文化創意·深耕台灣－工藝新境：打造手工精品的經營之路（初版），台北市：典藏藝術家庭
6. 吳山編（1995），中國工藝美術辭典（二版），台北：雄獅
7. 吳芝儀、李奉儒譯（1995），質的評鑑與研究（初版），台北：桂冠
8. 吳思華（2000），策略九說：策略思考的本質（三版），台北：臉譜出版
9. 吳萬益（2005），企業研究方法（二版），台北：華泰
10. 李淑卿編纂（2009），嘉義縣志·卷十一·藝術志（初版），嘉義縣：嘉義縣政府
11. 李澤厚、汝信主編（1990），美學百科全書－工藝美術（初版），北京：社會科學文獻出版社
12. 林世華、陳柏熹、黃寶園、傅瓊儀、趙如錦譯（2005），Introduction to Social Research：Quantitative and Qualitative Approaches, Keith F. Punch著，社會科學研究法：量化與質化取向（初版），台北：心理
13. 林秀雲譯（2013），The Practice of Social Research, Earl Babbie著，社會科學研究方法（二版，原文十三版），台北：新加坡商聖智學習
14. 林朝號、林正儀統籌策劃（2007），工藝有夢：台灣工藝版圖的過去、現在與展望，南投：國立台灣工藝研究所
15. 胡幼慧、姚美華（1996），一些質性方法上的思考：信度與效度？如何抽樣？如何收集資料、登錄與分析？，收錄於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（初版），台北：巨流，141-158頁

16. 徐宗國譯 (1997), A. Strauss, and J. Cobin著, 質性研究概論 (初版), 台北: 巨流
17. 徐藝乙譯 (1993), 柳宗悅著, 工藝美學 (初版), 台北: 地景出版社
18. 索予明 (1984), 古典工藝菁華 (初版), 台北: 行政院文建會
19. 袁方主編 (2002), 社會研究方法 (初版), 台北: 五南
20. 張志遠 (2004), 台灣的工藝 (初版), 台北: 遠足文化
21. 張長傑 (1993), 現代工藝概論 (初版), 台北: 東大圖書
22. 郭鑒 (2007), 地方文化產業經營 (初版), 杭州: 浙江大學出版社
23. 陳向明 (2002), 社會科學質的研究 (初版), 台北: 五南
24. 陳信雄 (2003), 陶瓷台灣 (初版), 台中: 晨星出版社
25. 陳昭義總編輯 (2003), 2003台灣文化創意產業發展年報, 台北市: 經濟部文化創意辦公室
26. 雄獅中國美術辭典編委會 (2001), 中國美術辭典 (三版), 台北: 雄獅
27. 黃秀媛譯 (2005), Blue Ocean Strategy: How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, W. Chan Kim & Renée Mauborgne合著, 藍海策略: 開創無人競爭的全新市場 (初版), 台北: 天下遠見
28. 葉乃嘉 (2008), 研究方法的第一本書 (二版), 台北: 五南
29. 潘淑滿 (2003), 質性研究: 理論與應用 (初版), 台北: 心理
30. 蔡榮順主編 (1997), 嘉義交趾陶藝術初論, 嘉義市: 金龍文教基金會
31. 蔡馥陞譯 (2008), Strategic Management and Competitive Advantag: Concepts and Cases, Jay Barney/William Hesterly著, 策略管理與競爭優勢 (初版), 台北: 台灣培生教育
32. 謝臥龍策畫主編, 王雅各等著 (2004), 質性研究 (初版), 台北: 心理
33. 簡榮聰、鄭昭儀 (2001), 彩塑風華 - 台灣交趾陶藝術專輯 (初版), 南投市: 台灣省文獻委員會

二、期刊、雜誌、計畫：

1. 江韶瑩（1991），臺灣工藝的發展與變遷上，臺灣美術，4卷2期，22-43頁
2. 李純愉（2008），交趾陶藝術在台灣地方文化產業發展之研究，台南科大學報，27期，93-112頁
3. 文化部（2013），102 年度重要社會發展計畫書：文化部「價值產值化-文創產業價值鏈建構與創新」中程（102 年至 105 年）個案計畫修正版
4. 文建會（2010），創意臺灣—文化創意產業發展方案行動計畫

三、學位論文：

1. 方正榮（2002），高雄港發展國際物流中心競爭優勢之研究－從資源基礎理論觀點，國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文
2. 毛志仁（2002），積體電路製造業競爭策略之研究，國立中山大學資管所碩士論文
3. 王怡民（2002），消費者對於商店品牌態度與購買行為關聯之研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文
4. 江美欣（2001），影響知識管理策略及其效益之因素研究，國立成功大學國際企業研究所碩士論文
5. 呂皇澄（2009），產品識別之設計策略研究—以交趾陶工藝產品為例，國立雲林科技大學班工業設計系碩士論文
6. 李忠諭（2009），台灣線上音樂服務提供者之優勢資源與策略聯盟分析，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文
7. 李怡萱（2009），客家花布產業發展之研究：以資源基礎的觀點，國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文
8. 李純愉（2005），台灣交趾陶藝術及其對地方文化產業發展之研究，國立臺灣師範大學美術研究所碩士論文

9. 汪俊在 (2003), 應用資源基礎理論探討網路券商核心資源與經營策略, 國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文
10. 林季蓉 (2005), 以資源基礎理論探討台灣 TFT-LCD 廠商合併競爭優勢之研究, 立德管理學院工業管理研究所碩士論文
11. 林晉寬 (1995), 從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係, 國立政治大學企業管理研究所博士論文
12. 林積慶 (2008), 跨國電視, 在地消費—論台灣青年觀眾之美國影集收視經驗, 國立政治大學新聞研究所碩士論文
13. 柳盤盈 (2004), 公民大學藝文課程發展之研究—以嘉義市石猴雕刻與交趾陶為例, 南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文
14. 胡世汶 (2004), 以109Cd X光螢光分析法測定人體骨中鉛的濃度, 高雄醫學大學健康科學院公共衛生學研究所碩士論文
15. 胡浩軒 (2004), 從資源基礎理論探討苗栗縣休閒農業之競爭優勢, 育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文
16. 高宜滂 (2012), 竹山竹工藝產業的發展轉型與文化創意, 國立雲林科技大學設計學研究所博士論文
17. 張陽隆 (2001), 產業群聚成因、廠商行為與組織績效之關聯性研究--以台灣高科技產業為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文
18. 張聖麟 (2011), 臺灣工藝文化創意產業指標建構之研究, 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士論文
19. 莊尚平 (2000), 資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探, 國立臺灣科技大學工業管理系碩士論文
20. 郭文彬 (2001), 公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析—資源基礎理論之應用, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文
21. 陳麗如 (2013), 藝文活動對地方文化推廣發展影響之研究—以嘉義市國際管樂節為例, 南華大學文化創意事業管理研究所碩士論文

22. 黃新政 (2012), 降低成本的策略研究, 國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文
23. 黃義修 (2002), 提昇台灣電子製造業競爭力之研究—以電源供應器產業為例, 國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文
24. 楊麗雅 (2010), 以資源基礎理論探究國小校園藝文展場之管理, 南華大學美學與視覺藝術研究所碩士論文
25. 潘富聖 (2010), 藍海策略價值創新與實務運用之研究—以霹靂布袋戲為例, 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文
26. 蔡美麗 (2001), 文化政策與台灣工藝發展 (1979-1999), 東海大學美術研究所碩士論文
27. 蔡雄田 (2011), A公司在螺絲產業的競爭優勢分析-資源基礎理論觀點, 國立高雄大學國際高階經營管理所碩士論文
28. 蕭淑惠 (2014), 體驗行銷對消費者信任及購買意願影響之研究, 國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文
29. 謝譯增 (2009), 以台灣交趾陶文化應用於產品設計之研究, 大同大學工業設計研究所碩士論文
30. 蘇雅芳 (2013), 民眾對文化創意商品刻板印象與消費意願之研究, 大葉大學管理學院碩士論文

四、網路資源：

1. 新北市鶯歌陶瓷博物館 <http://www.ceramics.ntpc.gov.tw/Index.ycm>
2. 經濟部智慧財產局 <http://www.tipo.gov.tw/>
3. 嘉義市交趾陶館 <http://www.cabcy.gov.tw/Koji/index.asp>
4. 嘉義市政府文化局 <http://www.cabcy.gov.tw/cabcy/index.asp>
5. 嘉義市交趾陶協會 <http://glaze.tw-dvd.us/>

五、英文參考文獻：

1. Aaker, D.A. (1995), Strategic Market Management, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
2. Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, pp. 99-120.
3. Grant, R. M. (1991) The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol.33, pp.114-135.
4. Porter, M. E. (1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 2nd Edition, The Free Press, New York.
5. Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, 1st Edition, The Free Press, New York.
6. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, Vol.68 Iss.3 May/Jun, pp.79-91.
7. Schmitt, B. (1999), Experiential marketing, Journal of Marketing Management, Vol. 15, No. 1, pp.53-67.
8. Shapiro, A. C. (1997), The New Corporate Finance: Where Theory Meets Practice, 3rd Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
9. Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, Vol.5, pp.171-180.

附錄 訪談逐字稿

訪談對象編號：A

訪談時間：104.01.05（一）13：30-14：30

訪談地點：工作坊辦公室

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、有形資產</p> <p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p>現在設備跟原料，設備是一樣，就是在<u>生產設備都是大同小異，只是現在有科技化了，像我們之前是用類比的方式去控制窯爐，那現在我們可以採用數位化的自動控制去控制窯爐。</u></p> <p>那原料方面，因為我們的<u>氧化物（釉藥原料）都是跟供應商購買的，所以它裡面的詳細成分的配置其實我們不知道，只是說我們過去在用的原料跟現代在用的原料，在燒成的成色上面有差異，過去的比較好，現在的我覺得可能是供應商有點偷工減料，所以並沒有以前燒的能夠那麼好。</u></p> <p>過去在我們的原料裡面，有一個就是日光燈燈管，我們會去用日光燈燈管，把它擊碎、磨成粉，然後變成我們的玻璃粉，那現在就比較少，因為現在都是我們直接跟<u>供應商購買，它就是我們可以直接發色的材料（釉藥）了。直接跟供應商說我們要什麼材料，他就幫我們做了提供給我們，但是我們在使用上，還是覺得過去用傳統自製的方式比較漂亮。</u></p> <p>我覺得這個改變是我們沒有辦法控制的，因為是被這些化工的所占領的，因為我們不是說做交趾陶，我們每一個都對化工那麼了解，所以其實我們的原料供應還是仰賴這些原料供應商，那他們怎麼做，我們其實沒有辦法了解。</p> <p><u>土的部分也是跟供應商購買，因為我們不可能自己去挖土，因為土也是一種所謂有限資源，土裡面所含的成份，是必須說這一家的供應商他去挖那個土之後，他自己先擷取一些來做分析，所以其實每一次的土，土質跟它裡面的所含的（成份）其實我們都不知道，我們只跟供應商講說我要什麼樣子的，他幫我們到那個地區去購買，就是去挖我們需要的那種土而已。所以他挖到的，裡面成份到底它的含量是不是會影響到我們的發色、或製作，其實在</u></p>	<p>生產設備都是大同小異，只是現在有科技化了，像我們之前是用類比的方式去控制窯爐，那現在我們可以採用數位化的自動控制去控制窯爐。（A-1-1-1）</p> <p>原料方面，因為我們的氧化物（釉藥原料）都是跟供應商購買的，所以它裡面的詳細成分的配置其實我們不知道，只是說我們過去在用的原料跟現代在用的原料，在燒成的成色上面有差異……直接跟供應商說我們要什麼材料，他就幫我們做了提供給我們，但是我們在使用上，還是覺得過去用傳統自製的方式比較漂亮。……不是說做交趾陶，我們每一個都對化工那麼了解，所以其實我們的原料供應還是仰賴這些原料供應商，那他們怎麼做，我們其實沒有辦法了解。（A-1-1-2）</p> <p>土的部分也是跟供應商購買，因為我們不可能自己去挖土。供應商他去挖那個土之後，他自己先擷取一些來做分析，所以其實每一次的土，土質跟它裡面的所含的（成份）其實我們都不知道，我們只跟供應商講說我要什麼樣子的，他幫我們到那個地區去購買。是不是會影響到我們的發色、或製作，其實在做之前是沒有辦法完全控制的，燒完</p>

<p>做之前是沒有辦法完全控制的，一定燒過之後我們自己要<u>做測試，燒完之後發現：這批土不好燒、這批土很容易裂或怎麼樣的才會知道，所以原料的部分就是來再測試。</u></p>	<p>之後發現：這批土不好燒、這批土很容易裂或怎麼樣的才會知道，所以原料的部分就是來再測試。 (A-1-1-3)</p>
<p>2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？</p> <p><u>影響很大。像我們現在設備，我們現在用數位化的、自動化的控制，我們上一次在燒窯，發生一件很重大的問題，就是 4G 會影響到我們的電腦控制，那個頻率會去影響到我們在電腦上面的段數控制，比如說我第一段是要燒一千一百度，第二段要控制在八百五十度，可是因為受到 4G 的干擾，讓它跳到第二段去，燒製的整個溫度就產生很大的偏差，所以上一批的窯差一點就全部都毀了，裡面的東西壞很多。你看，類比訊號跟數位訊號，影響到我們現在在燒製上的困難，就是所謂的風險性的問題，風險度上升，變成說我們現在都要顧窯，以前可能不需要，放著讓它自己燒，可是我們現在卻要在燒窯、我們要在旁邊睡覺，隨時要去看看它的溫度變化，如果不對就要馬上做處理，不然整批就全毀了。</u></p> <p><u>在我們這個行業來說，原料的改變在於我們對於發色，就是我們產品之後燒出來的外觀是不是能夠達到我們要的，但是因為一開始在做的過程當中，我們採用了一批新的原料，不知道會有什麼變化，一定要燒完之後才了解，所以成本必須有所謂的風險性的評估。當然我們都叫同一家廠商，他基於對我們的誠信，不會給我們差異性太大的，要不然我們也不會再跟他購買。</u></p>	<p>影響很大。像我們現在設備，我們現在用數位化的、自動化的控制，我們上一次在燒窯，發生一件很重大的問題，就是 4G 會影響到我們的電腦控制，那個頻率會去影響到我們在電腦上面的段數控制，燒製的整個溫度就產生很大的偏差，所以上一批的窯差一點就全部都毀了。類比訊號跟數位訊號，影響到我們現在在燒製上的困難，就是所謂的風險性的問題，風險度上升。 (A-1-2-1)</p> <p><u>變成說我們現在都要顧窯，隨時要去看看它的溫度變化，如果不對就要馬上做處理，不然整批就全毀了。(A-1-2-2)</u></p> <p><u>原料的改變在於我們對於發色，就是我們產品之後燒出來的外觀是不是能夠達到我們要的。採用了一批新的原料，不知道會有什麼變化，一定要燒完之後才了解，所以成本必須有所謂的風險性的評估。(A-1-2-3)</u></p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p><u>交趾陶的成本高是高在人工，比如說我們今天做一個杯子，所花費的時間可能是五分鐘好了，可是我做交趾陶的杯子，必須要用交趾陶的工法去做，可能是兩個小時，所以它花費的人力、時間很多。還要有人力的栽培，藝師不是一開始來就能夠去拉那個五分鐘就可以做起來的杯子，他可能要花好幾個月的栽培，所以交趾陶的人力成本是非常的高的，我們最主要是在人力成本。</u></p>	<p>交趾陶的成本高是高在人工…… 花費的人力、時間很多。還要有人力的栽培，藝師不是一開始來就能夠做……他可能要花好幾個月的栽培，所以交趾陶的人力成本是非常的高的，我們最主要是在人力成本。 (A-1-3)</p>
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p>	<p>我們現在的方式，我覺得最好的管</p>

<p><u>我們現在的方式，我覺得最好的管理方式就是加強試驗。試驗性的方式，就是說我不要一次就燒這麼多，可能用小的爐、用最少的電、最少的時間，去測試陶土跟這一批發色劑是不是能夠產生我們所要的，那我就降低了風險。不要一下投入全部做，燒一大窯，然後糟糕全壞了，那就完蛋了。我們現在只能說用這樣的方式，降低可能失敗的結果。</u></p>	<p>理方式就是加強試驗。就是說我不要一次就燒這麼多，可能用小的爐、用最少的電、最少的時間，去測試陶土跟這一批發色劑是不是能夠產生我們所要的，那我就降低了風險，降低可能失敗的結果。 (A-1-4)</p>
<p>二、無形資產</p> <p>1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</p> <p>我回來接手後，其實在技術研發的上面花了很多心思，<u>過去傳統的就是單純手工方式去做，現在我們會搭配工業化的方式去截長補短。比如說我今天要生產杯子，如果說要讓每一個杯子都是一模一樣大、裡面的刻紋要一模一樣，前面的的一個步驟是先捏塑圓形，然後開模，開模之後過去的作法是用手壓胚的方式去作修飾，可是爲了要讓每一個作品的良率達到百分之百，品質是一樣的，達到量化的方式，就必須採用工業模、灌漿的方式去做。灌漿做出來的東西沒有辦法完成細部的地方，比如說可能要再雕一隻龍貼在杯子上，可是灌漿沒有辦法做到，所以必須再仰賴壓胚的技術，讓手工跟灌漿、工業化的技術結合。過去就是單純只有手工，但我們必須要突破生產的限制，所以採用兩種方式去作結合。</u></p> <p>交趾陶跟其他陶製品最大的不同點，就是交趾陶是屬於低溫鉛釉陶，有含鉛就是有毒性，跟其他陶製品燒製的溫度是 1230 度以上相比，交趾陶大概是在 850 度左右，鉛釉必須在這種溫度成色，因而產生不同點。我們爲了讓交趾陶的發展能更廣闊，<u>就必須改良它鉛釉的問題，讓它釉藥的顏色跟我們用鉛釉的顏色差不多，逐步的用無鉛的釉藥去取代它，這樣才能讓交趾陶的發展再往另一端跨出去，不然可能只能限制說，它只能做藝術擺飾……就沒有辦法做生活用品。我們現在已經有採用無鉛的釉藥了，我有在試驗，有一些顏色已經可以達到一定的質感，雖然沒有像有鉛的那麼漂亮，現在還沒有完全無鉛，有些真的是沒有辦法，這是它的物理性質，用鉛才能發這個顏色，用氧化銅、用硼砂就是沒有辦法達到我們想要的顏色，所以還要繼續研究，希望能夠達到類似顏色，用材質互搭去達</u></p>	<p>過去傳統的就是單純手工方式去做，現在我們會搭配工業化的方式去截長補短。……為了要讓每一個作品的良率達到百分之百，品質是一樣的，達到量化的方式，就必須採用工業模、灌漿的方式去做。灌漿做出來的東西沒有辦法完成細部的地方，再仰賴壓胚的技術，讓手工跟灌漿、工業化的技術結合。我們必須要突破生產的限制，所以採用兩種方式去作結合。 (A-2-1-1)</p> <p>爲了讓交趾陶的發展能更廣闊，就必須改良它鉛釉的問題，逐步的用無鉛的釉藥去取代它，這樣才能讓交趾陶的發展再往另一端跨出去。我們現在已經有採用無鉛的釉藥了，還沒有完全無鉛，所以還要繼續研究，希望能夠達到類似顏色，用材質互搭去達到要求。現在有一些已經比較穩定了，之後可以朝向完全無鉛的方式去做開發。 (A-2-1-2)</p>

<p>到要求。現在有一些已經比較穩定了，之後可以朝向完全無鉛的方式去做開發。</p>	
<p>2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</p> <p>製作的經驗與想法會去影響到產品的品質，技術的研發影響產品的優劣性，就是說是否突破現況、比現在的產品質感更好，而達到更高的市場需求。所以技術研發與傳承對製作產品品質當然是有影響，只是在經驗方面的累積，才能維持一定的高品質，那技術的研發是產生不同的材質質感，而造成新的藍海產品，所以這個應該沒有直接關係。</p>	<p>製作的經驗與想法會去影響到產品的品質，技術的研發影響產品的優劣性。經驗方面的累積，才能維持一定的高品質，那技術的研發是產生不同的材質質感，而造成新的藍海產品。(A-2-2)</p>
<p>3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</p> <p>有，除了傳統交趾陶建材、禮品、藝術品，我們現在還有開發生活用品。因為我們無鉛的突破，而讓我們大膽的可以嘗試新的產品，那新的產品就會產生藍海現象，比如說我做首飾，過去可能要用現代陶，以比較高溫的陶產生那樣質感的創作，那我們用交趾陶會產生不同視覺上的差異，因為它的顏色跟現代陶是不一樣的，所以就形成新的藍海氣象。新的藍海氣象就在於設計師是不是能夠用這個材質做合適的搭配，而讓消費者產生共鳴，這是設計師的功力問題了。</p>	<p>除了傳統交趾陶建材、禮品、藝術品，我們現在還有開發生活用品。因為我們無鉛的突破，而讓我們大膽的可以嘗試新的產品，那新的產品就會產生藍海現象。(A-2-3)</p>
<p>4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？</p> <p>在我們公司來說，公司就是品牌，我們有「龍鳳祥交趾陶」這個品牌。過去交趾陶產業強調的是個人品牌，比如說某某作家，因為他的作家身分影響其作品的收藏價值，因為有生命意義。現在建立品牌是因為發展產品，產品是普羅大眾都有需求，所以產品的面向不會去跟作家概念產生連結，作家生命有限，可是公司企業是可以無限的，所以用產品去扣緊品牌，用藝術品去扣緊個人作家。</p> <p>專利就必須是在釉藥技術上的突破，或是釉藥配方的掌握、發展出的質感跟特殊表現，我們才會申請專利。我們目前還沒有，因為申請專利要有很高超的技術突破，可是我們現在還沒有這方面的。</p>	<p>在我們公司來說，公司就是品牌，過去交趾陶產業強調的是個人品牌，比如說某某作家，因為他的作家身分影響其作品的收藏價值，現在建立品牌是因為發展產品，產品是普羅大眾都有需求，所以產品的面向不會去跟作家概念產生連結，作家生命有限，可是公司企業是可以無限的，所以用產品去扣緊品牌，用藝術品去扣緊個人作家。(A-2-4-1)</p> <p>我們目前還沒有，因為申請專利要有很高超的技術突破，可是我們現在還沒有這方面的。(A-2-4-2)</p>
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？</p> <p>我們公司原本都是透過經銷商幫忙販賣，那我們現在</p>	<p>我們公司原本都是透過經銷商幫</p>

<p>有自己的直營店面跟網路通路，原本被經銷商掌控的通路我們自己也能做了，所以除了有經銷商，我們自己本身也兼營銷售，在利潤上更能控制，被獨佔的狀況也會減低，我們就有能跟經銷商對談的策略與籌碼。</p>	<p>忙販賣，那我們現在有自己的直營店面跟網路通路，原本被經銷商掌控的通路我們自己也能做了。 (A-2-5)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？</p> <p><u>我覺得是沒有。因為新的產品開發出來，會產生藍海現象，那是在市場上沒有看過的產品，市場上如果同質性的產品太多的話，就真的必須靠行銷策略來打敗其他對手，但如果是開發全新的產品，是產生藍海。再來就是市場調查跟定價策略是不是符合市場、顧客的需求，讓顧客願意下手。所以我覺得沒有市場開拓不易的問題，如果有越新、越突破的產品，競爭狀況就會降低。</u></p>	<p>我覺得是沒有。因為新的產品開發出來，會產生藍海現象。再來就是市場調查跟定價策略是不是符合市場、顧客的需求，讓顧客願意下手。所以我覺得沒有市場開拓不易的問題，如果有越新、越突破的產品，競爭狀況就會降低。(A-2-6)</p>
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p><u>師徒制就是過去三年六個月的方式，跟著師傅，在旁邊幫他做很多事情，比如說師傅做完再幫他做細部修工，現代人才培育會採取兩個折衷的方式。第一個是維持師徒制，徒弟要在旁邊幫師傅做一些工作；第二個就是課程，我們把技術透過現代教育的模式去細分，可能捲毛一個課程、壓胚一個課程。我們有時間性的規劃，整個班上一一起做系統性的教育，像是現在大學，或是國中的上課方式。</u></p> <p><u>我們是公司自己開課，招對交趾陶真的很有興趣的人。如果是真的想走入這一行的，是企業栽培人才的方式，就是我栽培你，是要你變成我們公司的員工，這種模式讓你來學習。第二種的模式是就是來DIY的，只是要滿足你的興趣，我們就會設計讓人受挫性比較低的課程。當然要走入這一行，你專業生產、走入創作跟DIY的普羅大眾是絕對不同的，在課程上的規劃是完全不一樣的，所以公司有公司的專業課程，也有開放給一般大眾體驗的課程。</u></p>	<p>現代人才培育會採取兩個折衷的方式。第一個是維持師徒制，徒弟要在旁邊幫師傅做一些工作；第二個就是課程，我們把技術透過現代教育的模式去細分，可能捲毛一個課程、壓胚一個課程。我們有時間性的規劃，整個班上一一起做系統性的教育，像是現在大學，或是國中的上課方式。(A-2-7-1)</p> <p>我們是公司自己開課，是企業栽培人才的方式，要你變成我們公司的員工，第二種的模式是就是來DIY的，只是要滿足你的興趣，我們就會設計讓人受挫性比較低的課程。所以公司有公司的專業課程，也有開放給一般大眾體驗的課程。(A-2-7-2)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p><u>有啊。大多數的人都是來學，可是能夠堅持下去，走到最後的很少。你要真的走進去這一行所要花費的精神跟毅力，不是每個人都願意的。他的心態就是我想要來學看看的，當面對到更深的議題時，沒有辦法領悟了，可能就是只能在這裡放棄了；那有一些人有辦法走進去，但可能因為生活、各方面的影響而讓他就又放棄了。所以老師帶</u></p>	<p>大多數的人都是來學，可是能夠堅持下去，走到最後的很少。他的心態就是想要來學看看的，當面對到更深的議題時，沒有辦法領悟了，可能就是只能在這裡放棄了；那有一些人有辦法走進去，但可能因為</p>

<p>學生時，大家都看緣分，他能跟你跟多久？<u>老師不放棄，大多數都是學生自己有什麼特殊狀況或產生怠惰，然後就沒來了。</u></p> <p>我之前開班，招收了二十幾個設計人才，就是交趾陶設計人才培育，後來撐下來的只有一個，那一個就是他真的很有興趣，他原本是讀教育學院的，後來就全部重來學藝術相關的，只有他一個撐下來，其他都沒有辦法。</p>	<p>生活、各方面的影響而讓他就又放棄了。老師不放棄，大多數都是學生自己有什麼特殊狀況或產生怠惰，然後就沒來了。(A-2-8)</p>
<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p> <p><u>一個作家不可能所有事情都能夠掌握，又要創作、又要處理公司業務、又要出去跑廠商、又要做其他雜七雜八的事情，根本沒有辦法把任何一件事情做好，都變成半吊子。所以在公司的經營上，傳統產業也開始要朝向細分的作業，細分工作的話，你對生產部分比較擅長或有興趣，就朝生產方向走，如果對行政方面覺得做起來駕輕就熟，對細節都能掌握很清楚，那就走行政方面。</u></p> <p><u>在我們公司是有人負責製作工作，也有人負責行政工作，但希望每一個人都會做，做交趾陶製作某一個部分，比如說上釉、壓胚、修胚、煮釉、排窯……各方面的工作，大家都會有某一個特定專長，基本上都各自分配自己的工作，但是當某一部份缺人或者趕工的時候，就可以來做支援。當然如果是師傅就一定要會交趾陶的全部工作，一定要有全會的人才才有辦法去看到底有沒有問題，那其他的就看個人偏好或能力。但我們現在還沒有純行政人員，我們一定要他會做，因為在企業經營裡，如果某個時期工作少，行政人員可能會有一段時間是沒有工作的，那他就一定要去做其他的生產工作，不然這樣就浪費了人力，不能閒置的。</u></p>	<p>一個作家不可能所有事情都能夠掌握，在公司的經營上，傳統產業也開始要朝向細分的作業。(A-2-9-1)</p> <p>在我們公司是有人負責製作工作，也有人負責行政工作，但希望每一個人都會做，做交趾陶製作某一個部分，基本上都各自分配自己的工作，但是當某一部份缺人或者趕工的時候，就可以來做支援。一定要有全會的人才才有辦法去看到底有沒有問題，那其他的就看個人偏好或能力。但我們現在還沒有純行政人員，如果某個時期工作少，行政人員可能會有一段時間是沒有工作的，那他就一定要去做其他的生產工作，不然這樣就浪費了人力。(A-2-9-2)</p>
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p> <p><u>根據交趾陶在台灣的發展跟到大陸尋根的過程，它的文化價值是一種民族的鏈結。所謂民族的鏈結是指因為大陸把這個技術傳承到台灣來，台灣才有這個東西，那大陸是因為文化大革命而滅絕，所以這個技術在大陸失傳，然後又從台灣帶回去，因為這個歷史的紀錄串起了兩岸在這</u></p>	<p>根據交趾陶在台灣的發展跟到大陸尋根的過程，它的文化價值是一種民族的鏈結。大陸把這個技術傳承到台灣來，這個技術在大陸失傳，然後又從台灣帶回去，因為這個歷史的紀錄串起了兩岸在這方面的思想、創作歷程演進。</p>

<p>方面的思想、創作歷程演進。因為交趾陶是從漢綠釉一脈相承不斷演進到現在，中間很多技術上的突破跟釉藥的研發，都是承襲過去祖先他們的經驗這樣下來，最後在台灣開花結果，我們能把這個技術保持住，透過交趾陶，將兩岸的文化鏈結在一起，也可以透過這個了解過去在大陸的發展，將來做為考古的連結。很多事情是從科學分析跟歷史脈絡去做驗證，交趾陶的文化價值定位在台灣來說是很高的，因為從漢代的技術一直傳承下來，追溯那麼久，你看台灣有哪些東西可以追溯那麼久？其實台灣有很多像琉璃、法藍瓷……其他的工藝，為什麼先前國家元首會選擇交趾陶來當贈禮？因為它有歷史價值，每一種工藝媒材都有它的特色跟發展潛力、可能性，但是交趾陶最主要是因為在它的文化、歷史上的脈絡，所以有其背後深厚的歷史價值。</p>	<p>(A-3-1-1)</p> <p>從漢綠釉一脈相承不斷演進到現在，中間很多技術上的突破跟釉藥的研發，都是承襲過去祖先他們的經驗，最後在台灣開花結果，我們能把這個技術保持住，透過交趾陶，將兩岸的文化鏈結在一起，也可以透過這個了解過去在大陸的發展，將來做為考古的連結。</p> <p>(A-3-1-2)</p> <p>交趾陶最主要是因為在它的文化、歷史上的脈絡，所以有其背後深厚的歷史價值。(A-3-1-3)</p>
<p>2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？</p> <p>經濟的價值定位是在於整個社會變遷，都會有所謂的流行，像現在流行天目，一種杯子，它是現代陶，在七、八十年代那時候流行交趾陶，九十、一百年代流行琉璃，所以這只是人類進程中被玩耍的其中一項工藝，可能轉了一大圈又會回來看到，覺得交趾陶這個東西還不錯，就又流行起來。在大家喜歡的時候，當然經濟價值就高，大家不喜歡的時候，即使你喊的價再高，人家就是想買別的東西，不想要買交趾陶。唯一可能有高價值的，可能是它放了兩百年，有歷史價值，兩百年的東西跟現在才開發一個月的東西相比，當然兩百年的有它的價值存在，像那些藝術品，都是因為年代久遠，對這個作家而言又有特殊風格、創新、突破當代思維等的表現，當然交趾陶界也可能有這種作家，說不定在兩百年之後，人家會發現原來某位作家作品的與眾不同，而他的作品被後人定位說是有高價值的。</p> <p>用嘉義交趾陶來帶動嘉義整體經濟發展也是有可能的。像鶯歌陶瓷老街，因為產生所謂陶瓷生產的聚落而形成一條街，一條街上因為陶瓷而商家林立，變成有觀光的效益。那交趾陶是一種非常獨特的陶瓷特色工藝，在發展過程又被定位嘉義地區是代表產地，當外來客、觀光客來到台灣、嘉義的時候，就會想要來看這個東西。可是來看</p>	<p>整個社會變遷，都會有所謂的流行，在大家喜歡的時候，當然經濟價值就高，大家不喜歡的時候，即使你喊的價再高，人家就是想買別的東西，不想要買交趾陶。</p> <p>(A-3-2-1)</p> <p>可能有高價值的，是它放了兩百年，有歷史價值，兩百年的東西跟現在才開發一個月的東西相比，當然兩百年的有它的價值存在。</p> <p>(A-3-2-2)</p> <p>用嘉義交趾陶來帶動嘉義整體經濟發展也是有可能的。交趾陶是一種非常獨特的陶瓷特色工藝，在發展過程又被定位嘉義地區是代表產地，當外來客、觀光客來到台灣、嘉義的時候，就會想要來看這</p>

<p>的時候，是不是能有像陶瓷老街這樣鏈結起來？比如說有公共藝術林立、交趾陶教育街、交趾陶藝術擺飾街、或各方面跟交趾陶周邊鏈結起來而產生的聚落。沒有，嘉義沒有，就是因為沒有，產業的鏈結沒有出來，所以四處分散，但是如果有，當然就會產生效益，最起碼有觀光效益，人家來可以看到全世界沒有看過、只有嘉義才看得到的東西，那就產生更高經濟價值。</p>	<p>個東西。如果有各方面跟交趾陶周邊鏈結起來而產生的聚落，當然就會產生效益，最起碼有觀光效益，人家來可以看到全世界沒有看過、只有嘉義才看得到的東西，那就產生更高經濟價值。(A-3-2-3)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p> <p>產業願景包含第一個歷史文化資產的保存，文化資產保存是紮根、對抗外來文化入侵的重要方式，如果沒有這些背景知識，很容易就被人家講說「交趾陶其實是日本人做的」、「是韓國人發明的」，所以文化資產保存是包含對歷史文化與當代創作者的生平歷程、留下的作品去作完整的紀錄，讓後代的人可以去了解，讓他們有足夠的背景知識去跟別人講交趾陶是在嘉義。</p> <p>第二個是產業的發展在於經濟上的維持，這些交趾陶作家如果沒有辦法維持生計，怎麼有辦法繼續創作？所以必須想辦法讓他能夠獲益獲利，他才有辦法繼續創作下去。</p> <p>第三個是交趾陶的人才培育，人才培育是非常不易的，可能這一代二十幾個交趾陶作家，可是他們所生的小孩未必會承襲藝術天分、未必會有興趣接班、他們也未必有能力可以讓小孩承接下去，所以可能一代完夭折剩一、二個，那再下一代呢？如果沒有不就滅絕了？所以必須有危機意識，要盡可能去做交趾陶的教育，還有人才培育，培育有心繼續走下去的人，在技術、觀念上就能繼續傳承下去。</p>	<p>歷史文化資產的保存，文化資產保存是紮根、對抗外來文化入侵的重要方式，對歷史文化與當代創作者的生平歷程、留下的作品去作完整的紀錄，讓後代的人可以去了解，讓他們有足夠的背景知識去跟別人講交趾陶是在嘉義。(A-3-3-1)</p> <p>產業的發展在於經濟上的維持，必須想辦法讓他能夠維持生計、獲益獲利，他才有辦法繼續創作下去。(A-3-3-2)</p> <p>人才培育，必須有危機意識，要盡可能去做交趾陶的教育，還有人才培育，培育有心繼續走下去的人，在技術、觀念上就能繼續傳承下去。(A-3-3-3)</p>
<p>四、個人能力</p> <p>1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？</p> <p>第一個在經營上必須對市場非常敏銳，知道創作什麼東西是市場所需要的。第二個財務什麼的，當然都一定要涉獵，這些基本的都要會。第三個要有勇於冒險的精神，必須作突破性的改變，企業才能跟別人產生差異化。</p> <p>然後還必須要有忍受孤獨的能力，身為一個老闆，練功夫的時候可能是在深夜，而平常的時間必須去管理整個企業，不可能事情放著不管只是做作品，那要在什麼時候</p>	<p>第一個在經營上必須對市場非常敏銳，知道創作什麼東西是市場所需要的。第二個財務什麼的，當然都一定要涉獵，這些基本的都要會。第三個要有勇於冒險的精神，必須作突破性的改變，企業才能跟別人產生差異化。(A-4-1-1)</p>

<p>創作作品？當然就是深夜，不然平常一整天那麼忙，跑來跑去，有什麼時間可以做作品？作品是一個公司的命脈，沒有東西賣要怎麼獲利？也不可能叫員工半夜陪你吧？所以要一個人去做這些事情。尤其是當藝術家的，當藝術創作者的人一整天一大堆事情，要做出作品，產量又要有，當然要有體力、耐力、毅力，還有忍受孤獨的能力，家庭還要能維持好，這不是一般人可以想像的辛苦。</p> <p><u>創作者的特質要看人，有些人有獨特的個人想法，希望透過作品表現，屬於藝術性的；有些人是希望去迎合市場的需求，比如說禮品，可能說事事（柿）如意，大家都流行，他就去設計這方面的主題性產品，迎合市場以求獲利。所以看是對市場還是對個人，藝術家對個人有很堅持的執著，他就是要做他的風格，即使餓死他也要這樣做。但如果說是對市場敏銳性高的人，為的是求獲利的話，就是很容易去親近市場，了解市場的動向，會做很多的閱讀與知識性的連結。當然特質很多啦，這是我自己的領悟。</u></p>	<p>還必須要有忍受孤獨的能力，一整天一大堆事情，要做出作品，產量又要有，當然要有體力、耐力、毅力，還有忍受孤獨的能力，家庭還要能維持好，這不是一般人可以想像的辛苦。(A-4-1-2)</p> <p>創作者的特質要看人，有些人有獨特的個人想法，希望透過作品表現，屬於藝術性的；有些人是希望去迎合市場的需求。藝術家對個人有很堅持的執著，他就是要做他的風格；對市場敏銳性高的人，為的是求獲利的話，就是很容易去親近市場，了解市場的動向，會做很多的閱讀與知識性的連結。(A-4-1-3)</p>
<p>2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？</p> <p><u>有人說是仿製品，這個有品牌的問題，如果你的品牌意象越鮮明，受到仿製品競爭的威脅就越少；品牌意象越不明確，然後價格沒有區分好，就有可能被仿製的競爭者影響。像我們公司有品牌，還有作家個人品牌，所以我們蓋章在作品上面的時候是不能被仿冒的，即使你今天做了跟我們感覺很像的作品，蓋的那個印章就絕對不可以是我們公司的，如果有仿冒的，我們就告，他就不敢。但是他不可能做到一模一樣的，沒有做到一模一樣，他的蓋章、上面的品牌跟作家的名字又不一樣的時候，就可以區隔開來。所以仿冒不會影響到我們，不能算是競爭對手。品牌意象越鮮明、做得越精緻、周邊服務越好的時候，如果有人拿到一個仿製品，又蓋我們公司的名字，我們有鑑別的能力去告訴人家那是仿冒的，消費者就會很自然地透過這個過程被教育，而拒絕仿製品。</u></p> <p><u>如果創作性很高，會不斷的革新、改變，其實根本就不怕競爭者。怕競爭者是因為不變，競爭者學了、模仿得更像或更好，不變的當然就很害怕。</u></p>	<p>如果你的品牌意象越鮮明，受到仿製品競爭的威脅就越少；品牌意象越不明確，然後價格沒有區分好，就有可能被仿製的競爭者影響，像我們公司有品牌，還有作家個人品牌，所以我們蓋章在作品上面的時候是不能被仿冒的。(A-4-2-1)</p> <p>仿冒不會影響到我們，不能算是競爭對手。品牌意象越鮮明、做得越精緻、周邊服務越好的時候，如果有人拿到一個仿製品，又蓋我們公司的名字，我們有鑑別的能力去告訴人家那是仿冒的，消費者就會很自然地透過這個過程被教育，而拒絕仿製品。(A-4-2-2)</p> <p>如果創作性很高，會不斷的革新、改變，其實根本就不怕競爭者。(A-4-2-3)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p> <p>每一種材質都有其特性跟優缺點，每一個人都有其偏</p>	

<p>好，人的偏好不是你跟他講過就會改變的，所以喜歡交趾陶的他就會喜歡交趾陶，不會因為說他喜歡現代陶而去討厭交趾陶，沒有任何因素或因果關係，而是看這些消費者他喜不喜歡這個東西，他喜歡就自然會去購買。像我們從以前到現在，有些人就覺得他不喜歡這顏色、就是不想買，可是有些人就是很喜歡，我們沒有辦法影響消費者做價值判斷。所以交趾陶的競爭是在於業者是不是有在創新，去激發消費者對公司產品印象與品牌意象的聯想，而刺激購買，所以是自己要去策勵自己，而不是因為別人的關係。</p> <p><u>要能思維開拓，使產品範疇更廣</u>，比如說我今天開發了一個產品，那個結婚在用的帶路雞，帶路雞以前都用真的雞，後來有用塑膠做的，今天我做了交趾陶的帶路雞，結婚的人會想到帶路雞，這就變成很多材質的其中一個，這就是開拓範疇。但是如果用交陶去做個迴紋針，做了又不能用，也沒有什麼藝術價值，就限制了販賣的機會。所以在競爭上是要自己去思考，什麼產品是能夠使產品的發展性好、市場上又可以接受，這樣才能是別人無法複製的。就像我設計作品，會依照材質特色去發展，讓別的材質去用的時候就覺得就是比不上，這是設計師要深層思考的地方。</p>	<p>交趾陶的競爭是在於業者是不是有在創新，去激發消費者對公司產品印象與品牌意象的聯想，而刺激購買，所以是自己要去策勵自己，而不是因為別人的關係。</p> <p>(A-4-3-1)</p> <p>要能思維開拓，使產品範疇更廣，要自己去思考，什麼產品是能夠使產品的發展性好、市場上又可以接受，這樣才能是別人無法複製的，這是設計師要深層思考的地方。</p> <p>(A-4-3-2)</p>
<p>4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？</p> <p>以我而言，要再去學我不足的地方，學多一點就能力更多。<u>管理上必須面對到問題的時候，才能知道自己現在缺什麼，其實有很多地方需要加強，講不完，所以需要不斷學習，才能去掌控一整個企業。</u></p>	<p>管理上必須面對到問題的時候，才能知道自己現在缺什麼，其實有很多地方需要加強，需要不斷學習，才能去掌控一整個企業。(A-4-4)</p>

訪談對象編號：B

訪談時間：103.12.30（二）13：30-14：30

訪談地點：工作坊客廳

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、有形資產</p> <p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p><u>早期蓋廟師傅他們設備大半都很簡陋，大部分都就地取材，在廟的旁邊砌個磚，磚頭疊起來隨便蓋個爐就燒，燒的柴火有時候就是用老廟拆下來的廢棄木頭，大部分都</u></p>	<p>早期蓋廟師傅他們設備大半都很簡陋，大部分都就地取材，在廟的旁邊砌個磚，磚頭疊起來隨便蓋個爐就燒，燒的柴火有時候就是用老</p>

<p>這樣，早期是這樣。<u>現在我們在做當然是科技有了，可以做窯爐的設備，早期我還沒有自動控制的時候，我也是要看溫度，試溫度一段一段燒，現在有自動控溫的，時代不一樣了。我做超過三十五年了，三十五年前那時候怎麼會有自動的呢？現在有電腦控溫，設備因為科技就有進步很多。</u></p> <p>原料早期師傅要去哪裡拿礦物原料？<u>以前沒有化工原料，像我們現在要拿到氧化鐵很簡單嘛，以前氧化鐵要到打鐵店拿他打剩的鐵屑，燒過有氧化，那些鐵屑拿來磨一磨，上面那層紅紅的就是氧化鐵，才能拿來用。方法比較原始，或是古早那個煙囪外面包的一些鐵，鐵都會生鏽，生的鏽剝下來就是氧化鐵。早期他們沒有原料大部分都是要找其他地方的資源，他們原料的取得大部分都是用天然的礦石，一些石頭或土有含有錳、鐵等元素，就是取天然的東西、礦石，到山上撿那些石頭，就可以配成什麼顏色，早期就這樣。早期要尋找這些原料就比較辛苦一點，像我現在要做化妝土，我也會到山上找一些石頭給它搗碎，還是有用一些原來的方式，如果要<u>去化工材料行買</u>的話，現在也是很方便，<u>原料取得的方式也是有一些改變。</u></u></p>	<p>廟拆下來的廢棄木頭。(B-1-1-1)</p> <p>現在我們在做當然是科技有了，可以做窯爐的設備，早期我還沒有自動控制的時候，我也是要看溫度，試溫度一段一段燒，現在有自動控溫的，時代不一樣了，設備因為科技就有進步很多。(B-1-1-2)</p> <p>以前沒有化工原料，像我們現在要拿到氧化鐵很簡單嘛，以前氧化鐵要到打鐵店拿他打剩的鐵屑磨一磨，上面那層紅紅的就是氧化鐵，才能拿來用。方法比較原始，大部分都是要找其他地方的資源，他們原料的取得大部分都是用天然的礦石，要尋找這些原料就比較辛苦一點，(現在)去化工材料行買，也是很方便，原料取得的方式有一些改變。(B-1-1-3)</p>
<p>2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？</p> <p><u>現在買一包氧化鐵不用一千塊，幾百塊就可以買到，如果那一袋氧化鐵用人工去做，成本可能要十萬塊，那很費工啊，用出來只有一點點，以前人工是很便宜，他們沒有什麼原料，能燒出來就很了不起了，那現在原料方便，你要什麼化學原料很多了，成本上降低多，差不是一倍啊。</u></p> <p><u>設備上的改變也是會讓成本降低，讓製作成本會變低。</u></p>	<p>現在買一包氧化鐵幾百塊就可以買到，用人工去做，成本可能要十萬塊，那很費工啊，用出來只有一點點，以前人工是很便宜，那現在原料方便，成本上降低多，差不是一倍啊。(B-1-2-1)</p> <p>設備上的改變也是會讓成本降低，讓製作成本會變低。(B-1-2-2)</p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p><u>當然高，因為手工多，比較沒有機械化什麼的，所以成本還是算高，因為交趾陶重人力。</u></p>	<p>因為手工多，比較沒有機械化什麼的，所以成本還是算高，交趾陶重人力。(B-1-3)</p>
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p> <p><u>現在大部分都會用……像以前練土，以前是用人在練、用腳在踏、或用牛在踏來練土，現在有練土機，用機器了就快了，因為機械化的設備，讓我們成本比以前有比較降低。</u></p>	<p>以前練土是用人在練，現在有練土機，用機器就快了，因為機械化的設備，讓我們成本比以前有比較降低。(B-1-4)</p>
<p>二、無形資產</p>	

<p>1. <u>交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</u></p> <p><u>技術變化是不大，現在要做模具有石膏，早期沒有石膏，他們也是用土給它燒稍微硬一點點、會吸水，也是可以當做模具，可是是比較不方便。現在當然是有新技術研發。</u></p> <p>以前我們交趾陶是像做蓋廟的東西，我出來做的時候……我還沒有做的時候，交趾陶已經沒有人做了，沒落了，那我就遇到我老師。以前我會跟交趾陶結緣，就是以前廟宇有拆下來，我有在做古董生意，有一些老的交趾陶拆下來，我會買回來修補再轉賣，以前我修補是會用土……是自己無師自通的，就燒一燒讓土稍微硬一點，然後再補上去修好，早期是這樣。當初我剛好買到台南古蹟一些老的交趾陶，買回來要修理，那是差不多民國 62 年的事情，以前還沒有古蹟條例，現在算是三級古蹟了，那些老東西不能拆下來要修理的，那我就買回來要修理，我到處到廟宇去觀摩，在看時剛好碰到我老師，我稱讚他：歐吉桑，你作品燒得真美。我師父就邀我去家裡，老人家高興就說：你若是喜歡就教你。我就說好，就因為這個機緣，我學了一些配釉，還有他們泥土是怎樣的結合……我總共學八天，他一天教我一個顏色，一天教我土怎樣去處理……那我就自己去研究。我的基礎說起來是「青瞑雞啄到米」，就是無師自通，慢慢摸索，那我以前摸索的東西……也算是有一套，我最近還買到自己以前修理過的東西，因為忘記自己修理過，像我這樣老經驗的都還會沒注意、發現到。</p>	<p>技術變化是不大，現在要做模具有石膏，早期沒有石膏，他們也是用土給它燒稍微硬一點點、會吸水，也是可以當做模具，可是是比較不方便。現在當然是有新技術研發。</p> <p>(B-2-1)</p>
<p>2. <u>技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</u></p> <p><u>以前手工會很多，現在大部分有一些也借助模具，對品質控制會有很大的變化，也節省很大的人力。</u></p>	<p>以前手工會很多，現在大部分有一些也借助模具，對品質控制會有很大的變化，也節省很大的人力。</p> <p>(B-2-2)</p>
<p>3. <u>在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</u></p> <p><u>你蓋廟，廟又沒有人要請去做交趾陶，廟的建築中也只是在屋頂等處做裝飾用的，配飾的東西，不能做為一個主導的東西。我從這個點切入，把交趾陶做藝術化、生活化，不用在廟裡，可以獨立做藝術品，我就是台灣第一個真正打出一條路，把交趾陶用不同的形態表現，帶出寺</u></p>	<p>你蓋廟，廟又沒有人要請去做交趾陶，廟的建築中也只是在屋頂等處做裝飾用的，配飾的東西，不能做為一個主導的東西。(B-2-3-1)</p> <p>把交趾陶做藝術化、生活化，不用在廟裡，可以獨立做藝術品，帶出寺廟，創造交趾陶的第二春。</p>

<p>廟，<u>創造交趾陶的第二春</u>，另外走出一條路。<u>再後來還有做裝置藝術。</u></p>	<p>(B-2-3-2) 再後來還有做裝置藝術。 (B-2-3-3)</p>
<p>4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？ 那時候我做出來，有打出標誌，就是「<u>嘉義交趾</u>」還有「<u>功夫</u>」和我自己名字的印章，把<u>嘉義交趾</u>打出一個名號，我一直做這個，三十幾年來真的打出名號，讓交趾陶整個蓬勃發展。那時我還年輕時，是這麼想的：我要認真做，要做到有一天人家來嘉義若是沒看到交趾陶，就覺得白走一趟。我有那份信心，要用<u>嘉義交趾</u>打出名號。我自己也許沒辦法發揚的那麼大，但卻<u>帶動一個地方的產業</u>，<u>嘉義交趾陶</u>整個就盛行起來，交趾陶很有特色，包括那些蓋廟的師傅跟著創作，帶動一個風潮，變成嘉義的一個地方特色，把已經不見的地方傳統工藝再帶動起來。我就是帶動它，把<u>嘉義交趾</u>推出去。 專利的部分我都沒有申請啦。</p>	<p>那時候我做出來，有打出標誌，就是「<u>嘉義交趾</u>」還有「<u>功夫</u>」和我自己名字的印章，把<u>嘉義交趾</u>打出一個名號，我一直做這個，三十幾年來真的打出名號，帶動一個地方的產業，<u>嘉義交趾陶</u>整個就盛行起來。(B-2-4-1) 專利的部分我都沒有申請啦。 (B-2-4-2)</p>
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？ <u>以前他們是建廟，都做寺廟那方面的</u>，現在我是做屬於<u>藝品這一類的</u>，人家家裡可以蒐藏的那些東西，<u>以蒐藏家為主要市場面向。</u> <u>有一些人有推外銷，我都走精緻路線，外銷不容易。</u></p>	<p>以前他們是建廟，都做寺廟那方面的，現在我是做屬於<u>藝品這一類的</u>，以蒐藏家為主要市場面向。 (B-2-5-1) 有一些人有推外銷，我都走精緻路線，外銷不容易。(B-2-5-2)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？ <u>蒐藏家多少都會飽和，現在在做百家爭鳴</u>，現在交趾陶很多了，<u>我剛開始做是我一個人在做。</u> 克服市場開拓不易的問題，<u>現在年輕的人有時候對一些老東西他們也不是有很大興趣，都講求新的東西</u>，以我來說，我電腦不會、什麼新科技都不會，我發覺說真的被<u>時代淘汰</u>，他們年輕人什麼 Line、有的沒的什麼都會，像我們這些老了的，有時候就覺得東西是很好，但人家也不曉得、也不懂得欣賞。 現在只要有學生要訪問或是要請教什麼，我從來都沒有拒絕過，因為這是一種文化傳承的宣傳，不能推卸，我再忙都還是會接受，學生只要他想問或請教什麼和交趾陶有關係的事情，我都不會推卸，<u>這就是一種紮根的方式</u>，<u>要讓人家了解，那人家要了解我就要說啊。</u></p>	<p>蒐藏家多少都會飽和，現在在做百家爭鳴，我剛開始是我一個人在做。(B-2-6-1) 現在年輕的人有時候對一些老東西他們也不是有很大興趣，都講求新的東西，以我來說，我電腦不會、什麼新科技都不會，我發覺說真的被時代淘汰。像我們這些老了的，有時候就覺得東西是很好，但人家也不曉得、也不懂得欣賞。 (B-2-6-2) 現在只要有學生要訪問或是要請教什麼，我從來都沒有拒絕過，因為這是一種文化傳承的宣傳，不能推卸，這就是一種紮根的方式，要</p>

	<p>讓人家了解，那人家要了解我就要說啊。(B-2-6-3)</p>
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p><u>以前是如果有人要來我這裡做，我都會收起來，那收起來我也是沒有做徒弟的方式，沒有說教人家要學三年四個月，你來做我就發薪水給你，包括一些現在很有名的交趾陶作家，都領過我的薪水，在我這邊工作過。</u></p> <p><u>教課像前陣子嘉商那裡，我去教學生，教是一、兩節要教到讓他們學到什麼很有限，但是只要有機會，我還是會教，包括小孩子我都會教。我們出去讓大家知道有交趾陶這個東西，還教學生學習心態，不是說一定要學交趾，學什麼都要有學習心態。我上次教嘉商那些學生足足教了一梯，他們做的東西崩壞了，若是我以前就丟進垃圾桶，但是他難得就做一件東西而已，我幫他將那項東西用六十塊的碎片組合好，我跟學生說：「這件我若是修理，工錢要一萬五千。」但是我出去教是沒有代價的，不惜代價，我跟學生說：「你們學生、學員做的每件作品，做好做壞是另外一回事，每件都是寶。」我用這個心態：你敢報名來學了，老師絕對會成就你。那時候都還沒做之前，他們在上釉，我跟他們說：「一句話，不能放棄，學一半就停下來就什麼都沒有了，你只要認真做，老師將心比心，我會很認真幫你ㄍㄨㄥ起來。」我出去教，就是不惜代價，我跟文化局說：我出去教，損失多了。但是出去教不是像在做生意要衡量利益，我要出去教就是單純的教。</u></p> <p><u>現在也有人開設交趾陶的課程，上回就有人叫我去教，但是我婉拒了。像呂勝南就有出去雲科大教很久了，但我不清楚詳細內容。</u></p>	<p>以前是如果有人要來我這裡做，我都會收起來，那收起來我也是沒有做徒弟的方式，沒有說教人家要學三年四個月，你來做我就發薪水給你。(B-2-7-1)</p> <p>像前陣子嘉商那裡，我去教學生，教是一、兩節要教到讓他們學到什麼很有限，但是只要有機會，我還是會教，包括小孩子我都會教。我們出去讓大家知道有交趾陶這個東西，還教學生學習心態。我用這個心態：你敢報名來學了，老師絕對會成就你。出去教不是像在做生意要衡量利益，我要出去教就是單純的教。(B-2-7-2)</p> <p>現在也有人開設交趾陶的課程，像呂勝南就有出去雲科大教很久了。(B-2-7-3)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p><u>教不是說教技術，一、二節而已，我一講你就立刻會，那不可能的，我們做三十幾年，不會的還是完全不會，最主要的是「精神」，要鏗而不捨、不能放棄，你用多少心，就能得到多少回報，所有的技術、功夫都是用心得來的，天下無難事，只怕有心人。像我都沒正式學過，我學八天，今天能做到這樣，你就知道我的用心，就是要自己鑽研。</u></p>	<p>教不是說教技術，一、二節而已，我一講你就立刻會，那不可能的，我們做三十幾年，不會的還是完全不會。(B-2-8-1)</p> <p>所有的技術、功夫都是用心得來的，像我都沒正式學過，我學八天，今天能做到這樣，你就知道我的用心，就是要自己鑽研。(B-2-8-2)</p>

<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p> <p>老實說我想要退休不做了，所以<u>現在都儘量縮減規模</u>，我已經做三十幾年了，倒也不是說厭倦，而是覺得現在時機也不好，鬥志比較沒有了，但是我是慢慢收掉。這回文化局說要幫我做一個個覽，我是硬著頭皮、趕緊設計準備。</p> <p>現在我基本上大部分都自己做，如果有人要進來做<u>交趾陶工作</u>，我都還是讓他們進來，現在<u>工作室是有固定員工</u>，員工也有<u>超過三十二年的</u>，我工作室裡面的人員出去都比外面的人厲害，因為訓練很久。</p>	<p>現在都儘量縮減規模，我是慢慢收掉。(B-2-9-1)</p> <p>現在我基本上大部分都自己做，如果有人要進來做交趾陶工作，我都還是讓他們進來，工作室是有固定員工，員工也有超過三十二年的。(B-2-9-2)</p>
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p> <p><u>交趾陶文化價值是最高的，我認為這項工藝是真的很優秀，台灣可以帶出去的傳統工藝，交趾陶算是頂尖的傳統工藝。有代表性、藝術性也高，工藝水平算很高的。</u></p> <p>有些學者會說：你們這些都是工藝，談不上藝術品。我是覺得很納悶，學院出來的才是藝術，不是學院出來的就叫工藝。像同一個人他做觀世音菩薩是工藝，他如果做維納斯就是藝術。到底是藝術家還是工藝家？那些人就是有種思維：經過學院就很不得了。<u>我認為不用分藝術、工藝，只要講究是不是美的、優秀的、有內涵的東西就好，不是說就是要學校教出來的、學院派的才是藝術，你看學校教出來的，一輩子能做多少？被接受的有多少？像我做的，我一輩子做的作品產值有一億多，那些老師怎麼跟我比？但我都不說我是什麼大師傅、藝術家，我都說我是做工的，我認真創作，你如果願意欣賞，我就很高興了。是不是藝術，那是個人判斷，我想做是因為我認為有那個價值，我要花了很大的代價、很多的功夫去做，所以不必吹噓。</u></p>	<p>交趾陶文化價值是最高的，我認為這項工藝是真的很優秀，台灣可以帶出去的傳統工藝，交趾陶算是頂尖的傳統工藝。有代表性、藝術性也高，工藝水平算很高的。(B-3-1-1)</p> <p>我認為不用分藝術、工藝，只要講究是不是美的、優秀的、有內涵的東西就好，不是說就是要學校教出來的、學院派的才是藝術。我都不說我是什麼大師傅、藝術家，都說我是做工的，我認真創作，你如果願意欣賞，我就很高興了。是不是藝術，那是個人判斷，我想做是因為我認為有那個價值，我要花了很大的代價、很多的功夫去做(B-3-1-2)</p>
<p>2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？</p> <p><u>交趾陶是精緻工藝，經濟規模不大，但產值高。我現在做的算是為後代創造文物，我現在做出精美的作品，留到後世就是很重要的文物，就有文化經濟價值。再者上至總統、下至民間都有人願意接受，還能當成國禮送給外賓，被接受度高，經濟價值就高。</u></p>	<p>交趾陶是精緻工藝，經濟規模不大，但產值高。(B-3-2-1)</p> <p>我現在做的算是為後代創造文物，我現在做出精美的作品，留到後世就是很重要的文物。(B-3-2-2)</p> <p>上至總統、下至民間都有人願意接</p>

	受，還能當成國禮送給外賓，被接受度高，經濟價值就高。(B-3-2-3)
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p> <p><u>現在是百家齊鳴，優會留著，劣會淘汰，這對交趾陶是正面的發展，但從反面來說是很殘酷，功夫練不夠、能力不夠，一定會被時代淘汰。所以就讓它很自然的發展，肯下功夫、肯努力的當然就有未來。現在的發展狀況是正向的，大家要比功夫嘛，比作品的好壞、市場的接受程度。</u></p>	<p>現在是百家齊鳴，優會留著，劣會淘汰，這對交趾陶是正面的發展，但從反面來說是很殘酷。</p> <p>(B-3-3-1)</p> <p>就讓它很自然的發展，大家要比功夫嘛，比作品的好壞、市場的接受程度。(B-3-3-2)</p>
<p>四、個人能力</p> <p>1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？</p> <p><u>經營者像我沒有現代資訊的觀念、能力，就會被時代淘汰，像電腦什麼的，我都不清楚，弄得我都想退休了。</u></p> <p><u>創作者要學很多、看很多，在技術、藝術等各方面，不是只有交趾陶，而是什麼都要涉獵、了解，思維才會開闊。</u></p> <p><u>要多觀摩，看別人怎麼經營，像我以前傻傻地做，我做好有人要跟我買就好，其他什麼都不管，但現在時代不一樣了。</u></p>	<p>經營者像我沒有現代資訊的觀念、能力，就會被時代淘汰，像電腦什麼的，我都不清楚，弄得我都想退休了。(B-4-1-1)</p> <p>創作者要學很多、看很多，在技術、藝術等各方面，不是只有交趾陶，而是什麼都要涉獵、了解，思維才會開闊。(B-4-1-2)</p> <p>要多觀摩，看別人怎麼經營，我以前傻傻地做，做好有人要跟我買就好，其他什麼都不管，但現在時代不一樣了。(B-4-1-3)</p>
<p>2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？</p> <p><u>有些台灣人去大陸設廠做，還有大陸那邊也有做交趾陶的，他們以廉價工資為優勢傾銷台灣，對台灣變成一個打擊競爭。因為台灣的工資跟大陸差好幾倍，這是很現實的狀況，譬如說我現在做一樣東西五元，五元是本錢，大陸那邊成本是一元，一元他可以賣三元還賺一倍，那台灣要怎麼辦？這是很殘酷的現實，難以克服。</u></p>	<p>有些台灣人去大陸設廠做，還有大陸那邊也有做交趾陶的，他們以廉價工資為優勢傾銷台灣，對台灣變成一個打擊競爭。這是很殘酷的現實，難以克服。(B-4-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p> <p><u>功夫最精緻，要提升技術才能展現特色，不過這樣的話大宗的，大量、普遍化的東西就比較沒辦法做，廉價的東西不能做。</u></p> <p>交趾陶要提升技術才能生存，但是又會被廉價的東西比較而拉下來，所以這也是我想退休的原因之一。</p>	<p>功夫最精緻，要提升技術才能展現特色，不過這樣的話大宗的，大量、普遍化的東西就比較沒辦法做，廉價的東西不能做。(B-4-3)</p>
<p>4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？</p>	

<p>我個人是比較崇尚自由的、個人發揮的去做，不是像生產線，乒乒乓乓的像機器一樣運作，而是用生活的、悠哉的心情去做，所以心態不同。所以管理我是用創造藝術的心態去管理，不是像一般做生意說今天要做五件、有進度壓力的生產線方式，做藝術的，假若用這種方式，不能做出好東西，只能做一般工具，所以要強調精神層面的。</p>	<p>我個人是比較崇尚自由的、個人發揮的去做，不是像生產線，乒乒乓乓的像機器一樣運作。所以管理我是用創造藝術的心態去管理，強調精神層面的。(B-4-4)</p>
---	--

訪談對象編號：C

訪談時間：104.01.01（四）10：00-11：00

訪談地點：蒜頭糖廠田園文化館

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、有形資產</p> <p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p>設備最早以前是在廟宇前面做，在廟宇前面做他就是會現場馬上蓋一個窯爐，就地造窯，溫度會比較低，所以都要加鉛，以降低釉料熔點，現在就是有電窯了，普通電窯就可以了。</p> <p>在原料方面，以前釉料有含鉛，那其實現在化學材料非常方便，只要在化學材料行買相關的……比如說氧化鈣、氧化鐵、氧化銅之類的，然後再配合調配釉藥，我們都不用再去……像以前還要再煮、還要再一大堆的程序，所以其實省很多了，就是歸功在化學的進步。現在我們原料都直接去買，直接去買熟料，熟料就是說它已經提煉過了，早期就是生料，生料就是比較原始的東西，還要自己提煉，所以花的功夫會比較繁瑣。</p> <p>土的部分要取得比較方便，也就差不多，現在土比較多人在做，你到鶯歌去、到苗栗、桃園那一帶，很容易買到土。那以前可能就是金門黑土、大陸黑土，我們這邊可能不多的時候還要去大陸那邊買。土的話是差不多，每個藝師作的土都不一樣，根據藝師他們的原料，他們的釉藥可能跟這個土會產生不同的收縮比例，所以像我的話，我就是挑我需要的土，那其他的藝師就去挑他需要的土，那他挑的土跟我的土收縮比例會不一樣，但是我的釉跟其他藝師也不一樣，都有差異，但是我們就是盡量做起來時品質盡量一樣。</p>	<p>最早以前是在廟宇前面做，就地造窯，溫度會比較低，所以都要加鉛，以降低釉料熔點，現在就是有電窯了。(C-1-1-1)</p> <p>原料方面，以前釉料有含鉛，那其實現在化學材料非常方便，只要在化學材料行買相關的，再配合調配釉藥，像以前還要再煮、還要再一大堆的程序，所以其實省很多了，就是歸功在化學的進步。(C-1-1-2)</p> <p>土的部分要取得比較方便，也就差不多，現在土比較多人在做，你到鶯歌去、到苗栗、桃園那一帶，很容易買到土。那以前可能就是金門黑土、大陸黑土，我們這邊不多的時候還要去大陸那邊買。土的話是差不多，每個藝師作的土都不一樣，但是我們就是盡量做起來時品質盡量一樣。(C-1-1-3)</p>
<p>2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？</p> <p>成本不見得會比較低，成本差不了多少，但是時間的</p>	<p>成本差不了多少，但是時間的成本會減少很多。以前生料還要再煮</p>

<p><u>成本會減少很多。因為以前我說生料嘛，生料還要再煮熟，煮熟之後要再調配，現在釉藥工廠他已經直接幫你煮熟了，所以我們直接去買他的熟料就好，就少了一道工序。時間成本會減少，但金錢的部分差不多，買這個可能以前也是那些錢，這些年甚至有比較貴，但是整體起來是比較便宜的，因為人工的成本是……相比嘛，比如說以前的原料是一百塊，現在的原料是一百二好了，可是以前的人工是一千塊，現在是兩千塊啊，所以相對的人工的成本會比較高，減少人工成本反而是降低整體成本。</u></p>	<p>熟，煮熟之後要再調配，現在釉藥工廠他已經直接幫你煮熟了，所以我們直接去買他的熟料就好，就少了一道工序。(C-1-2-1)</p> <p>金錢的部分差不多，買這個可能以前也是那些錢，這些年甚至有比較貴，但是整體起來是比較便宜的，因為人工的成本相對的比較高，減少人工成本反而是降低整體成本。(C-1-2-2)</p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p>其實交趾陶有很多藝師，看每一個藝師作的方式，以我的話其實我在交趾陶裡面算成本已經比較降低了。</p> <p>因為<u>傳統交趾陶都是壓模，都會有模型嘛，會有手工</u>，那我們也是有模型、有手工，一般比較傳統的藝師他都是用壓的，一個石膏模，然後一塊土在上面壓，壓就慢慢壓，壓好之後還要去修，<u>像我們的話，我就是用注漿的，注漿的話我就是泥漿一倒進去，時間一到倒出來就好了，後面的修飾還是全部都要，只是說……你可以去想像，你去壓的話一定會某個地方壓不到，但是我泥漿一進去是全部都好了，所以我用注漿的話會少一個工序。</u></p> <p>再來我的土會比較便宜，因為我用泥漿的話，<u>我的作品厚度會比較薄，相對的我的土大概是壓模的一半而已，厚度大概是一半而已。</u></p> <p><u>但是你跟其他陶藝比起來它還是比較貴。</u></p> <p>我跟傳統的交趾陶藝師來比的話，我的成本會比較便宜，因為注漿的關係、技術上的改變。</p>	<p>以我的話其實我在交趾陶裡面算成本已經比較降低了。傳統交趾陶都是壓模，會有手工，像我們的話，我就是用注漿的，後面的修飾還是全部都要，只是會少一個工序。(C-1-3-1)</p> <p>我的土會比較便宜，因為我用泥漿的話，我的作品厚度會比較薄，相對的厚度大概是壓模的一半而已。(C-1-3-2)</p> <p>但是你跟其他陶藝比起來它還是比較貴。(C-1-3-3)</p>
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p> <p><u>設備方面就是用電窯。</u></p> <p><u>原料我就是用買的，每一次的原料我都會有調配的比例，我每次都會作紀錄，紀錄的話我都會有色片，我色片都會留下來，留下來比如說這個色片是紀錄多少多少，我不用下一次再去做重新試驗、調配，所以我現在每一次都會有記錄管理，記錄管理的話以後就會很方便，用這樣降低成本。那如果沒有紀錄的話，我每一次都要重頭來。所以大概就是用這些方式。</u></p>	<p>設備方面就是用電窯。(C-1-4-1)</p> <p>原料我就是用買的，每一次的原料我都會有調配的比例，每次都會作紀錄，不用下一次再去做重新試驗、調配，記錄管理的話以後就會很方便，用這樣降低成本。(C-1-4-2)</p>

<p>二、無形資產</p> <p>1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</p> <p>其實我前一陣子才發表一篇論文在國際論壇，題目就是無鉛交趾釉，無鉛交趾釉的應用跟創新。為什麼說應用跟創新，因為我們現在傳統交趾陶裡面都是還有一個限制，就是它是一直是有鉛嘛，那有鉛就會限制，比如有鉛就不能做碗、盤子、容器。那最近有一個國際論壇，我就做一個無鉛的研究，無鉛的話我就是研發無鉛的釉料，把鉛拿掉再去找其他的代替品，其他比較低溫的代替品，因為鉛就是降低它的溫度，所以我都用一些硼砂之類的，那增加硼砂它可能在某一方面會改變，所以我就再去用其他的東西重新調配，所以現在釉藥我已經有無鉛的，目前來講應該是說八成啦，八成都是不含鉛，那有少數的原料它顯現顏色不夠漂亮，沒有含鉛不夠漂亮，所以還是有兩成必須要用到鉛，所以還在研究當中，但是我的作品鉛的比例是很低，一般鉛大概是三成啦，那我的目前有含鉛的大概只有不到一成，大概 5%，沒有到 30%，這是我的部分。</p>	<p>我前一陣子才發表一篇論文在國際論壇，題目就是無鉛交趾釉的應用跟創新。把鉛拿掉再去找其他的代替品，現在釉藥我已經有無鉛的，目前來講應該是說八成不含鉛，少數的原料它顯現顏色沒有含鉛不夠漂亮，還是有兩成必須要用到鉛，所以還在研究當中，但是我的作品鉛的比例是很低。(C-2-1)</p>
<p>2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</p> <p>產品的品質其實我們都保留在跟傳統一樣，甚至於我們會比傳統的更漂亮，所謂的更漂亮就是在雕塑的部分。因為用模型作都會受到限制，就是看起來比較醜，那其實我們有用一個叫做圓形切割，就是一般一件模型爲了要能夠開石膏模，所以一定要不可以有倒角，不可以有倒角做起來就會很醜，所以我在做的時候我跟一般交趾陶整個立體全部都一樣，我都沒有倒角，但是沒有倒角如何開石膏模呢？我只要在有倒角的地方把它切掉，就切割掉。所以原本是比較單純的可能兩片模、就上下模就可以的，但是我這一件作品是做得比較精緻，我可能要十片模，切十片模之後再下去組裝。這是在技術上的改良，對品質的部分就會更精進：成功率提高、成本降低、外觀更精緻。</p>	<p>產品的品質其實我們都保留在跟傳統一樣，甚至於我們會比傳統的更漂亮，所謂的更漂亮就是在雕塑的部分。(C-2-2-1)</p> <p>我們有用一個叫做圓形切割，原本是比較單純的可能兩片模、就上下模就可以的，但是我做得比較精緻，可能要十片模，切十片模之後再下去組裝。這是在技術上的改良，對品質的部分就會更精進：成功率提高、成本降低、外觀更精緻。(C-2-2-2)</p>
<p>3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</p> <p>我現在做了很多文創的商品，文創商品當然就是平常都能用到的東西，比較貼近生活的，比如說我有做項鍊、吊飾，那傳統的一般都大大的，你要去買可能要好幾萬，那我現在做到最低價格的我是賣一百五，一個小小的吊飾</p>	<p>我現在做了很多文創的商品，就是平常都能用到的東西，比較貼近生活的，比如說我有做項鍊、吊飾。(C-2-3-1)</p> <p>傳統的一般都大大的，可能要好幾萬，那我現在做到最低價格的一個</p>

<p>我只要賣一百五，但是它還是完全都是交趾陶做的，沒有其他的部份加上去，所以有研發這個部分。</p>	<p>小小的吊飾只要一百五，但是它還是完全都是交趾陶做的，沒有其他的部份加上去 (C-2-3-2)</p>
<p>4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？</p> <p>目前在藝術這一方面，我們都會發表，那其實……我自己不是很清楚，但我們這個應該是不用申請專利，為什麼不用申請？只要我有發表，比如說我今天做一個成果發表，這一件作品我已經公開了，我就不用專利了，<u>這個發表就是我的專利</u>，比如說可能明年度有人仿我的，他去申請專利，可是我可以提出我今年度的發表，就是發表的時間啦。</p> <p><u>品牌我是有</u>，就是「坵窯」，其實你現在「坵窯」一打上去網路搜尋，應該都可以搜尋到，甚至於說你交趾陶，不用打「坵窯」，你只要打「交趾陶」，坵窯都會排在蠻前面的，所以坵窯已經是一個品牌了。<u>我經營廿三年了</u>，如果以文創品來講的話，文化商品如果全部都是台灣設計、台灣生產的，以交趾陶來講，台灣大概是我們最大，因為我們在外面可能看不到了。像板陶窯他是走社區營造的，他很大，可是他走社區營造的，其實他的文創產品是不多的，再來比較有名的文創公司就是乾唐軒、龍騰窯，他都是大陸廠，看整個台灣在地文創公司，再來看整個文創作出來產品的種類。</p> <p><u>現在申請專利會比較商業啦</u>，就是說我一件作品做出來是比較商業性的，就是去申請專利，<u>但是我們覺得沒有必要啦</u>，所以我沒有去申請，而且申請專利可能會花一筆錢，如果每一件都花，我有一百件我就要申請一百次，那這個部分對我是一個負擔，所以目前我是沒有申請專利，我們是以發表的方式，比如說我們會有記者會、我們會不定期的展覽，那展覽的話我們就發表我們的作品，用這種方式。</p>	<p>我自己不是很清楚，但我們這個應該是不用申請專利，只要我有發表，這個發表就是我的專利。(C-2-4-1)</p> <p>品牌我是有，我經營廿三年了，如果以文創品來講的話，文化商品如果全部都是台灣設計、台灣生產的，以交趾陶來講，台灣大概是我們最大。(C-2-4-2)</p> <p>現在申請專利會比較商業啦，但是我們覺得沒有必要，所以我沒有去申請，而且申請專利可能會花一筆錢，這個部分對我是一個負擔。(C-2-4-3)</p> <p>我們是以發表的方式，比如說我們會有記者會、不定期展覽，發表我們的作品。(C-2-4-4)</p>
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？</p> <p>其實我目前在鶯歌陶瓷博物館有在幫我行銷，鶯歌陶瓷博物館跟嘉義市交趾陶館，再來就是縣市政府、人民團體，人民團體比如說扶輪社、同濟會，他們都會買一些作品。</p> <p>先講鶯歌陶瓷博物館，我們是寄賣，寄賣都會有很多櫃，我們只是其中的一櫃，他每一櫃他都會有排行榜，就</p>	<p>目前鶯歌陶瓷博物館有在幫我行銷，跟嘉義市交趾陶館，再來就是縣市政府、人民團體，人民團體比如說扶輪社、同濟會，他們都會買一些作品。(C-2-5-1)</p> <p>鶯歌陶瓷博物館，我們是寄賣，每</p>

<p>是哪一櫃他的銷售量會最高的，不是錢最高，是數量最多的，我們在那邊是排名第二，是滿高的，那第一名是鉛筆，鉛筆就是幾十塊錢的，那是第一名，我們第二名是一百五十元的吊飾，所以我們排在前面。那在交趾陶館，根據那裏的義工在跟我們講，每一次結帳也都是我們的金額最多，數量都最多的。所以在行銷的部分就是以我們嘉義市的文化局，還有鶯歌陶瓷博物館幫我們打行銷。</p> <p>其次就是縣市政府的文化局，文化局那邊也不定時會請我們去展覽，或者是當交趾陶的推廣的講師，這我們都會去，前陣子我才去好幾次。</p>	<p>一櫃他都會有排行榜，就是哪一櫃他的銷售量會最高的，我們在那邊是排名第二。在交趾陶館，根據那裏的義工在跟我們講，每一次結帳也都是我們的金額最多，數量都最多的。(C-2-5-2)</p> <p>其次就是縣市政府的文化局，不定時會請我們去展覽，或者是當交趾陶的推廣的講師。(C-2-5-3)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？</p> <p>其實現在台灣知道坵窯的已經大概都知道了，我們賣的數量在鶯歌陶瓷博物館……鶯歌的陶瓷博物館算是比較國際性的陶瓷展示地區，我們是賣最好的嘛，可是賣出去的價錢還不夠我們一個月的……營收還是平平的，還是沒有辦法賺錢，所以變成說我們在台灣的量是……市場其實還是不夠大的，必須要往外拓展，但是往外拓展就是會危險，所以這個部分就是還要再思考的地方。</p> <p>一般人對文創產品，我覺得是知識上比較欠缺，比如說像我在蒜頭糖廠田園文化館這邊擺文創的部分，可是來這邊的遊客普遍的程度、社經地位會比較鄉下，他會說：「唉你這個在夜市不是十塊錢、二十塊，在這邊怎麼還要賣到兩百元？」大概類似這個，很多類似這個，所以我們這邊普遍對整個價格認知就是低，但是我們這個又手工的，價格又高，所以銷售、市場開拓就會比較困難。</p> <p>縣市政府都會不定期推課程，用這種方式去推廣，不過開拓市場的面向可能比較少，純粹是廣告啦，有廣告就是讓人家知道說這個老師在這邊做，但是他買的部分就不一定，最主要應該說是行銷啦，一方面也替市政府行銷交趾陶。</p> <p>其實我自己也有網頁，那網頁這一陣子奇摩一直打電話來要我設什麼關鍵字，我覺得不想要，因為那都是多花錢的，聽說效果也是……設關鍵字要錢，那點一次一塊錢啊，別人點一次看到我的網頁，我就要給奇摩一塊錢，但那看的人不見得要跟我買呀，如果每個人都點都沒有買，那我就浪費很多錢了。如果我有跟他買關鍵字的話，他可能「交趾陶」打進去，第一頁就跑出坵窯交趾陶出來，那</p>	<p>我們是賣最好的嘛，可是營收還是平平的，還是沒有辦法賺錢，台灣的市場其實還是不夠大的，必須要往外拓展，但是往外拓展就是會危險，所以這個部分就是還要再思考的地方。(C-2-6-1)</p> <p>一般人對文創產品，我覺得是知識上比較欠缺，我們這邊普遍對整個價格認知就是低，但是我們這個又手工的，價格又高，所以銷售、市場開拓就會比較困難。(C-2-6-2)</p> <p>縣市政府都會不定期推課程，用這種方式去推廣，不過開拓市場的面向可能比較少，純粹是廣告啦，就是讓人家知道說這個老師在這邊做。(C-2-6-3)</p> <p>我自己也有網頁，這一陣子奇摩一直打電話來要我設什麼關鍵字，我覺得不想要，因為那都是多花錢的，我們的也是很多人看，所以這個也都是無形的廣告。在交趾陶產業的部分，網頁算是比較新的行銷方式。(C-2-6-4)</p>

<p>如果我沒有買的話，他只有打「交趾陶」，可能我的會在第二頁或第三頁，但是以目前我算應該是在前面，但是他的最前面都是有人買的，第一頁是有人買的，第二頁才沒有人買的，那沒有人買的他就是用點閱率排序，我的比較多人看，我就會排在前面，所以說我目前在沒有買的那邊是排在比較前面的，一方面我們的也是很多人看，所以這個也都是無形的廣告。在交趾陶產業的部分，網頁算是比較新的行銷方式。</p> <p>再來就是<u>文創產業大部分都是靠政府在補助</u>，如果說一個很厲害的、發展得好的文創產業照理講不應該是這樣子，因為他的錢可以賣很多嘛，可是<u>以目前台灣的文創產業來講，大概……可數啦</u>，他的文創產品做出來可以<u>不靠政府補助</u>，然後又可以賺到錢的，我不曉得有沒有，你們可以去調查看看。</p>	<p>文創產業大部分都是靠政府在補助，以目前台灣的文創產業來講，可數啦，他的文創產品做出來可以不靠政府補助，然後又可以賺到錢的。(C-2-6-5)</p>
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p><u>陶藝班開設我有想過，但是要學的人不多</u>，再來就是我在學校也常常在開，我甚至在縣市政府的人力發展所開課，有公部門的來學過，也有高中的工藝老師到那邊去學過，<u>在學他們都非常的有興趣</u>，都非常的好，<u>但是他們都是短暫的</u>。<u>其實交趾陶這是很深的一門學問</u>，那其實在短時間，我只能教到他們很皮毛的，那些他們大概三、五個小時都可以學會了，學會大概可以去教小朋友，可是他們要做一件比較精緻的作品，其實那個程度還不夠，那個必須要長時間。</p>	<p>陶藝班開設我有想過，但是要學的人不多。(C-2-7-1)</p> <p>我在學校也常常在開，我甚至在縣市政府的人力發展所開課，在學他們都非常的有興趣，但是他們都是短暫的。(C-2-7-2)</p> <p>交趾陶這是很深的一門學問，在短時間，我只能教到他們很皮毛的，學會大概可以去教小朋友，可是他們要做一件比較精緻的作品，其實那個程度還不夠，必須要長時間。(C-2-7-3)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p>目前還是真的有困難，因為<u>其實要在交趾陶裡面學習是不容易</u>，要挑人，對這個有興趣才有辦法。<u>但是有興趣的他是當老師</u>，所以他沒有辦法長時間，那另外有興趣的他要來學，他就是經濟基礎不好，他要來賺錢，不可能還花錢來這邊學，而且學了之後他也不見得會，所以這個牽涉到很多的面向。第一個要有市場，第二個要有雕塑技巧，那其實雕塑的技巧我覺得百分之七十有天生，天生的才能，天生沒有那個才能，雕塑起來還是會怪怪的，所以要找到已經有一半的天賦的、又要來學的，這個是可遇不可求啦，只能這樣講。</p>	<p>其實要在交趾陶裡面學習是不容易，要挑人，對這個有興趣才有辦法。(C-2-8-1)</p> <p>有興趣的他是當老師，所以他沒有辦法長時間，那另外有興趣的他要來學，他就是經濟基礎不好，他要來賺錢，不可能還花錢來這邊學，而且學了之後他也不見得會。(C-2-8-2)</p> <p>第一個要有市場，第二個要有雕塑技巧，那其實雕塑的技巧我覺得百</p>

<p>一方面我在推廣的時候，在學校，推廣有的是大人推廣，那我也是在講說如果你想學的都可以來學，那其實這個是有限的，所以在人才培育上，要說困難度，應該說是比較不容易……爲什麼說有困難，是因為我們這個是比較屬於技術層面的，那技術層面的它的成本、利潤又不好，所以你要去培育、培育之後做出來的東西賣的價格又賣不高的話，就是通常……我之前就業服務站有一個計劃，就是師徒制嘛，就是他來我這邊學習，一小時他可以領一百塊錢，領公部門的一百塊錢，他一個月只要工作一百個小時，他也不做啊，說是寧願去泡沫紅茶店，那個比較輕鬆，覺得來這邊會很辛苦，而且不見得學得會。所以就是在人才招募上面比較困難的地方，就是我們的技術比較專業，所以要來學的人是要挑選過。</p>	<p>分之七十有天生，要找到已經有一半的天賦的、又要來學的，這個是可遇不可求啦。(C-2-8-3)</p> <p>我在推廣的時候，在學校，我也是在講說如果你想學的都可以來學，那其實這個是有限的。(C-2-8-4)</p> <p>因為我們這個是比較屬於技術層面的，那技術層面的它的成本、利潤又不好，所以你要去培育、培育之後做出來的東西賣的價格又賣不高。(C-2-8-5)</p> <p>之前就業服務站有一個計劃，就是師徒制嘛，他來我這邊學習，一小時他可以領一百塊錢，他也不做啊，說是寧願去泡沫紅茶店，那個比較輕鬆，覺得來這邊會很辛苦，而且不見得學得會。(C-2-8-6)</p>
<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p> <p>以目前……像我的工人目前只有兩個，跟我們夫妻在做，總共有四個人做，都做了大概五、六年了，那都不容易再請人，就是變成說能夠留住人才比較重要。我們現在有兩位比較資深的藝師，有一位行政人員，那行政人員當然交趾陶他接觸就很少，他不會啦，他只會文書作業而已，不一樣的工作。所以聘的人沒有很多。</p>	<p>像我的工人目前只有兩個，跟我們夫妻在做，都做了大概五、六年了，那都不容易再請人，就是變成說能夠留住人才比較重要。(C-2-9-1)</p> <p>行政人員當然交趾陶他接觸就很少，他不會啦，他只會文書作業而已。聘的人沒有很多。(C-2-9-2)</p>
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認爲嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p> <p>交趾陶其實非常好，它整個文化價值定位是很高的。</p>	<p>文化價值定位是很高的。(C-3-1)</p>
<p>2. 您認爲嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？</p> <p>其實交趾陶是已經給一般的民眾定位就是價格是高價位了，其實我做文創的部分，所以我已經做到一百五十元的吊飾，然後我做藝品，一般的藝品我也可以做到大概一千塊錢左右。可是有時後我在外面推廣，比如說在學校推廣，或者是在公部門，他們很想要買交趾陶，但是在他</p>	<p>交趾陶是已經給一般的民眾定位就是價格是高價位了，其實我做文創的部分，已經做到一百五十元的吊飾，然後我做藝品，一般的藝品我也可以做到大概一千塊錢左</p>

<p>們的觀念裡面都還是在兩千元、三千元，他覺得應該就這麼貴，但是他們不知道我已經可以做到一千元的东西，所以這個部分可能我努力還不夠，我還沒有推廣到那邊，讓他們覺得交趾陶還是很貴，但是當他們知道交趾陶可以比較便宜的時候，我覺得他們應該是可以願意購買。</p> <p>那嘉義市文化局我也講過很多次了，因為其實交趾陶我們台商有好幾個到大陸去做，那做一做再賣回來他都賣得很便宜，畢竟它是大陸製的，你如果仔細看的話，他們品質還是有差。那現在講我的，比如說我的一千元，大陸的進來他可能只賣六百元，那他也是交趾陶啊，可是<u>以公部門來講，招標一定要最低價，我們永遠不可能比大陸還低，所以公部門永遠都是買大陸的，不可以買我的</u>，因為買我的就等於圖利廠商，會有這個問題。這我也跟公部門講過，那公部門他也講說這個沒有辦法，政策、採購法規就是這樣，就是要低標。其實現在採購法好像也有一個新的，就是<u>指定採購，還是叫最有利標，可以比較符合採購單位的需求，但是公部門他們還是擔心會被人家講說有圖利的問題，所以這個部分我們也不敢很強力的去推銷。</u></p> <p>總之就是儘量降低單價，提升消費者購買意願，以提升其經濟價值。</p>	<p>右，當他們知道交趾陶可以比較便宜的時候，我覺得他們應該是可以願意購買。(C-3-2-1)</p> <p>以公部門來講，招標一定要最低價，我們永遠不可能比大陸還低，所以公部門永遠都是買大陸的，不可以買我的，現在採購法好像也有指定採購，還是叫最有利標，可以比較符合採購單位的需求，但是公部門他們還是擔心會被人家講說有圖利的問題，所以這個部分我們也不敢很強力的去推銷。 (C-3-2-2)</p> <p>就是儘量降低單價，提升消費者購買意願，以提升其經濟價值。 (C-3-2-3)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p> <p>我覺得公部門還有待加強。你可以發現，我們不管在哪裡，在台北也好、在高雄也好，<u>我們只要講到交趾陶，都會知道說那在嘉義是大宗，然後你到嘉義來之後，到嘉義的百貨公司去，看不到交趾陶，大概可以看到大陸製的交趾陶而已。</u>再來，你說要到文化局看交趾陶，<u>至少文化局要有一個交趾陶館嘛，有，我們有交趾陶館，可是你一進去看，那個格局太小了，而且你再看一下它有採購紀念品、交趾陶作品的地方，那整個不夠豐富完善……</u>我跟文化局講過很多次了，他們有<u>一直講說要改善，可是到現在還是這樣子，我是覺得有一點可惜，公部門的推廣還有一點不夠力</u>，他們都一直認為他們很認真了，可是我覺得還不夠啦。</p> <p>市政府他可以再繼續的推廣，其實板陶窯是一個很好的例子，他在推廣，只是我覺得有一點可惜，因為他不純然是交趾陶，他剪黏比較多，很多其他的東西，我覺得他在文創的部分還做得不夠，如果能夠做的話更好，而且現</p>	<p>我們只要講到交趾陶，都會知道說那在嘉義是大宗，然後你到嘉義來之後，到嘉義的百貨公司去，看不到交趾陶，大概可以看到大陸製的交趾陶而已。(C-3-3-1)</p> <p>要到文化局看交趾陶，有交趾陶館，可是你一進去看，那個格局太小了，而且你再看一下它有採購紀念品、交趾陶作品的地方，那整個不夠豐富完善。公部門的推廣還有一點不夠力，板陶窯是一個很好的例子，他在推廣。(C-3-3-2)</p>

<p>在有一個板陶窯成功的經驗，我覺得嘉義市政府……因為我們縣政府文化局比較不管交趾陶嘛，<u>那嘉義市他有交趾陶協會，我也是交趾陶協會的會員</u>，但是好像沒什麼……協會在做什麼民眾也不太知道，沒有大力推廣。</p> <p>所以未來願景希望交趾陶協會能夠更認真一點發揮功能，嘉義市文化局博物館科這邊能夠在嘉義市是不是做一個比較大的交趾陶公共藝術，因為現在嘉義的旅遊人口，包括大陸來的都很多，有一個規模比較大的交趾陶公共藝術在交趾陶館外面，讓大家對交趾陶會比較有概念。就好像新竹，我們聽到新竹就知道有玻璃，他已經推廣出去了。</p> <p>我們交趾陶不能講剛開始啊，已經十幾年了。我希望能再加把勁，把交趾陶推廣讓更多人知道，而且能夠讓更多人可以使用到，包括整個建築。建築時可以運用，我們以前的建築是在廟宇嘛，那其實現在有很多的技術，交趾陶是可以運用在建築方面的，比如說門牌，已經有很多門牌都是用陶土下去做，我發現目前還是現代陶比較多，陶土用於門牌，現代陶比較多，交趾陶比較少，這部分我覺得還可以努力。如果說我們的嘉義市的門牌都用交趾陶作，那我覺得就是跨出第一步了，也能行銷嘉義特色。</p>	<p>那嘉義市他有交趾陶協會，我也是交趾陶協會的會員，希望交趾陶協會能夠更認真一點發揮功能。(C-3-3-3)</p> <p>文化局博物館科這邊能夠在嘉義市做一個比較大的交趾陶公共藝術，因為現在嘉義的旅遊人口，包括大陸來的都很多，有一個規模比較大的交趾陶公共藝術在交趾陶館外面，讓大家對交趾陶會比較有概念。(C-3-3-4)</p> <p>再加把勁，把交趾陶推廣讓更多人知道，而且能夠讓更多人可以使用到，包括整個建築。如果說我們的嘉義市的門牌都用交趾陶作，那我覺得就是跨出第一步了，也能行銷嘉義特色。(C-3-3-5)</p>
<p>四、個人能力</p> <p>1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？</p> <p>第一個當然要有雕塑的能力技巧，要有技術的部分，第二個要無私，所謂的無私就是說我可以盡可能把我會的技術能夠教給大家知道，不要像以前，以前就是會比如說我的秘方就藏起來；然後公部門的……比如說有公共藝術的話，可以大家合作，不要各自做各的，為了自己的利益，降低價位去搶生意，因為嘉義做交趾陶就這幾個嘛，大家互相在那邊搶，我覺得到現在還是有這個現象，有一點可惜。</p>	<p>第一個當然要有雕塑的能力技巧，要有技術的部分。(C-4-1-1)</p> <p>第二個要無私，所謂的無私就是說我可以盡可能把我會的技術能夠教給大家知道。(C-4-1-2)</p> <p>比如說有公共藝術的話，可以大家合作，不要各自做各的，為了自己的利益，降低價位去搶生意。(C-4-1-3)</p>
<p>2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？</p> <p>這部分我要分為兩個層面。第一個層面當然是大陸製，或者是台商到大陸生產回來的，這是第一個，大陸回銷。另外一個層面就是我覺得……不應該說是競爭的對象，我覺得應該要提升我們對交趾陶的認識。我曾經有一個很好的朋友也是在做交趾陶，我也跟他講：「其實我不</p>	<p>第一個層面當然是大陸製，或者是台商到大陸生產回來的。(C-4-2-1)</p> <p>另外一個層面我覺得不應該說是競爭的對象，我覺得應該要提升我</p>

<p>怕大陸，爲什麼不怕大陸？因爲他做出來品質就是跟我們不一樣嘛，我信任我的是比他好的。」但認識交趾陶的人他看他知道這個比較好，可是大部分消費者對交趾陶認識不夠，對交趾陶的知識不夠，所以同樣一件交趾陶產品出來，他不懂得分辨哪邊是好哪邊是不好，在沒有辦法分辨優劣的情況之下，他就是買比較便宜的，就是會有這個問題。</p> <p>而且有一個缺點就是我們再怎麼賣，我們就是賣台灣，我們這件作品一旦賣到大陸去馬上會被仿製，因爲大陸他們是沒有保障智慧財產權的，所以被他仿了你也沒有辦法去跟他請求賠償，什麼都沒有辦法。</p> <p>我們坵窯就是賣得很保守，大陸可能還不知道我啦，他如果知道我可能會過來買幾件馬上學，回去馬上開模子就複製了。但是複製的話他大概只能複製我的外形，在釉藥的部分還是他要自己去調配，那調配是不是可以複製得一模一樣，那就是複製者……看他如何去做了。其實我們台灣也是……台灣現在比較好，其實我民國八十年就剛開始做，我開始做交趾陶，第一幅推出去的時後，三個月……應該兩個月就仿出來了，也是台灣人仿的，我覺得很可惜。</p>	<p>們對交趾陶的認識。我不怕大陸，爲什麼不怕大陸？因爲他做出來品質就是跟我們不一樣嘛，我信任我的是比他好的。可是大部分消費者對交趾陶認識不夠，在沒有辦法分辨優劣的情況之下，他就是買比較便宜的。(C-4-2-2)</p> <p>我們再怎麼賣，我們就是賣台灣，我們這件作品一旦賣到大陸去馬上會被仿製，因爲大陸他們是沒有保障智慧財產權的，所以被他仿了你也沒有辦法去跟他請求賠償。(C-4-2-3)</p>
<p>3. 您認爲嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p> <p>就是我們的創意、還有我們的雕塑技巧是其他競爭者沒有辦法複製的，所以這個部分我們要繼續的努力。</p> <p>我們的創意、雕塑技巧別人大概只能仿，只能拿我們的去仿，雕塑的精細度那個都是還要再學……或許有人對雕塑很厲害，但是他是做其他的雕塑，沒有做交趾陶，那以交趾陶界來講的話，目前自己創業的比較少，大部分都是師徒，那些師徒沿襲下來他的那個雕塑技巧就是會比較奇怪。如果看一般做交趾陶，像大陸製的好了，做一隻麒麟好了，他會做很多手工的東西，捲毛把整個身體全部都鋪滿，那其實你如果用透視去把它整個毛刮掉，它的四肢結構是有問題的。因爲製作者他可能沒有學過解剖學，其實我們在學雕塑，包括人物也好、動物也好，要學過解剖學，要知道它的骨頭是怎麼長的……它的骨是只能彎……不能彎到後面去啊，彎到後面會很奇怪啊，很多製作者就是比較欠缺必須知識，所以他做出來就怪怪的。可是很多人他不懂啊，看到這個很多捲毛、手工很多就覺得很漂</p>	<p>我們的創意、還有我們的雕塑技巧是其他競爭者沒有辦法複製的，所以這個部分我們要繼續的努力。(C-4-3-1)</p> <p>我們的創意、雕塑技巧別人大概只能仿，只能拿我們的去仿，雕塑的精細度那個都是還要再學。(C-4-3-2)</p> <p>製作者他可能沒有學過解剖學，比較欠缺必須知識，所以他做出來就怪怪的。(C-4-3-3)</p>

亮，就買回去了。所以我們會看到這個部分。

還有一點，其實我們剛開始在做交趾陶，我們就會把它做成形態比較活。比如說一個人站著，我們可以一腳獨立，或者是只有兩腳站著，但是你看很多交趾陶他在做，必須要衣服啦整個都要拖到下面去把它頂住，就是說它下面要比較大；比如說像一隻馬，兩隻前腳翹起來，只剩下後面兩隻腳嘛，它肚子還是會撐著一個海浪啊、什麼東西把它撐起來，不然的話它會失敗，它會垮掉。但是我們做的話，我們都把這個克服掉，我們可以做到一匹馬只有兩隻腳站起來，以一般交趾陶來講的話，那個土的部分可能會塌掉；以力學原理來看，連接處太小就會斷掉，但是我們把它克服起來。然後我們也做了一個老鷹作品，立體的老鷹，它是展翅，它翅膀一打開，整個中間連接支撐處就小小的，以力學原理來看，那個翅膀大概就會掉下來了，我們也是費了一番功夫，前面十幾隻都壞掉，後來才完成。所以研發的技術、設計也是做了很久，這個部分算是其他交趾陶師父比較少做的。那你看那張圖，有一個跳舞的那個作品，那個就是西洋的、林懷民的嘛，外面交趾陶現在都還是做中國傳統的神像、或者是民間的傳統故事、三國演義啦。所以在設計、選取題材我們會比較活潑，我們會設計一些比較不一樣的東西。

我們剛開始在做交趾陶，就會把它做成形態比較活。我們可以做到一匹馬只有兩隻腳站起來，以一般交趾陶來講的話，那個土的部分可能會塌掉；以力學原理來看，連接處太小就會斷掉，但是我們把它克服起來。所以研發的技術、設計也是做了很久。(C-4-3-4)

有一個跳舞的那個作品，那個就是西洋的、林懷民的嘛，外面交趾陶現在都還是做中國傳統的神像、或者是民間的傳統故事、三國演義啦。所以在設計、選取題材我們會比較活潑。(C-4-3-5)

4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？

業者除了年輕的比較會走創新的，但是老一輩的我覺得他們還是固守傳統，他們覺得還是交趾陶要傳統，我覺得有一點可惜。

像 103 年年底嘉義市有辦了一個交趾陶節，剛結束嘛，很多藝師都到學校去教了。高枝明老師我們也請他去教了一所學校，我自己我就教了四所。高老師他是教高中嘛，他很好的地方就是他教了華裔的廣告設計，我看做出來的還是傳統的東西，但是我覺得還不錯的地方就是高老師他能夠教，他們已經會了，對這個已經有一點了解，然後教傳統的，最主要是教技術層面，學生知道這個怎麼做了，他知道掏空、他知道什麼什麼，都知道了，然後他就會去把它創新。

所以目前比較老一輩的他還是教傳統的，但是我希望他能夠教給下一輩，在技術方面，那下一輩懂得這個技術

業者除了年輕的比較會走創新的，但是老一輩的我覺得他們還是固守傳統，他們覺得還是交趾陶要傳統，我覺得有一點可惜。(C-4-4-1)

103 年年底嘉義市有辦了一個交趾陶節，很多藝師都到學校去教了。目前比較老一輩的他還是教傳統的，但是我希望他能夠教給下一輩，在技術方面，那下一輩懂得這個技術之後，他就可以用他新的 idea、用技術，然後去研發出新的東西。他可以用你的技術去做新的東西出來，那這樣子才是傳承啊！

之後，他就可以用他新的 idea、用技術，然後去研發出新的東西。我們不能講老一輩的要他創新什麼的，我們不敢這樣講，但是我們還是希望他可以出來教。這一次高老師還是邀請他很久，因為他已經很少出來教了。他說他很想退休了，我覺得他可以不用做，但希望他能出來教，把技術傳下來，不管後面做得好或不好都不管，但是至少傳下去，你教了十個至少有五個他是很有創意的嘛，他可以用你的技術去做新的東西出來，那這樣子才是傳承啊！這個部分是我們可以加強去做的。

法藍瓷這幾年才興起，為什麼就可以銷到國外去？法藍瓷的老闆他是做什麼的你知道嗎？他原本是在做廣告行銷方面的，行銷部分很厲害，他會做法藍瓷一開始是因為鶯歌有一家工廠關了，然後他就去把工廠買下來，去請很有名的藝師進來開始做，老闆自己不會做，他就會行銷嘛，所以他可以在短時間……他有他的概念，創新的概念，然後行銷出去了。那交趾陶差在哪裡？你看現在交趾陶就是傳統嘛，以前就蓋廟的，蓋廟他們有行銷觀念嗎？都是別人請他去蓋廟，所以交趾陶他們是在技術上很優，那法藍瓷老闆他是不會技術，但是請了很優秀的技術員，而他會行銷。交趾陶藝師他沒有行銷概念，他有很好的技術，可是老一輩他技術又想保留住，所以就是造成現在有一點可惜，這是最不一樣的地方。我覺得這個部分，如果將來有一天，有一個大老闆行銷很厲害的，來買了一間交趾陶廠，然後又請了很多的藝師，也許就會跟法藍瓷一樣了。

而且法藍瓷其實他的技術上，他同樣一件作品，比如說十萬元的作品好了，十萬元的法藍瓷跟十萬元的交趾陶，其實交趾陶的成本更貴的，十萬元的法藍瓷他大概人力成本一萬塊就做得出來了，可是交趾陶他大概要五、六萬才做得出來，交趾陶都高很多，所以法藍瓷其實……因為法藍瓷他有專利嘛，但是他這種東西到國外很容易就被仿了，只要敢仿的他很容易就仿了，可是交趾陶其實還不容易被仿，因為我們在技術層面已經提升了，但實際上我們的行銷還是差很多，還是需要再努力。

這個部分是我們可以加強去做的。(C-4-4-2)

法藍瓷這幾年才興起，為什麼就可以銷到國外去？法藍瓷的老闆他有他的概念，創新的概念，然後行銷出去了。交趾陶差在哪裡？你看現在交趾陶就是傳統嘛，以前就蓋廟的，蓋廟他們有行銷觀念嗎？都是別人請他去蓋廟。他有很好的技術，可是老一輩他技術又想保留住，所以就是造成現在有一點可惜。我們在技術層面已經提升了，但實際上我們的行銷還是差很多，還是需要再努力。(C-4-4-3)

訪談對象編號：D

訪談時間：104.01.10（六）8：00-9：00、104.01.18（日）14：00-15：00

訪談地點：陶華園客廳

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、有形資產</p> <p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p>看過去是什麼時間點，以傳統交趾陶來講，<u>從清朝到大概民國四、五十年代，一直都是設備相當簡陋的，是就地造很簡單的窯，所以那溫度都很低，大概八百度，用粗糠、樹枝之類的去燒，要燒好幾天，三天三夜，然後再上釉。</u></p> <p>到了民國五十幾年，<u>台灣開始有引進日本倒焰式的瓦斯窯，就是在鶯歌，那種瓦斯窯開始使原物料方面做一些改革。所以就會有固定的窯場，那個時候還不是專門在燒交趾陶的，可能是在燒外銷陶瓷，然後去跟他們借窯場、窯爐，借他的設備來燒。</u></p> <p>那個時候，<u>比如像水彩釉這個東西，原本是在色胎上直接上水彩釉去燒八百度的，以前是這樣燒，不過水彩釉本來就可以作釉上彩的，所以會先燒一次很高溫的，在1170度的大白釉的燒完之後再上水彩釉，就變成有光澤。所以這個時期的東西，在原物料方面，從燒八百多度提升到一千一百多度的大白釉，那時候的原物料還沒有像後期的長石釉，比較高溫的東西，所以是用大白釉去上水彩釉。</u></p> <p>到後來大概民國 61、62 年的時候，<u>新港開始有第一個專門供應寺廟燒交趾陶的窯，是台灣第一個交趾窯。因為那個時候鶯歌開始大量在作外銷，我們林再興老師跟他的妻舅接了一個工程，結果鶯歌那邊沒有辦法挪場地出來借他們，所以他們就回到新港買了一個窯，就開始有專業用的、燒交趾陶的瓦斯窯。</u></p> <p>一開始也是用大白釉去燒，<u>後來在色料方面有廠商去研發，所以交趾陶那個時候就變成用釉中彩的方式，就是在釉裏面發色的，直接用色料摻在長石釉裡面去燒，也是燒 1170 - 1200 度的溫度。這時候就大部分都是先燒一次釉中彩中高溫的，因為當時色料也沒有那麼多，所以還要再燒一次釉上彩，因為釉上彩的色料比較多，還可以加金彩，大概是變成這樣的作法。</u></p> <p>到大概民國 67、68 年，<u>交趾陶開始在古董市場崛起，</u></p>	<p>從清朝到大概民國四、五十年代，一直都是設備相當簡陋的，是就地造很簡單的窯，溫度都很低，用粗糠、樹枝之類的去燒，要燒好幾天，再上釉。(D-1-1-1)</p> <p>民國五十幾年，台灣開始引進日本倒焰式的瓦斯窯，在鶯歌，那種瓦斯窯開始使原物料方面做一些改革。所以就會有固定的窯場，那個時候還不是專門在燒交趾陶的，借他的設備來燒。(D-1-1-2)</p> <p>比如像水彩釉，會先燒一次很高溫的，在 1170 度的大白釉的燒完之後再上水彩釉，就變成有光澤。所以這個時期的東西，在原物料方面，從燒八百多度提升到一千一百多度的大白釉。(D-1-1-3)</p> <p>大概民國 61、62 年的時候，新港開始有第一個專門供應寺廟燒交趾陶的窯，是台灣第一個交趾窯。就開始有專業用的、燒交趾陶的瓦斯窯。(D-1-1-4)</p> <p>後來在色料方面有廠商去研發，所以交趾陶那個時候就變成用釉中彩的方式，直接用色料摻在長石釉裡面去燒。大部分都是先燒一次釉中彩中高溫的，因為當時色料也沒有那麼多，所以還要再燒一次釉上彩，因為釉上彩的色料比較多，還可以加金彩。(D-1-1-5)</p> <p>民國 67、68 年，交趾陶開始在古</p>

林添木老師再出來去做古時候那種熔塊釉的寶石釉，那個早期是一種貿易釉料，它是從歐洲傳過來的，後來我們可以自己，日本也有在做。這一系列鉛釉系統的，像西班牙的馬約利卡磚、唐三彩，是一整個熔塊，要用的時候再把它敲來磨，不過那個很耗工，所以在日治時期是用水彩釉，是已經加工磨好的，泡個水就可以做了。

另外還有用比較少的一種叫紅丹鉛釉，是一種生釉，不過那毒性比較強，所以比較少人在用。

民國 67、68 年林添木老師又出來做，他之前其實就有做交趾陶，像嘉義市城隍廟他用的就是水彩釉，不過他那段時期是水彩釉跟寶石釉都有穿插在用，之後林添木老師有自己研發寶石釉，又有很多人跟他學。有一段時間就很多人認為寶石釉才是交趾陶，如果以寺廟裝飾陶瓷都叫交趾陶的話，應該有這一系列：從低溫的、水彩釉的、寶石釉的、長石釉的、釉上彩的、釉中彩……。

因為寺廟的東西要高彩度，而且燒越高溫，它在外風化的程度越低，所以大家就盡量能夠燒到更高溫更好。但是寶石釉有一個特性，它是半透光釉，所以它的流動、光澤看起來比較細緻漂亮，所以我們現在就變成分兩種，外面的、大型的、比較會風化的就用長石釉來做，裡面的、比較細緻的、蒐藏的就是用低溫的交趾陶來做。

不過我們也一直在研發，要提高溫度，要有寶石釉的那種光澤、質感，但釉料這東西就是這樣，燒越高溫色彩越少，沒有辦法燒到很鮮豔的顏色，所以像我們已經有燒到 1170 度的、類似寶石釉的，這系列是一種叫冰裂釉的，它的質感跟交趾陶寶石釉很像，不過色彩還是有受到限制。那它裡面主要助熔的原料是硼酸，就沒有鉛。冰裂釉冰裂的效果跟寶石釉開片的效果是一樣的。這是這幾年交趾陶釉料的轉變。

窯的部分從原先的就地造窯，後來有瓦斯窯，新港第一個交趾陶專用窯也是瓦斯窯，後來又有電窯，因為電窯很好控制溫度，可以寫程式，看是幾段式控溫，就會比較方便，而且也不用人力去燒。

後來我們是把交趾陶整個產業化，所以我們就用隧道窯來燒，全自動、半自動的隧道窯，二十四小時台車不斷在跑的那種，用大型電腦去控制溫度，所以窯也有好幾種。隧道窯是燒天然氣，所以在工業區燒。

董市場崛起，林添木老師再出來去做古時候那種熔塊釉的寶石釉，是一整個熔塊，要用的時候再把它敲來磨，不過那個很耗工。(D-1-1-6) 有一段時間很多人認為寶石釉才是交趾陶，如果以寺廟裝飾陶瓷都叫交趾陶的話，應該有這一系列：從低溫的、水彩釉的、寶石釉的、長石釉的、釉上彩的、釉中彩……。(D-1-1-7)

因為寺廟的東西要高彩度，而且燒越高溫，在外面風化的程度越低，所以大家就盡量能夠燒到更高溫更好。但是寶石釉有一個特性，它是半透光釉，所以它的流動、光澤看起來比較細緻漂亮，所以我們現在就變成分兩種，外面的、大型的、比較會風化的就用長石釉來做，裡面的、比較細緻的、蒐藏的就是用低溫的交趾陶來做。(D-1-1-8)

我們也一直在研發，要提高溫度，要有寶石釉的那種光澤、質感，像我們已經有燒到 1170 度的、類似寶石釉的，這系列是一種叫冰裂釉的，就沒有鉛。(D-1-1-9)

後來又有電窯，因為電窯很好控制溫度，可以寫程式，看是幾段式控溫，就會比較方便，而且也不用人力去燒。(D-1-1-10)

後來我們是把交趾陶整個產業化，所以我們就用隧道窯來燒，二十四小時台車不斷在跑的那種，用大型電腦去控制溫度。隧道窯是燒天然氣，所以在工業區燒。(D-1-1-11)

<p>2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？</p> <p><u>在成本上當然會有影響。像隧道窯，它是不斷的燒、沒有降溫下來，從進去 100、200、300 度……到 1170 度，然後再降溫，降到 100 度再抬出來，這種不用降溫的就會節省很多燃料成本，因為燒窯的燃料是相當大的成本，量產的就要控制成本，所以這部分是差比較多的。用瓦斯窯也好，用電窯也好，要升溫到一千多度再降溫下來，下次燒的時候還要再重新裝窯後再升溫、降溫，用隧道窯燃料上的成本會差很多。</u></p> <p><u>原物料成本是沒有辦法降的，很難，因為它是國際性的，陶土、釉料元素（鈷、鈉、鐵、黃金等等）那些價格都是會跟著跑，不是我們能控制的，但又一定要用。當然有些是可以替代的，像之前的胭脂紅，那原料相當貴，要氯化金、鹽化金，而氯化金在做的時候也有一些安全上的疑慮，用的相當少，所以大部分胭脂紅相同色系的，就可以用鉻錫紅去取代，雖然有一點差別，但色系是一樣的，也可以降低成本。</u></p>	<p>在成本上當然會有影響。像隧道窯，它是不斷的燒、沒有降溫下來，就會節省很多燃料成本，因為燒窯的燃料是相當大的成本。（D-1-2-1）</p> <p>原物料成本是沒有辦法降的，很難，因為它是國際性的，陶土、釉料元素（鈷、鈉、鐵、黃金等等）那些價格都是會跟著跑，不是我們能控制的。當然有些是可以替代的，像之前的胭脂紅，那原料相當貴，所以大部分相同色系的，就可以用鉻錫紅去取代，雖然有一點差別，但色系是一樣的，也可以降低成本。（D-1-2-2）</p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p><u>也會啊。包含設備、原物料、人力成本，人力成本占相當高的比例。原物料方面，雖然有些釉料比較貴，但在整個作品成本裡面佔的並不多，最大的是人力成本，尤其是老師傅的工資都相當高，要做得精緻就不能省，而且新的又接不上，都要老師傅做，所以成本會相當高。</u></p>	<p>原物料方面，雖然有些釉料比較貴，但在整個作品成本裡面佔的並不多，最大的是人力成本，尤其是老師傅的工資都相當高，要做得精緻就不能省。（D-1-3）</p>
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p> <p><u>設備像是隧道窯、電窯的方式，隧道窯可以節省燃料成本，電窯可以節省人力成本，因為它是用電腦控制。還有就是產業化、分工，以前是師傅一個從頭做到尾，現在是各部門、各部份去做產業分工，有些東西就可以不用師傅親自去做，只要去控制、做好管控就好。</u></p>	<p>設備像是隧道窯、電窯的方式，隧道窯可以節省燃料成本，電窯可以節省人力成本，因為它是用電腦控制。（D-1-4-1）</p> <p>產業化、分工，以前是師傅一個從頭做到尾，現在是各部門、各部份去做產業分工，有些東西就可以不用師傅親自去做，只要去控制、做好管控就好。（D-1-4-2）</p>
<p>二、無形資產</p> <p>1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</p> <p><u>像我這邊是專門在做研發跟設計工作，把量產的都放</u></p>	<p>像我這邊是專門在做研發跟設計工作，因為會牽涉到很多層面，包含文化意涵、裝設位置、高度、角</p>

<p>在工業區，我就要掌控整個設計，<u>因為會牽涉到很多層面，包含文化意涵、裝設位置、高度、角度等，需要長期經驗。</u></p> <p><u>交趾陶是需要高深技術的，尤其在捏塑造型的部分，造型要協調，還有燒製、釉料運用，像釉料研發就是一門很深的技術，每一家的釉料研發也都不一樣。因為釉的市場其實很小，像熔塊釉就沒有廠商願意投入其中去研發，不像長石釉、色料……，很多人、很多東西在用就有市場。交趾陶寶石釉低溫含鉛，只是做裝飾性的作品，所以市場小，廠商不願意投入太多去研發，所以研發的工作就要我們自己做。事實上我們這幾年一直在研發無鉛的釉料，用來做交趾陶，我現在是在建材上用得滿多的。</u></p>	<p>度等，需要長期經驗。(D-2-1-1)</p> <p>交趾陶是需要高深技術的，尤其在捏塑造型的部分，造型要協調，還有燒製、釉料運用。(D-2-1-2)</p> <p>像釉料研發就是一門很深的技術，每一家的釉料研發也都不一樣。因為釉的市場其實很小，像熔塊釉就沒有廠商願意投入其中去研發，所以研發的工作就要我們自己做。事實上我們這幾年一直在研發無鉛的釉料，用來做交趾陶，我現在是在建材上用得滿多的。(D-2-1-3)</p>
<p>2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</p> <p><u>因為交趾陶有其文化深度，所以在師傅的養成方面要比較長久的時程，要長期去認識、學習。比如說在設計時，它的題材都是釋、道、儒的思想、典故，要做祈祥納福的也好，要做趨吉避凶也好，都會牽涉到很多文化上的內涵，題材選擇、造型製作……民間還有很多禁忌，比如說尺寸、吉凶、用色的忌諱等。所以這些東西都要長期學習，其他現代陶瓷可能強調造型、色彩部分，我們交趾陶是很強調意涵的，這是比較不一樣的，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。現在有很多都跑到大陸去做，不過有些對傳統文化內涵並不清楚，只是把東西組裝起來。</u></p> <p><u>瓦斯窯可以燒到比較高溫，陶瓷這個東西越高溫越堅硬、越不容易壞。</u></p> <p><u>製釉技術也不太會外流，各家有各家的釉料，所以燒出來的東西會不一樣。</u></p>	<p>交趾陶有其文化深度，所以在師傅的養成方面要比較長久的時程，要長期去認識、學習。比如說在設計時，都會牽涉到很多文化上的內涵，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。現在有很多都跑到大陸去做，不過有些對傳統文化內涵並不清楚，只是把東西組裝起來。(D-2-2-1)</p> <p>可以燒到比較高溫，陶瓷這個東西越高溫越堅硬、越不容易壞，(D-2-2-2)</p> <p>製釉技術也不太會外流，各家有各家的釉料，所以燒出來的東西會不一樣。(D-2-2-3)</p>
<p>3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</p> <p><u>我們發展了相當多，從傳統交趾陶的建築裝飾，民國67年開始，因為很多人想要蒐藏，林添木老師那邊就有一批徒弟開始作藝品的部分。後來藝品就有人跑到大陸去做，那時工資是差了相當多，差了幾十倍的工資，因為交趾陶做得相當細，耗工，所以成本差很多。後來又經濟泡沫，整個藝品市場就開始萎縮，做藝品的部分台灣就做得比較少，大概就剩下一些做創作的，大部分還是做傳統交</u></p>	<p>民國67年開始，因為很多人想要蒐藏，林添木老師那邊就有一批徒弟開始作藝品的部分。後來藝品就有人跑到大陸去做，那時工資是差了相當多，成本差很多。後來又經濟泡沫，整個藝品市場就開始萎縮，大概就剩下一些做創作的，大</p>

趾陶，就是在寺廟上的。

不過雖然是在寺廟做傳統交趾陶，我們有慢慢的在做改變，有一些創新的部分，像我做南鯤鯓代天府凌霄寶殿，那時就一直跟廟方溝通。因為我長期有在研究台灣文史，希望交趾陶能跟土地相結合，題材也是，那題材有很多意涵，一樣要符合祈祥納福，所以我把很多題材變成本土性的，像虎、豹、獅、象，我就把它改成台灣原生種，雲豹、石虎、黑熊、梅花鹿，水族類的就做當地的虱目魚、彈塗魚，花鳥類的就做跟當地有關的黑面琵鷺、菱角鳥或是藍腹鵲、藍鵲、帝雉，人物的部分也做了一系列的，從鄭成功一直做到後來的 101、總統直選、三七五減租……這些廟方都願意讓我做，所以我就做了一些改革。後來我做西來庵也是，通常都會做一個神明的故事，然後再做一個當地的故事，西來庵是五福大帝，我就做了一個五福大帝、一個西來庵事件。還有一些寺廟是他們有一些特殊事蹟、故事，我就會結合當地的去做。這是在題材方面的改變。

因為寺廟的市場慢慢的飽和，藝品市場也萎縮，所以就變成要多角化經營，我們這幾年也一直在做其他類型，看交趾陶到底還有什麼可以做。像我們這幾年做的就是比較在公共空間上的，原本寺廟也是一種公共空間，但它是比較傳統的，題材比較侷限，那把傳統寺廟的東西移到現代的公共空間，比如說鄉鎮的入口意象、街道景觀、步道、圍牆、公共空間裝置藝術等，那些題材、造型就都要做修正，一個作品要有其民族性還有現代性，還要考量是給誰看，我們這幾年就做了相當多的公共空間、公共藝術的作品，結合文化創意，把傳統文化加上創意的因素來創作。像板頭村，我們從板頭村開始，就開始做了很多像大壁畫、結合剪黏馬賽克這些東西，現在連我們的大門都有用交趾陶來做，這也是一個市場，就這樣把它擴大、拓寬。

4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？

我們是有建立品牌，如果是個人創作的，個人就是一種品牌嘛，如果是以產業來講，產業有 OEM 的、有 ODM 的、有自由品牌的部分，這三個我們都有做。像馬賽克，我們早期就幫人家做 OEM 的；那有的品牌商他們自己沒有設備、沒有設計能力的，就交給我們來做 ODM，就是我們研發、設計、製造，然後交給品牌商去行銷；那我們也

部分還是做傳統交趾陶，寺廟上的。(D-2-3-1)

雖然是在寺廟做傳統交趾陶，我們有慢慢的在做改變，有一些創新的部分，因為我長期有在研究台灣文史，希望交趾陶能跟土地相結合，題材也是，我就把它改成台灣原生種、做跟當地有關的，做了一些改革，我會結合當地的去做，這是在題材方面的改變。(D-2-3-2)

寺廟的市場慢慢的飽和，藝品市場也萎縮，所以就變成要多角化經營，像我們這幾年做的就是比較在公共空間上的，把傳統寺廟的東西移到現代的公共空間，比如說鄉鎮的入口意象、街道景觀、步道、圍牆、公共空間裝置藝術等，把傳統文化加上創意的因素來創作。連我們的大門都有用交趾陶來做，這也是一個市場，就這樣把它擴大、拓寬。(D-2-3-3)

我們是有建立品牌，如果是個人創作的，個人就是一種品牌嘛，如果是產業來講，我們也有自己的幾個品牌，是有申請、註冊的，都有十年的商標註冊。(D-2-4-1)

專利部份牽涉到像公共空間有一些是公共工程，公共工程規定不能

<p>有自己的幾個品牌，是有申請、註冊的，都有十年的商標註冊。觀光遊憩的部分有板陶窯。</p> <p>專利部份牽涉到像公共空間有一些是公共工程，公共工程規定不能申請專利，所以我們很少去申請專利，因為申請了專利在設計時會受到限制。而且這要靠很長期的研發，別人想仿也可以仿，但要好長一段時間才仿得成，而我們的東西不斷在變、不斷在創新，市場變化也很快，去申請了專利，或許一、二年後這東西就不用了，我們也不會再去重複做它。像我這邊幾乎都是用手工去做的，也比較不會去申請專利。申請專利是在技術層面，開模具之類的，都是比較大量生產化的，我們也有研發設備的機器，長期都可以用到的部分才會去申請專利。</p>	<p>申請專利，所以我們很少去申請專利，因為申請了專利在設計時會受到限制。(D-2-4-2)</p> <p>這要靠很長期的研發，別人想仿要好長一段時間才仿得成，而我們的東西不斷在變、不斷在創新，市場變化也很快，去申請了專利，或許一、二年後這東西就不用了，我們也不會再去重複做它。像我這邊幾乎都是用手工去做的，也比較不會去申請專利。(D-2-4-3)</p> <p>都是比較大量生產化的，我們也有研發設備的機器，長期都可以用到的部分才會去申請專利。(D-2-4-4)</p>
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？</p> <p>其實是要多角化經營，除了傳統寺廟還是一個主要市場之外，也有做文化商品，像是各單位訂作的禮品。</p> <p>還有做服務的部分，把二級產業變成三級產業，就是體驗行銷的部分，整個交趾陶開放園區是我第一個做的，因為早期新港在推要做文化休閒產業，那大家也都怕怕的，我在基金會是最主要推動者，就先弄這個園區出來。其實我在 1998 年辦國際活動的時候就嘗試把我舊的工作室開放，然後我有到韓國、日本去看一些由二級產業轉成行銷服務的、體驗的，就是三級產業的案例。那時候為什麼嘉義沒有開放，是因為景氣好，大家做都來不及了，還去做體驗、服務的區塊？所以後來我這邊先做一個園區示範，但因為我這邊腹地不大，其他地方像板陶窯做起來了，要做觀光的區塊就給他們做，我這邊就比較少做了。</p> <p>還有做公共藝術、公共空間裝置的區塊。也一直拓展到國際化，像我們公司這兩年在國外就有做了幾個 case，在中國做大型壁畫，在泰國、日本做寺廟裝置。</p>	<p>其實是要多角化經營，傳統寺廟還是一個主要市場。(D-2-5-1)</p> <p>也有做文化商品，像是各單位訂作的禮品。(D-2-5-2)</p> <p>還有做服務的部分，把二級產業變成三級產業，就是體驗行銷的部分，整個交趾陶開放園區是我第一個做的。那時候為什麼嘉義沒有開放，是因為景氣好，大家做都來不及了，還去做體驗、服務的區塊？所以後來我這邊先做一個園區示範，但因為我這邊腹地不大，其他地方像板陶窯做起來了，要做觀光的區塊就給他們做，我這邊就比較少做了。(D-2-5-3)</p> <p>還有做公共藝術、公共空間裝置的區塊。也一直拓展到國際化，像我們公司這兩年在國外就有做了幾個 case，在中國做大型壁畫，在泰國、日本做寺廟裝置。(D-2-5-4)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？</p> <p>這都要看機會，然後就是透過各種行銷的方式。行銷</p>	<p>都要看機會，然後就是透過各種行銷的方式。行銷方式有很多種，當</p>

<p>方式有很多種，當然這麼多年了，大家都知道要做這東西都會到我們這邊來找、來做，尤其這幾年板頭村很紅，所以大家都會來找要做這樣的東西，這也是一種行銷。現在行銷方式有很多種，網路、媒體等都是。</p> <p>早期有用展覽方式，就是展場擺設，後來就沒有在擺了，因為也有一個問題，就是沒有做到完全產業化、制度化、自動化生產的部分很難擴展，因為這還要面臨到人才的問題，我們做很精緻的東西，只能接差不多裡面師傅可以做的量，不然的話就會太累了。</p>	<p>然這麼多年了，大家都知道要做這東西都會到我們這邊來找、來做，尤其這幾年板頭村很紅，所以大家都會來找要做這樣的東西，這也是一種行銷。(D-2-6-1)</p> <p>早期有用展覽方式，就是展場擺設，後來就沒有在擺了，因為也有一個問題，就是沒有做到完全產業化、制度化、自動化生產的部分很難擴展，因為這還要面臨到人才的問題，我們做很精緻的東西，只能接差不多裡面師傅可以做的量，不然的話就會太累了。(D-2-6-2)</p>
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p>傳統上是三年四個月的師徒制，像我們的年代，那個時候台灣整個經濟並不是很好，尤其像我們農村，所以我們大概都是國小、國中畢業就出來學。有些小孩子資質很好，只是家境差，所以他可以學得相當快，也會處理很多事，有一些就未必，所以師兄弟落差會很大，有的學了三年四個月就可以獨當一面，有的學了好久還是沒辦法當師傅。能夠當師傅要有客觀標準，是其他人來認定你是不是有師傅級的水準，所以有些做了一、二十年的，他還是當二手、三手，能做到頭手的師傅功夫當然就更高。像我就學得相當快，以前沒有一天學八個小時，都是要學十幾個小時，大概兩年多就可以獨當一面，不過我跟著師傅還是做了六年左右，退伍後才自己出來做。</p> <p>現在人才資源培育，以我公司這邊來說，因為我把裡面的工作分好幾個部分，就有分一般作業的，比如說比較簡單的，都設計好了，只是做裝窯、燒窯那些一般的工作，也有其他各方面的。主管各方面都要實習、要去做，一般的工作工人進來後訓練就可以做了。最主要是設計跟塑形的部分，大概進來公司的都是大學畢業，也都是設計科系、藝術科系，他已經有學校基礎訓練了，也都有素描、創意、水彩……一些基本能力了，不過那都還是基礎、理論性的，實務經驗都還不夠，所以進來公司後，都還是要</p>	<p>傳統上是三年四個月的師徒制，像我們的年代，那個時候台灣整個經濟並不是很好，我們大概都是國小、國中畢業就出來學，師兄弟落差會很大。(D-2-7-1)</p> <p>現在人才資源培育，以我公司這邊來說，因為我把裡面的工作分好幾個部分，就有分一般作業的，也有其他各方面的。主管各方面都要實習、要去做，一般的工作工人進來後訓練就可以做了。(D-2-7-2)</p> <p>最主要是設計跟塑形的部分，大概進來公司的都是大學畢業，也都是設計科系、藝術科系，他已經有學校基礎訓練了，不過那都還是基</p>

<p><u>培訓，看他缺什麼能力。其實現在學校養成跟我們企業需要事實是有差距的</u>，比如說學藝術的進來，不會工程上的東西，<u>所以我們公司會編教育訓練經費，再請他去做專業訓練</u>；比如說設計師，他設計好的東西師傅現場要安裝時，會不會有實務性的問題、怎麼樣才好組裝、怎麼樣才比較不會壞掉，<u>也要現場去看、去測量、累積經驗。這是我們公司人才培訓的方式。</u></p> <p><u>我們之前也都有去配合一些學校、文化單位開課，但那短期的開課，只是迎合學員興趣、入門而已</u>，可能學一學如果有興趣再學更深的。像我之前也都有到學校去擔任助理教授，但是那個部分大概比較難去找到真的投入交趾陶的人才，因為那只是給一個概念，他如果有興趣，畢業後再往這條路發展，不過那也要機會啦，像我們公司設計部門職缺就比較少，但現場作業就常常缺人。</p>	<p>礎、理論性的，實務經驗都還不夠，所以進來公司後，都還是要培訓，看他缺什麼能力。其實現在學校養成跟我們企業需要事實是有差距的，所以我們公司會編教育訓練經費，再請他去做專業訓練，也要現場去看、去測量、累積經驗。這是我們公司人才培訓的方式。(D-2-7-3)</p> <p>我們之前也都有去配合一些學校、文化單位開課，但那短期的開課，只是迎合學員興趣、入門而已，那個部分大概比較難去找到真的投入交趾陶的人才。(D-2-7-4)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p><u>像交趾陶這種傳統產業的匠師，在養成階段要吸收很多的東西，要比較長久的時程，長期去認識、學習，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。</u></p> <p><u>做我們這種傳統工作的實在是有點苦，現在年輕人就是沒辦法撐很久，如果在裡面設計還好，有一些碰到要去做大型陶塑的就會很累，或者燒窯，要燒的時間相當長，還有到外面安裝，要爬高、曬太陽、要跑很遠。所以很多人做個幾年碰到瓶頸，沒辦法突破就放棄了，跑到其他行業去，這常常見到啦，很多年輕人</u>不願意做，外在誘惑很多，大概父母親也不太捨得。有的進來做的，是不想念書來做做看，不不想念書倒也沒有什麼，重點是他不想學習，只是過一天算一天，像這樣根本就沒有辦法進階變師傅，只是一直當助手。</p> <p>所以在人才培育上是有一些困難，<u>之前是想要跟學校合作，不過效果並不是很好。像政府也有「名師出高徒」等計畫，希望年輕人來跟師傅學習，但有一些行政程序相當麻煩。</u></p>	<p>交趾陶這種傳統產業的匠師，在養成階段要吸收很多的東西，要比較長久的時程，長期去認識、學習，一個好的師傅都要有十幾年的訓練。(D-2-8-1)</p> <p>這種傳統工作的實在是有點苦，現在年輕人就是沒辦法撐很久，如果在裡面設計還好，有一些碰到要去做大型陶塑的就會很累，很多人做個幾年碰到瓶頸，沒辦法突破就放棄了，跑到其他行業去，很多年輕人不願意做，外在誘惑很多，大概父母親也不太捨得。(D-2-8-2)</p> <p>有的進來做的，是不想念書來做做看，他不想學習，只是過一天算一天，像這樣根本就沒有辦法進階變師傅，只是一直當助手。(D-2-8-3)</p> <p>之前是想要跟學校合作，不過效果並不是很好。像政府也有「名師出高徒」等計畫，希望年輕人來跟師傅學習，但有一些行政程序相當麻煩。(D-2-8-4)</p>
<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p>	

<p><u>面臨到人才斷層，想辦法克服這問題，年輕人有興趣的，我們就盡力協助他、幫忙處理困難，好的人才就盡量把他留下來，加薪水也好、給福利也好，讓他接受公司嚴格的訓練，但不行的也還是沒辦法。</u></p>	<p>面臨到人才斷層，想辦法克服這問題，年輕人有興趣的，我們就盡力協助他、幫忙處理困難，好的人才就盡量把他留下來。(D-2-9)</p>
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p> <p><u>在傳統工藝中，交趾陶因為歷史淵源相當久，而且是放在傳統的寺廟，傳統寺廟是早期的文化中心，因為它是民間信仰的寄託，交趾陶融合釋、道、儒的文化精神在裡面，有祈祥納福、趨吉避凶、社會教化的追求在其中。像佛教講的因果輪迴、道教講的天人合一、儒家講的忠孝節義、四維八德，這些精神都包含其中，所以在做的時候，都要符合這些裝飾意義、功能性，重視它的內在精神層面。</u></p> <p><u>我們講一件作品有形、色、義，就是造型、色彩和文化意涵，交趾陶在傳統工藝是裝飾性很強的工藝，比較不像杯、盤、花瓶那些是有實用功能的，而是以裝飾傳達那些傳統文化的語彙，是比較精神層次的功能，所以交趾陶是相當具有文化價值的。</u></p>	<p>因為歷史淵源相當久，而且是放在傳統的寺廟，傳統寺廟是早期的文化中心，因為它是民間信仰的寄託，融合釋、道、儒的文化精神在裡面，有祈祥納福、趨吉避凶、社會教化的追求在其中。交趾陶在傳統工藝是裝飾性很強的工藝，比較不像杯、盤、花瓶那些是有實用功能的，而是以裝飾傳達那些傳統文化的語彙，是比較精神層次的功能，所以交趾陶是相當具有文化價值的。(D-3-1)</p>
<p>2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？</p> <p><u>從交趾陶整個發展歷程來看，它一直是寺廟或是宅第裝飾，所以也變成是一項產業，產業就有其經濟價值，可能可以維繫很多人的生計。同時它也會構成一個產業鏈，從原物料一直到製造、安裝……，所以本來就具有一定的經濟價值。</u></p> <p><u>像我們是經營企業，就一直在看整個市場的變化，同時也要把市場做大、多角化經營，所以到後來才會用傳統交趾陶作基礎，結合文化創意，再拓展它的發展。至於說經濟規模有多大？因為台灣的市場本來就小，所以我們這幾年就一直想要將交趾陶推展到國際，把市場、經濟規模擴大。</u></p> <p><u>其實看交趾陶的整個演變，以前都是放在寺廟，後來有一陣子變成蒐藏、禮品類型，但寺廟一直都有用交趾陶。後來禮品市場沒落了，但寺廟的部分還是持續都有，因為交趾陶很早就成爲一個產業了。</u></p>	<p>從交趾陶整個發展歷程來看，它一直是寺廟或是宅第裝飾，所以也變成是一項產業，產業就有其經濟價值，可能可以維繫很多人的生計。同時它也會構成一個產業鏈，本來就具有一定的經濟價值。(D-3-2-1)</p> <p>我們是經營企業，一直在看整個市場的變化，同時也要把市場做大、多角化經營，所以到後來才會用傳統交趾陶作基礎，結合文化創意，再拓展它的發展。至於說經濟規模有多大？因為台灣的市場本來就小，所以我們這幾年就一直想要將交趾陶推展到國際，把市場、經濟規模擴大。(D-3-2-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p>	

我還是相當看好。整個傳統工藝的趨勢是不斷沒落，因為如果沒有變的話它就一直沒落。那我們交趾陶一直在推的就是擷取其文化精髓，配合現代感的設計、造型、用色，融合文化創意、拓展功能性，我們常在想的就是：「它還可以做什麼樣的東西？」

像傳統交趾陶的釉料，有分好幾個時期，最原始寶石釉的作品硬度較軟，而且含鉛，要做什麼其他東西都有一些限制，所以我們也一直想要提升溫度、做成高溫的。另外除了做寺廟裝飾，還可以做什麼？像日本交趾燒，本來就不是做裝飾，是做茶道的香盒、茶具，它是燒高溫的，沒有含鉛。像我們後來拓展到公共空間上，造型要變，也要配合設計，那以前用在傳統宅第上，現在街道、路口意象、家具、大門……很多地方都可以用。我們一直在做研發設計，要提升競爭力，就是要設計、結合文化創意，如果能把這項工藝的文化深度轉化到文化創意設計，我覺得是很有文化願景的，尤其政府這幾年在推文化創意產業，列了十三項，有電影、出版、建築……，工藝也是其中一項，這是交趾陶轉型的新契機，所以要掌握這個新契機。

四、個人能力

1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？

以前傳統交趾陶的匠師是比較沒有受到學校教育的，是因為那個時代大環境的關係，很多因為家庭因素而出來當學徒，不過當學徒學的東西不只在寺廟、交趾陶，而是要受很嚴格的訓練，吸收很多東西，再看個人資質，有的可能就變成很好的匠師，技術好，也知道很多傳統的文化，所以資質是重要的因素之一。還需要培育，其實當學徒的階段是二十四小時跟著老師傅在學的，他會拿畫稿給你畫、會講解，做的時候會講典故的來龍去脈、精神內涵，學徒跟著師傅吃飯、工作、聊天，都住在工寮，這過程可以學到很多的東西。到後來整個產業轉型、產業分工，就沒有辦法再像這樣子做。

但創作者還是必須具備技術，經過教育訓練，在設計時要知道這些文化內涵，像我們都很會講故事，就是要長期涉略。

若是以匠師兼經營者來講，因為經營者就牽涉到企業管理，就更複雜了。早期可能只是匠師自己在做，帶兩三

我還是相當看好。整個傳統工藝的趨勢是不斷沒落，因為如果沒有變的話它就一直沒落。那我們交趾陶一直在推的就是擷取其文化精髓，配合現代感的設計、造型、用色，融合文化創意、拓展功能性。

(D-3-3-1)

我們常在想的就是：「它還可以做什麼樣的東西？」一直在做研發設計，要提升競爭力，就是要設計。

(D-3-3-2)

尤其政府這幾年在推文化創意產業，工藝也是其中一項，這是交趾陶轉型的新契機，所以要掌握這個新契機。(D-3-3-3)

以前傳統交趾陶的匠師是比較沒有受到學校教育的，因為那個時代大環境的關係，很多因為家庭因素而出來當學徒，不過當學徒要受很嚴格的訓練，吸收很多東西，再看個人資質，有的可能就變成很好的匠師，所以資質是重要的因素之一。(D-4-1-1)

還需要培育，其實當學徒的階段是二十四小時跟著老師傅在學的，這過程可以學到很多的東西。

(D-4-1-2)

創作者還是必須具備技術，經過教育訓練，在設計時要知道這些文化內涵，要長期涉略。(D-4-1-3)

經營者牽涉到企業管理，就更複雜了。早期可能只是匠師自己在做，帶兩三個人，不需要什麼管理，現

個人，不需要什麼管理，一件作品從設計開始，一直到完成、安裝，可能都是匠師自己做的。現在要產業分工，生產、銷售、人事、財務、研發各方面都要管理，經營者這些都要懂。

像我本身就兼具兩個角色，要經營整個公司，也要製作，每一個作品我都會參與其中，從設計階段就要掌握，塑形的部分，尤其主角，我還是會親自去做，那其他階段像上釉、燒窯、包裝就由其他員工去做，但上色、選色時我還是會去指導。一般企業管理者本身對交趾陶可能不是很深入研究了解，如果我從外聘來一個某某企業的 CEO，他光是要認識交趾陶這個產業的特性、深度，可能就要一段相當長的時間，並不是說我訂一套 SOP 照著做就可以，因為交趾陶不是工業產品。雖然我們有產業分工，也有管理，但交趾陶還有更複雜的文化內涵，像是用色、題材、尺寸等等禁忌，創作者要知道，經營者也要了解。

匠師只是專心製作作品，但經營者要永續經營，還要有策略，時常觀察市場，看產業鏈的變化。像我既是經營者也是匠師，就全部都要會，其實我一直都還在學習、上課、補自己不足的部分，要學習才能累積能力。

在要產業分工，生產、銷售、人事、財務、研發各方面都要管理，經營者這些都要懂。(D-4-1-4)

我本身就兼具兩個角色，要經營整個公司，也要製作，每一個作品我都會參與其中，從設計階段就要掌握，塑形的部分，尤其主角，我還是會親自去做，其他階段由其他員工去做。並不是說我訂一套 SOP 照著做就可以，因為交趾陶不是工業產品。雖然我們有產業分工，也有管理，但交趾陶還有更複雜的文化內涵，創作者要知道，經營者也要了解。(D-4-1-5)

匠師只是專心製作作品，但經營者要永續經營，還要有策略，時常觀察市場，看產業鏈的變化。我既是經營者也是匠師，就全部都要會，其實我一直都還在學習、上課、補自己不足的部分，要學習才能累積能力。(D-4-1-6)

2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？

最大的競爭對手是大陸，因為有文化、語文的相似性，但是他們的文化深度、創意和設計還是比我們弱一些。不過雖然他們有文化斷層，但是他們一直在追，可是追的是比較表象的。

早期有很多人跑到大陸去做，台灣人去大陸設廠，當地人在廠裡做過的也自己出去當老闆，尤其大陸人是很積極的，他市場也夠大，所以他可能學個幾個成就跑出去創業，當然學到的大部分是表象的，不過很多消費者並不那麼講究，文化深度不夠，只要表面花花綠綠的就好。他也不是傳統匠師訓練出來的，就是模仿做個相似的東西，不是很懂，所以現在也有一些很制式化、錯誤百出、做得很隨便、材質不好、偷工減料的作品，但他就是用很便宜的价格來競爭。像我們成本比較高，因為都要設計、手工製作、真材實料，但在消費者也不懂的情況下，他們用價格競爭就衝擊到原本交趾陶市場。

最大的競爭對手是大陸，因為有文化、語文的相似性，但是他們的文化深度、創意和設計還是比我們弱一些。雖然他們有文化斷層，但是他們一直在追，可是追的是比較表象的。(D-4-2-1)

早期有很多台灣人去大陸設廠，當地人在廠裡做過的也自己出去當老闆，尤其大陸人是很積極的，他市場也夠大，所以他可能學個幾個成就跑出去創業，他也不是傳統匠師訓練出來的，就是模仿做個相似的東西，不是很懂，所以現在也有一些很制式化、錯誤百出、做得很隨便、材質不好、偷工減料的作

<p>以禮品市場來說，早期競爭更是激烈，有一陣子都跑到大陸去做，因為人力成本，大陸工資和台灣差很多，尤其交趾陶是很耗工的東西，一樣的作品成本就差很多，所以造成很大的衝擊。所以我們要做一些比較創新的東西、多角化去做，打出品牌，像藝術品這東西，個人也是一種品牌。</p>	<p>品，但他就是用很便宜的價格來競爭。像我們成本比較高，都要設計、手工製作、真材實料，但在消費者也不懂的情況下，他們用價格競爭就衝擊到原本交趾陶市場。 (D-4-2-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p> <p><u>創意跟設計在大腦裡的東西，人家偷不走的。因為在設計時，就要想到怎麼結合，像我們寺廟大部分還是很傳統，把傳統的東西做一做就好，不過我長期從事台灣文史研究，一直覺得在地性的東西、環境很重要，所以到寺廟也會跟他們溝通。像南鯤鯓，他們當初來找我，我就跟他們講，如果要做一般寺廟都看得到的封神榜、三國演義、二十四孝那些故事，那大概不用找我，因為那個也不用設計，大家都可以做，看起來都一樣。如果要做特殊的、跟其他廟看起來不一樣的、有創意、給人留下很深印象的，我可以幫忙做。所以我就提了一些計劃給他們，有了共識，我就去畫、去做，把工藝質感提升，運用在地化、創新的題材。後來不只這一家，有好幾家寺廟來找我，我都跟他們溝通，找在地的文化、題材，就能形成特色。這些最主要是在設計，別人比較沒有辦法去模仿複製，當然你做了造型出來之後，人家就可以去仿，但是原始設計的能力很難去仿，這也是自己可以掌握的競爭優勢，去形成差異化。</u></p> <p><u>像我們的東西就容易跟人家的有區別，後來做很多地方的路口意象，就是用這樣的思考概念，從寺廟到公共空間，一個好的公共空間作品應該不是到處都一樣的東西，要有在地的概念與情感、民族性、現代性、作者的個人風格，所以我們做的作品很少造成在地的抗爭。有一些現代藝術表現很好，可是卻造成人家看了不喜歡、犯了人家禁忌等，出了問題，那我們的東西是傳統交趾陶去轉化的，從傳統當中去創新，但並不完全將傳統抽離，而且我們會思考如何與在地居民結合，重視在地適性。</u></p>	<p>創意跟設計在大腦裡的東西，人家偷不走的。像我們寺廟大部分還是很傳統，把傳統的東西做一做就好，不過我把工藝質感提升，運用在地化、創新的題材。後來有好幾家寺廟來找我，我都跟他們溝通，找在地的文化、題材，就能形成特色。這些最主要是在設計，別人比較沒有辦法去模仿複製，當然你做了造型出來之後，人家就可以去仿，但是原始設計的能力很難去仿，這也是自己可以掌握的競爭優勢，去形成差異化。(D-4-3-1)</p> <p>我們的東西就容易跟人家的有區別，後來做很多地方的路口意象，就是用這樣的思考概念，我們做的作品很少造成在地的抗爭，我們的東西是傳統交趾陶去轉化的，從傳統當中去創新，但並不完全將傳統抽離，而且我們會思考如何與在地居民結合，重視在地適性。 (D-4-3-2)</p>
<p>4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？</p> <p>傳統產業的業者本身都並不是專業的管理者，管理方</p>	<p>傳統產業的業者本身都並不是專</p>

面當然是要看個人能力，像我一直就不敢去做行銷，所以這麼幾十年大概都是靠人家看過我的東西、口耳相傳，自己過來找我，到目前都還是，我不太會自我推薦、去主動問、去找工程。因為長期都有工作做，我這一批師傅都可以一直接著做，所以我也不太會去行銷。

在管理上來講，每一個人可能個性的關係，沒有辦法產銷都能全部去管理，說要加強，當然這部份是要加強，但是因為以我們產業的特性，像我研發設計中心這邊幾乎都是很耗工的東西，人才培育也不是那麼簡單，師傅就是這麼多，接了一批工作進來就要做很久，要再接也沒辦法，所以有很強的銷售能力也沒有用。不過像大陸是可以，他們是一次招工可能就來幾十位能做的，因為他們人多，但是台灣很少，沒有辦法一下子找到那麼多匠師過來。像我們比較嚴謹的，匠師能力有問題的我們也不敢用，所以人才培育的部分是需要加強的，但是在台灣整體的大環境也很難去做。

我們後來發展到公共藝術這個區塊，除了是想要多角化經營、把市場擴大，事實上也是因為面臨老匠師的問題，匠師年紀大了，手腳可能不是那麼靈活、身體有一些毛病，他們都做了很久、功夫很好，但是高空作業很危險，我們就想說不要讓他們爬那麼高，所以就讓他們改作這些公共藝術的工作，圍牆、景觀座椅、景觀造型等，這些都不會很高、很大，他們就比較可以做。這也是轉型的原因之一。

企業有一個叫「二八原則」的，所以在所有廠商中，有常常往來大概就那幾家，所以我們也不太會再去拓展銷售的區塊。

當然以傳統產業來說，沒辦法跟中大型企業比，中大型企業分工更細，管理者更需要企業管理能力，那台灣交趾陶產業大多還是停留在中小企業，管理者當然就是要有技術，也要有管理能力，要不斷學習才能把產業做大。

業的管理者，管理方面當然是要看個人能力，像我一直就不敢去做行銷。(D-4-4-1)

因為長期都有工作做，所以我也不太會去行銷，每一個人可能個性的關係，沒有辦法產銷都能全部去管理，說要加強，當然這部份是要加強，但是因為以我們產業的特性，像我研發設計中心這邊幾乎都是很耗工的東西，人才培育也不是那麼簡單，師傅就是這麼多，接了一批工作進來就要做很久，要再接也沒辦法，所以有很強的銷售能力也沒有用。(D-4-4-2)

我們後來發展到公共藝術這個區塊，除了是想要多角化經營、把市場擴大，事實上也是因為面臨老匠師的問題，匠師年紀大了，讓他們改作這些公共藝術的工作，他們就比較可以做。這也是轉型的原因之一。(D-4-4-3)

台灣交趾陶產業大多還是停留在中小企業，管理者當然就是要有技術，也要有管理能力，要不斷學習才能把產業做大。(D-4-4-4)

訪談對象編號：E

訪談時間：103.12.09（二）9：30-12：00

訪談地點：工作坊客廳

訪談逐字稿內容	編碼分析
一、有形資產	

<p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p>當然以設備來講，因為我們家是從事廟宇工作，我阿公跟爸爸是蓋廟，<u>以前交趾陶就是就地造窯，當地取材</u>，以前窯燒要燒三日三夜，但現在的窯……這是因為傳承才會知道，<u>現在大部分都是電窯，溫度可以控制，對我們來講，當然設備就比較進步了。</u>但是原料的話，<u>像我們家是傳承</u>，用的釉料是銅、鐵……就是氧化銅、氧化錳之類的去發色，但是有的現代的作家他在原料方面就有比較近代的替代釉料。有研發新釉料，<u>通常我們交趾陶的釉料是有含鉛</u>，但是現在有幾位，<u>包含我，也在研究無鉛釉料</u>，因為有鉛的話大家就不用於食器，擔心有安全上的疑慮，所以通常我們都作觀賞用的比較多，但是為了讓東西更多元化，<u>所以我們也一直在求新求變。</u>隨時代進步，也對自己的一種挑戰，每一個人到了不同階段都會作不同的嘗試跟挑戰，也會希望讓自己再做一些不同的，再創另一個巔峰。</p>	<p>以前交趾陶就是就地造窯，當地取材，現在大部分都是電窯，溫度可以控制，對我們來講，當然設備就比較進步了。(E-1-1-1)</p> <p>原料的話，像我們家是傳承，有的現代的作家他在原料方面就有比較近代的替代釉料。有研發新釉料，通常我們交趾陶的釉料是有含鉛，但是現在有幾位，包含我，也在研究無鉛釉料，為了讓東西更多元化，所以我們也一直在求新求變。(E-1-1-2)</p>
<p>2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？</p> <p>現在成本的話，<u>像原料成本都漲很多。</u>因為現在整個原物料，<u>像我們都是用像是金、銀、銅、鐵……還有錳啊</u>，它一斤就幾萬，從以前幾百塊到現在，這種東西都是很原始的東西，有的都越來越少，相對它的原料、開採成本、<u>價格都一直漲一直漲</u>，所以到現在已經漲到……像黃金，也是我們提煉釉料的一種原料，幾十年前是幾百塊，到現在已經四、五千塊，這還算是漲得最少的一種，所以對我們來講還是一直上漲。像一個釉碗，一個簡單的吃飯的碗，釉料可能較幾千塊以上。</p>	<p>原料成本都漲很多。因為現在整個原物料，像我們都是用像是金、銀、銅、鐵……價格都一直漲一直漲。(E-1-2)</p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p>交趾陶以前為什麼會放在屋簷、屋脊的壁飾，因為它的釉料……以前寶物的形成它是經過百年或千年，慢慢凝結、形成塊狀，我們開採去取……譬如說寶石，但是我們交趾陶不一樣，我們是直接把它提煉、淬鍊、進窯燒，讓它還原變成釉材，所以人家又稱我們為寶石釉，我們的釉料顏色跟寶石很相近。所以我們東西可以放在，你看以前屋簷、屋脊的壁飾可以風吹日曬百年。<u>其實交趾陶造價成本比一般剪黏還要貴，但相對的，它的維修率就比較少。</u><u>但有的人就是求快、成本的問題，就去考慮第二個一剪黏</u>，但是他們就是用水泥去黏貼什麼的，所以它比就容易</p>	<p>交趾陶造價成本比一般剪黏還要貴，但相對的，它的維修率就比較少。但有的人就是求快、成本的問題，就是用水泥去黏貼什麼的，所</p>

<p>會有風化、下雨浸濕什麼的，就會有毀損，所以這就是見仁見智。以前交趾陶就是除了屋簷、屋脊的壁飾，還有你看它左右兩邊會有水車堵，會用忠孝仁義的故事，以前的話就能保存得這麼久，現在的話把它當成是典藏、蒐藏，因為它能保存得更久。<u>其實大部分都是「工」，就是製造的手工。所以成本還是高的，反而還比其他陶製產業更高。</u></p>	<p>以它比就容易會有風化、下雨浸濕什麼的，就會有毀損。其實大部分都是「工」，就是製造的手工。所以成本還是高的，反而還比其他陶製產業更高。(E-1-3)</p>
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p> <p><u>目前比較不會考慮到成本的問題，因為製作我們是一定用工，工一定要自己做，原物料的話，因為我們自己沒有開採權，也是都要進口，所以這方面也沒辦法降，無法控制。工也不能省，東西要好的話，你怎麼省？目前這是無解。除非是接到大量的訂單，做量產。以前我是有在做外銷，但是機率不大，要量產是看東西，訂單的話很難持續有。以前我有在做外銷，在業界來講，量應該是最多的，要看單子，有些部分是可以運用現在的設備去節省一些，但是要降低成本也是有限，而且工一定不能省，因為那會表現在東西上面，所以目前降低成本可能比較難一點。</u></p>	<p>目前比較不會考慮到成本的問題，因為製作我們是一定用工，工一定要自己做，原物料的話，因為我們自己沒有開採權，也是都要進口，所以這方面也沒辦法降，無法控制。(E-1-4-1)</p> <p>除非是接到大量的訂單，做量產。以前我是有在做外銷，但是機率不大，要量產是看東西，訂單的話很難持續有。(E-1-4-2)</p> <p>看單子，有些部分是可以運用現在的設備去節省一些，但是要降低成本也是有限。(E-1-4-3)</p>
<p>二、無形資產</p> <p>1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</p> <p><u>研究我是一直都在研究，因為也作了二十幾年了，設備什麼的，像鶯歌那邊有什麼新的資訊，我都會去了解，會進進來看說怎麼樣去降低成本，去做這些研究之類的。</u></p>	<p>研究我是一直都在研究，設備什麼的，像鶯歌那邊有什麼新的資訊，我都會去了解。(E-2-1)</p>
<p>2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</p> <p><u>以前就地造窯，全部的東西都在窯裡面，變化會比較大，釉材在燒的時候到了熔點會溶解，就會流釉，現在用的是電窯，相對來說穩定度就會比較好一點，比較不像以前，它在燒你也不可能去阻斷，成敗比較難控制。但是工法、筆觸，在上釉的厚薄也是要去抓，不管是以前還是現在，你現在要東西更精緻，在工法上就要去研究，正常的話塗一般的釉，上面就可以厚一點，下面就薄一點，那流下來就剛好，這就是我說的工法，這就是師傅的技巧，就是要去斟酌，讓東西更好，所以我會在這些方面去小心，在手工上、如何保存更久、讓作品更凸顯它漂亮的地方、要讓人家感覺「細工」，但又不要讓它容易毀損，這些手</u></p>	<p>以前就地造窯，全部的東西都在窯裡面，變化會比較大，釉材在燒的時候到了熔點會流釉，現在用的是電窯，相對來說穩定度就會比較好一點，比較不像以前，成敗比較難控制。(E-2-2-1)</p> <p>但是工法、筆觸，在上釉的厚薄也是要去抓，不管是以前還是現在，你現在要東西更精緻，在工法上就要去研究。在手工上、如何保存更久、讓作品更凸顯它漂亮的地方、要讓人家感覺「細工」，但又不要</p>

<p>工的部分，是我們對品質上的要求，因為現在的工法比前更精緻。</p>	<p>讓它容易毀損，這些手工的部分，是我們對品質上的要求。 (E-2-2-2)</p>
<p>3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</p> <p><u>我之前還有研發酒瓶，用不同的釉去突破，那時候一個月要出一萬支。</u>研發不同的釉料就可以做出不同的新產品，因為我們自己會雕、會塑的人，不一定說……我在做是比較活一點的，會做交趾陶之外我還會作其他作品的，對自己的一種挑戰，人家如果叫我捏什麼，如果時間有空的話我也會挑戰，那是我的副業（笑）。這部分對交趾陶製作也會有幫助，就是融合。其實作那麼多年了，我們的雕塑技巧也都很純熟了，人家也是看得起我們，譬如說酒瓶，那也算是我的副業，我可以隨意玩一下，就接單子，我生產也可以，交給別人生產也可以……甚至說其他的玻璃、人造纖維……要做譬如說人的雕像、桌上的小擺飾、神像、卡哇伊的東西，我覺得 ok 啊，對我們來講，我們會雕，人家委任我們，我們也對自己挑戰，因為我們會雕啊，至於是不是作成交趾陶，那就看市場的需求。當然有時候那些很現代的東西你要做交趾陶，感覺起來就不搭，因為那種是比較俏皮、可愛，交趾陶的話，很多人就是認為比較傳統的東西。對我來講，在業界我算是……我是十九歲就成立工作室，之前講過我們家是交趾陶世家傳承下來，那因為我是女生，我們家比較傳統，我不能蓋廟，不能去作那些工程，不然的話，說實在我會往寺廟建築去發展，我覺得那是一個很大的成就感。因為我們家、我阿公像台南大仙寺、碧雲寺、日月潭文武廟，那個都二、三級古蹟，還有台中鎮瀾宮，那都我們家建的廟，我爸爸也是很年輕就做老闆了，都是跟我阿公在做，還有像新竹古奇峰，有一百二十四尺關公像，那時差不多三十年前，關公像就十二層樓高，中間裡面讓人家可以參觀，擺一些古董、藝品，那都是我們家的建築。像佛光山，也是我們家的建築，所以我們家算是業界……廟宇建築的大家，我阿公跟爸爸就牽兩百多個徒弟，很多師傅都跟著這樣學出來的，所以其他各行各業的，有關廟宇的，譬如說雕刻、雕塑、水泥、石雕，幾乎我們家都有認識，也都有傳承，因為交趾陶只是廟宇的一個部分，因為我女生不能爬上廟，但還是有很</p>	<p>我之前還有研發酒瓶，用不同的釉去突破，那時候一個月要出一萬支。其實那是我六、七年前的作品，為了這個事情也是招來很多風風雨雨。因為利潤的問題，有引起糾紛，後來我還搬遷工作室。 (E-2-3-1)</p>

大的責任與使命感。其實我要成立工作室的時候，那時候很多人不看好，因為是女孩子而且年紀又輕，他們就想說不可能，但我覺得這就是一個挑戰。

酒瓶目前業界都沒有人做，只有我做而已。其實那是我六、七年前的作品，爲了這個事情也是招來很多風風雨雨。對我來講那是一種過程，當初是私人酒廠請我開發，酒瓶開發成功後，一個月要交出給他差不多一百八十幾萬的貨，但是因爲利潤的問題，有引起糾紛，後來我還搬遷工作室。因爲我有這樣的技術，連國營酒廠都來找我開發酒瓶，這是對我的一種肯定，但是開發出來後，第一標是創作者的，但之後要再招標，後續就很多人會出來仿，就壓低成本……目前在創作上並沒有很保障作家。所以爲什麼只有酒瓶成功？爲什麼沒有開發？我就是一直還在想這個部分要怎麼做，去尋求平衡點。其實我們創作者，要一直尋找新點子，去做跟人家不同的東西，我覺得要尋求新市場，我不喜歡跟人家在舊的產品市場爭，因爲無意義，而且業界傷害業界。

其實我東西常常被仿。我做禮贈品、甚至外銷，爲什麼能夠走出來，人家會知道我的名字，雖然我那麼年輕就創立工作室，但很多人知道我們，就是我作品用框，國內我是第一個把它做出來的，東西一開發，有得獎，很多公家機關一開始收到文建會的目錄，就開始訪問，我就是跟人家做不一樣的，當然我們也有在做傳統的，但是一定要再走出另外一條路，要有創意，帶入不同的思維，例如低價位、壓低成本，那要壓低就一定要做量產，才能普及，讓更多人知道我們。但一有名又開始被仿冒，所以就很累。

4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？

我們公司是有專利設計的，但是我十幾年前就有遇到過，我曾經得過國內的工藝設計獎，如果再得兩次就會變成免審查委員，但是他們都說第一我太年輕，怕我得獎之後就不創作，第二是我得獎的作品被人家用不同的材質仿冒，這對我來講殺傷力很大，那時候有考慮要提告，但是告不成，因爲對方就是稍微改變一個角度、顏色，稍微不一樣，你就沒辦法告，這是台灣對於創作者比較不利的部分。對創作者來說，要考慮一個東西，能讓大家都接受、怎麼製作、成本問題，推出上市前要研究幾個月或是半年，但市場來了就被仿了，對創作者真的很傷。以前我請

我們創作者，要一直尋找新點子，去做跟人家不同的東西，我覺得要尋求新市場，我不喜歡跟人家在舊的產品市場爭，因爲無意義，而且業界傷害業界。(E-2-3-2)

我做禮贈品、甚至外銷，作品用框，國內我是第一個把它做出來的，有得獎。我就是跟人家做不一樣的，當然我們也有在做傳統的，但是一定要再走出另外一條路，要有創意，帶入不同的思維。(E-2-3-3)

我們公司是有專利設計的，但是我十幾年前就有遇到過，我得獎的作品被人家用不同的材質仿冒，這對我來講殺傷力很大，那時候有考慮要提告，但是告不成，這是台灣對於創作者比較不利的部分。(E-2-4)

<p>那麼多人，現在我就不請人，寧可做少一點、精緻一點，毀損率也就不那麼多，如果接到單子，真的有需要再請以前那些同事來幫忙做，那我的時間就可以比較彈性一點，這也是很無奈的地方。</p>	
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？</p> <p><u>我有做過外銷，做到公共電視來做專訪，因為量很多，大家反應都很好。現在就比較沒有再推外銷，其實外銷遇到好的也有，但亂七八糟一大堆，陷阱也有很多，我寧可比較保守一點，比較在國內的區塊，如果要做外銷的話，我就直接跟當地的貿易商聯絡，交貨到他們那邊，然後他們要怎麼配送我就不過問了，不再透過中間人。因為譬如說他開國際支票，要等二十幾天，但我們二十天內就要出貨，那你要不要出貨？但支票還沒兌現，一次金額那麼多，交趾陶成本高，扣一扣工錢利潤不高，貨出去要不回來，還要發工資，如果他跳票怎麼辦？我都有曾經遇過這些問題、這些無形的阻力。</u></p> <p><u>（大部分交趾陶藝師都自製自銷嗎？）我們交趾陶也是有經銷商，但有的藝師都賺起來了……民國八十幾年的時候經濟景氣還不錯，大家欣賞、買東西可能會比較阿莎力，但是這幾年的話，除非是要送禮、或是自家典藏的。以前我們是有經銷商，譬如說扶輪社、獅子會或是公家機關的饋贈送禮，當然經銷商他們是有在推廣這個部分，目前我們是有跟經銷商配合，就是找比較穩定的。其實訂單有的是透過經銷商找過來的，有的是比較熟的公家機關直接來找我。我自己有在開發，因為他們都要溝通要什麼，再請我做，之前我很長一對時間，我的東西大部分六、七成都是交付公家機關做為贈品比較多。以前常接的案子就是一筆經費，然後他們說要做什麼，那我就開始創作，像我之前接的，十幾年前了，桃園的全民運動會，做交趾陶獎牌、幸運吉祥物、贈禮……，反應很好，他們還再撥經費再做一套典藏在他們體委會的博物館裡面，這對我們來講都是一種肯定。但現在要再接到這種單子就少了。</u></p>	<p>我有做過外銷，做到公共電視來做專訪，因為量很多，大家反應都很好。現在就比較沒有再推外銷，外銷遇到好的也有，但亂七八糟一大堆，陷阱也有很多，我寧可比較保守一點。(E-2-5-1)</p> <p>我們交趾陶也是有經銷商，民國八十幾年的時候經濟景氣還不錯，大家欣賞、買東西可能會比較阿莎力，但是這幾年的話，除非是要送禮、或是自家典藏的。以前我們是有經銷商，譬如說扶輪社、獅子會或是公家機關的饋贈送禮，當然經銷商他們是有在推廣這個部分，目前我們是有跟經銷商配合，就是找比較穩定的。其實訂單有的是透過經銷商找過來的，有的是比較熟的公家機關直接來找我。(E-2-5-2)</p> <p>之前我很長一對時間，我的東西大部分六、七成都是交付公家機關做為贈品比較多。(E-2-5-3)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？</p> <p><u>要靠自己經營，其實就算是推廣，大家都知道又如何？因為這種東西並不是民生必需品，也是要有錢、有閒、有雅興的人才會買。像以前我們在展覽，就是布置後就在旁邊泡茶了，參觀的人很多，但是我覺得你有興趣可</u></p>	<p>要靠自己經營，其實就算是推廣，大家都知道又如何？因為這種東西並不是民生必需品，也是要有錢、有閒、有雅興的人才會買。</p>

<p>以來問我，我們再為你介紹，我不希望人家在那邊欣賞，有人跟在旁邊，給人一種壓力，我不喜歡這種壓力，我也不喜歡給人家那種壓力，我比較喜歡隨興，不喜歡的不要給人家，展覽就是一種分享，讓人家自己去比較。<u>我們在業界、或是被縣市政府借去展覽，作品常常都蠻受矚目的，因為大部分都是男性作家，而我是女性作家，那我們會有不同的觀點、想法、一些比較細節精緻的部分、手工的部分突破，或是怎麼樣去做跟人家不一樣，我們的東西就很容易跳脫出來，現場反應就很好。</u>我覺得就是一個緣，有興趣就會來問我，其實到現在我很感恩，因為都是人家來找我，而不是我去找人家。每次展覽、推廣，用這樣子的方式，真的有心的人，可以坐下來聊一下天，因為這種東西懂的人會懂，不懂的人還是不懂，有時候也不需要給人家講那麼多。</p>	<p>(E-2-6-1)</p> <p>我們在業界、或是被縣市政府借去展覽，作品常常都蠻受矚目的，因為大部分都是男性作家，而我是女性作家，那我們會有不同的觀點、想法、一些比較細節精緻的部分、手工的部分突破，或是怎麼樣去做跟人家不一樣，我們的東西就很容易跳脫出來，現場反應就很好。</p> <p>(E-2-6-2)</p>
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p><u>我是教育廳認定的講師，嘉義、雲林、台南地區有課程、經費規劃的話，我是教種子老師，他們就是有經費才通知我去上課，目前沒有常態性課程。</u></p> <p>目前沒有考慮開才藝班。</p>	<p>我是教育廳認定的講師，嘉義、雲林、台南地區有課程、經費規劃的話，我是教種子老師，他們就是有經費才通知我去上課，目前沒有常態性課程。(E-2-7)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p><u>以前說「牽徒弟三冬四個月」，因為要考慮徒弟他的「工」，技術層面的問題，再來就是人格，要好好評估「要放幾分工」，要讓他做到什麼樣的程度？他有用心嗎？他為人如何？這些都是重點，所以要觀察很久，就是一種傳承和一種信任。你看像現在的人，現在大家都學沒多久就要出師了，就亂七八糟一大堆。有些像科班學校畢業的，來我這邊打工沒有幾個月就要出去自己成立工作室了，但能不能被大眾接受？那就見仁見智。</u></p>	<p>以前說「牽徒弟三冬四個月」，因為要考慮徒弟他的「工」，技術層面的問題，再來就是人格，要好好評估「要放幾分工」，要讓他做到什麼樣的程度？他有用心嗎？他為人如何？這些都是重點，所以要觀察很久，就是一種傳承和一種信任。(E-2-8-1)</p> <p>現在大家都學沒多久就要出師了，就亂七八糟一大堆。有些像科班學校畢業的，來我這邊打工沒有幾個月就要出去自己成立工作室了，但能不能被大眾接受？那就見仁見智。(E-2-8-2)</p>
<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p> <p><u>以前我除了工作室還有代工廠。</u></p> <p><u>(關於藝術經紀人?) 目前現在沒有委任，以前曾經</u></p>	<p>以前我除了工作室還有代工廠。目前現在沒有委任藝術經紀人，以前曾經有，還有兩個業務，後來就是</p>

<p>有，還有兩個業務，後來就是也面臨到一些挫折。其實當初我剛成立工作室，業績一個月將近兩百萬，但是又要創作，又要顧及銷售的部份，實在顧不了那麼多，錢就……，後來就寧可做少一點。</p> <p>我現在採取如果有接到單什麼的就調以前的同事。以前的同事有的都結婚、有小孩在家庭裡，但以前在這邊工作，都是老員工，都有技術，現在在不同領域，如果有接到比較大的單子，我就是用價格比較好一點請他們回來做。</p>	<p>也面臨到一些挫折。其實當初我剛成立工作室，業績一個月將近兩百萬，但是又要創作，又要顧及銷售的部份，實在顧不了那麼多，後來就寧可做少一點。(E-2-9-1)</p> <p>現在採取如果有接到單什麼的就調以前的同事。以前在這邊工作，都是老員工，都有技術，現在在不同領域，如果有接到比較大的單子，我就是用價格比較好一點請他們回來做。(E-2-9-2)</p>
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p> <p>我爸爸曾經說：台灣就是棒球和交趾陶做代表。其他比較響亮的好像也沒有。像棒球就是紅葉，那時候台灣的奇蹟。交趾陶是從大陸傳來，但大陸因為文革就沒有了，變研發成石灣陶。台灣……當初就是唐山過台灣，請工藝師傅來台灣製作、蓋廟，要就地造窯、當地取材，漸漸發展出本土特色，我阿公就是當初那樣過來的，蓋廟……就這樣留在台灣。</p> <p>我很喜歡跟長輩聊天，以前人講的話我覺得都是生活的累積，都是很實在的，那是他們的智慧結晶、他們的經驗，我們可以透過聊天學到，因為認同、很實在，而交趾陶正是承載著那些智慧的具體存在。</p>	<p>我爸爸曾經說：台灣就是棒球和交趾陶做代表。交趾陶是從大陸傳來，但大陸因為文革就沒有了，當初就是唐山過台灣，請工藝師傅來台灣製作、蓋廟，要就地造窯、當地取材，漸漸發展出本土特色。</p> <p>(E-3-1-1)</p> <p>以前人講的話我覺得都是生活的累積，都是很實在的，而交趾陶正是承載著那些智慧的具體存在。</p> <p>(E-3-1-2)</p>
<p>2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？</p> <p>畢竟我們還是比較偏向藝術欣賞的方向發展，除非比較大量量產的部分，但我覺得目前這個好像有點困難，要先有大量訂單，但仿製的東西一大堆，一方面是仿製，一方面是交易的過程中有很多的問題，還要考慮到價格的問題。</p> <p>景氣是真的有差很多，所以就會有這樣的問題，除非像三義木雕街集中起來，統一管理、統一推廣，可以不用花很多錢，變成一個觀光景點，現在是很分散的，都各自努力，說實在的有心購買交趾陶的人，路不熟要一家一家找，也是很困難。交趾陶博物館的話，東西又很少，也沒</p>	<p>畢竟我們還是比較偏向藝術欣賞的方向發展，除非比較大量量產的部分，但我覺得目前這個好像有點困難。大量訂單一方面是仿製，一方面是交易的過程中有很多的問題。(E-3-2-1)</p> <p>景氣是真的有差很多，除非像三義木雕街集中起來，統一管理、統一推廣，可以不用花很多錢，變成一個觀光景點，現在是很分散的，都</p>

<p>有地方特色，每個人放一件作品，要從一件作品看出什麼也是很難，這樣要怎麼蓬勃發展？我的感覺是各自努力啦，真的希望看到它能夠帶動經濟效應什麼的，那就大家集合嘛，有心的遊客、顧客他們就會來。我們有理想，但是上面的就是……。像鶯歌陶瓷，它也是整個區塊，有老街，大家要找陶瓷就到那裏，就是一種觀念、形象塑造。目前我們嘉義想要做，但是都分散，像這樣這邊一個點、那邊一個點，都沒有串起來。</p>	<p>各自努力，交趾陶博物館的話，東西又很少，也沒有地方特色，每個人放一件作品，要從一件作品看出什麼也是很難，真的希望看到它能夠帶動經濟效應什麼的，那就大家集合嘛，有心的遊客、顧客他們就會來。(E-3-2-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p> <p>當然政府有心，但是方向也是要夠明確，我不喜歡曇花一現的東西，文化是要深耕的東西，我相信穩定性夠的孩子、能坐得住的孩子比較不會變壞。今天像是晚會之類的，那都是喧嘩一下，幾天就沒有了，但那要花多少成本？主軸明確，要落實，才会有後續的發酵，不要說交代一下，再來就沒有了，這樣就會一直有斷層，有推，但是就……</p> <p>我覺得目前教育、推廣還是很弱，其實交趾陶算是我們台灣的特殊地方代表陶瓷，但政府推廣的力量還不夠，譬如說經費上什麼的。像交趾陶在文化中心有爭取設博物館，但小小的，而且有常在辦推廣活動嗎？並沒有。我 82 年就是文化中心第一期的講師，以前我算是真的都跑在最前面的，只有材料費沒有鐘點費也是在教，多年經營，現在就有很多作家出來，不一定會請到我們，但是對我來講也不後悔，因為前面的工作已經算做到了，已經完成使命了。</p> <p>我們也曾經代表台灣到日本、紐約、法國去展覽過，但推廣都會有斷層，去年也代表台灣去上海展覽，但真的都會有斷層，就會變成有一種無力感。</p> <p>其實現在有時候包含政府推廣的話，我們走在最前線的去也不是、不去也不是，推廣的話經費有時不夠，我們東西陳列在那邊，人一多的話……我們會注意是因為有時候人多，要擔心會被碰觸或撞，陶瓷手工的東西壞了，這對我們也是很大的殺傷力，要怪主辦單位？承辦人員？要怎麼去說？也是要自己去承受。像去年交趾陶節，文化局說有規劃位子，跳蚤市場有搭帳棚，叫我們桌子、東西拿去擺一擺就好，你說活動人一多，那些東西怎麼辦？都沒有防護，只是一般會議桌，不小心推擠碰撞就……沒有規劃好，所以我們藝師的意願都不大。今天他是沒有補助</p>	<p>政府有心，但是方向也是要夠明確，我不喜歡曇花一現的東西，文化是要深耕的東西，主軸明確，要落實，才会有後續的發酵，不要說交代一下，再來就沒有了，這樣就會一直有斷層。(E-3-3-1)</p> <p>我覺得目前教育、推廣還是很弱，政府推廣的力量還不夠，譬如說經費上什麼的。像交趾陶在文化中心有爭取設博物館，但小小的，而且有常在辦推廣活動嗎？並沒有。(E-3-3-2)</p> <p>其實現在有時候包含政府推廣的話，我們走在最前線的去也不是、不去也不是，像去年交趾陶節，文化局說有規劃位子，跳蚤市場有搭帳棚，叫我們桌子、東西拿去擺一擺就好，都沒有防護，只是一般會議桌，不小心推擠碰撞就……沒有規劃好，所以我們藝師的意願都不大，對我們來講，參加推廣有時候是比較辛苦一點，真的很傷腦筋。</p>

的，就算有補助也是幾千塊，我們東西搬來搬去，可能會碰撞、毀損，有時候還會失竊，我曾經就毀損過、也不見過，但是也是自己要吸收。有時候他認為他已經開放給我們那個區塊了，已經有釋出善意，善意是好的，但是不同的材質，交趾陶它不像石雕不怕碰撞，可以大家一起來，我們這種東西搬運什麼的都要很小心，我一個人離場地布置的地方那麼遠，要有人去那邊顧，又要有人去搬，對我們來講，參加推廣有時候是比較辛苦一點，真的很傷腦筋。

推廣者有很大關係，二十幾年前，我跟文化中心比較有互動，那時候三義木雕街都還沒有形成，我就跟他講說可以做交趾陶街，大家都展現出來，讓大家要買、要參觀都不用跑太遠，也變成一種觀光景點，結果他們都不認同。但現在已經有木雕街了，人家已經成功了，要找木雕藝師什麼的就不用大老遠跑很多地方。今天很現實的，你看有開放空間，像鐵道藝術村，但是成功嗎？又沒有經費，又沒有……就涼著。像呂勝南也在那邊設點，但就真的是都要貼錢，這真的是經營者的一種無奈。

餅越做越大越好，持續向外推展，很多人知道就能做得更多。你不覺得我們台灣很慘嗎？每次都一定要國外認同之後才自己認同自己。像大陸，譬如說他們有自己的官窯，他們對自己的藝術創作者就很禮遇，經費、研發什麼的都會支持；像韓國，電玩，他也是很大力的推，政府當後盾。那我們台灣都不是，就是都創作者自己來，成功了政府來沾沾光，其實是真的有輔導到嗎？有幫忙到嗎？反而是我們去幫忙的比較多。其實我們也是會盡力，希望能發揚光大，但是餅能畫得多大？能走到多遠、什麼程度？就盡力囉，真的是要靠自己努力。

(E-3-3-3)

二十幾年前，我跟文化中心比較有互動，那時候三義木雕街都還沒有形成，我就跟他講說可以做交趾陶街，大家都展現出來，讓大家要買、要參觀都不用跑太遠，也變成一種觀光景點，結果他們都不認同。但現在已經有木雕街了，人家已經成功了。今天很現實的，你看有開放空間，像鐵道藝術村，但是成功嗎？又沒有經費，又沒有……就涼著。像呂勝南也在那邊設點，但就真的是都要貼錢，這真的是經營者的一種無奈。(E-3-3-4)

餅越做越大越好，持續向外推展，很多人知道就能做得更多。

(E-3-3-5)

四、個人能力

1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？

求新，然後也要用心，因為這種東西不是一天兩天造成的，等待時間是很漫長的，要有耐心，長期研發、研究，要執著吧，不然很多……那時候交趾陶的話，教育廳有認定、幫我們出書有十個作家，但目前有在從事、大家琅琅上口的又有幾家？大家能夠說出名字的又有幾個？就是那五、六個，有沒有一直持續在這個領域上經營很重要；半路出家的也很多，但他的東西能不能讓人接受？這也是

求新，然後也要用心，因為這種東西不是一天兩天造成的，等待時間是很漫長的，要有耐心，長期研發、研究，要執著吧。(E-4-1-1)

<p><u>很現實的問題，沒有經濟來源、東西不被人認可，那要怎麼生存？所以也要有實力，也要堅持，要不然也沒有辦法走下去。也不是說唱衰這個行業，人家都說「做一行怨一行」，當然有好有壞，好處就是家庭能顧得到、自由，但是說實在我這個都做到三更半夜，因為白天有時候人多、電話多，我有時候習慣晚上創作，夜深人靜我慢慢做，因為這種東西就是要工，有時候為了一個角度什麼的，要捉那種感覺，所以我常跟我媽講說你不要管我，我要做到一個階段，不要趕我，做好我就會自己去睡。所以一定有好有壞，那就看你自己怎麼去調適，我覺得我的適應能力還不錯啦。對我來講，也是一種使命，有時候我也會羨慕上班族，因為像我們接單什麼的，那也是一種無形的壓力，我的個性又屬於龜毛的，就是一直希望能更好，就會反反覆覆一直修改，就形成壓力。</u></p>	<p>很現實的問題，沒有經濟來源、東西不被人認可，那要怎麼生存？所以也要有實力，也要堅持，要不然也沒有辦法走下去。(E-4-1-2)</p> <p>說實在我這個都做到三更半夜，因為白天有時候人多、電話多，我有時候習慣晚上創作，夜深人靜我慢慢做，因為這種東西就是要工，我的個性又屬於龜毛的，就是一直希望能更好，就會反反覆覆一直修改。(E-4-1-3)</p>
<p>2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？</p> <p><u>跟一般陶瓷相比，交趾陶能脫穎而出，但相對的，價格就見仁見智。從特色、手工來看是有利的、佔優勢，但是從價格來看就是比較不利的。從這裡來看，就能夠篩選掉一些蒐藏的客源，所以認識、欣賞交趾陶的是比較有錢有閒的，如果說比較基層勞工，買個東西幾千塊，可以用就好了，可能就不是我們的主要客群，當然說有時候當作餽贈就有可能，可是就還是會去區分。所以很難說誰是競爭對象，反正客群就是不一樣的，取向也不一樣。</u></p> <p><u>仿製的東西也是競爭對象。問題點是因為價格，大家都看外表漂漂亮亮的，不懂門道的當然是挑便宜的。</u></p> <p>所以我現在就不出書、不做目錄了，因為一旦市場反應好，人家就開始仿，業界、或是不同材質就開始仿造。現在也有很多仿交趾陶，一般人看不懂，但價格又差很多，很多人不了解就覺得你怎麼那麼貴、他怎麼那麼便宜。</p> <p>現在很現實的一點，目前仿冒這個狀況真的是太多了，像我被仿製，我也把成本壓低，但很多亂七八糟的就仿一大堆，幾百塊也有，一千多塊也有，有的人沒有去考慮到材質成本、製造問題，便宜就好，而且看起來又很像，這狀況真是無解。<u>除非再推廣、教育，讓大家知道交趾陶製造成本、工時等是不一樣的。</u></p>	<p>跟一般陶瓷相比，交趾陶能脫穎而出，但相對的，價格就見仁見智。從特色、手工來看是有利的、佔優勢，但是從價格來看就是比較不利的。從這裡來看，就能夠篩選客源，所以很難說誰是競爭對象，反正客群就是不一樣的，取向也不一樣。(E-4-2-1)</p> <p>仿製的東西也是競爭對象。問題點是因為價格，大家都看外表漂漂亮亮的，不懂門道的當然是挑便宜的。除非再推廣、教育，讓大家知道交趾陶製造成本、工時等是不一樣的。(E-4-2-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p>	<p>譬如說手工，鶯歌陶瓷，他們的手工捏做的，沒辦法像交趾陶那麼精</p>

<p>譬如說手工，鶯歌陶瓷，他們的手工捏做的，沒辦法像交趾陶那麼精細，因為在陶土上，陶土的特性，還有釉料，我們都能脫穎而出，所以說鶯歌陶瓷也沒辦法扳倒我們。這是我們的優勢，在手工、材料、釉料都比其他陶瓷更容易跳脫出來，雖然我們成本比人家高，但是一分錢一分貨。</p>	<p>細。(E-4-3-1) 在陶土上，陶土的特性，還有釉料，我們都能脫穎而出，材料、釉料都比其他陶瓷更容易跳脫出來，雖然我們成本比人家高，但是一分錢一分貨。(E-4-3-2)</p>
<p>4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？</p> <p>因為是個人工作室，所以這方面比較不好說。像法藍瓷、琉園那樣大規模發展，交趾陶有可能做到嗎？有可能，但那就要外銷訂單持續大量接。其實也是要看後續，因為他們都是這幾年剛出來的新興品牌，是不是能夠持續？像法藍瓷，不錯東西很漂亮，但那也都是注漿生產、然後上釉，你看一個杯子就幾千塊，現在做外銷有機會，但是他的量能夠那麼多嗎？市場有沒有那麼大？我是持續觀望的，目前台灣真的是景氣有差，大家花錢就……會想買那些東西的就少了，法藍瓷在台灣有聽過他名字的很多但也……真的有很多人在買嗎？不知道。普遍性……不多啦，像交趾陶，聽過，普遍性……但我敢說它比法藍瓷還多、還普遍，因為已經發展那麼多年了。</p> <p>像外國是有政府在推、作家配合，但目前台灣沒有，所以做大能做到什麼程度？就要持續觀望了。</p>	<p>像法藍瓷、琉園那樣大規模發展，交趾陶有可能做到嗎？有可能，但那就要外銷訂單持續大量接。但是量能夠那麼多嗎？市場有沒有那麼大？像外國是有政府在推、作家配合，但目前台灣沒有，所以做大能做到什麼程度？就要持續觀望了。(E-4-4)</p>

訪談對象編號：F

訪談時間：104.01.10（六）13：30-15：00

訪談地點：工作室客廳

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、有形資產</p> <p>1. 交趾陶在製作設備、原料方面與過去相比有何改變？</p> <p>設備一開始是就地造窯，因為交趾陶本來是建築的建材部分。近代的話就我所知有電窯和瓦斯窯，通常會用瓦斯窯是需求量比較大、產量比較多的，像新港那裏幾乎都是用瓦斯窯，他那個量大的話必須用瓦斯才會省；用電窯的話就比較不會是工廠，我是用電窯，因為我是自己一個人作，電窯也好控制。或是說嘉義市有藝師也是用電窯，可能是現在沒有像以前那樣可以量產。</p> <p>所以比較少量的會用電窯，比較簡單，因為用瓦斯的</p>	<p>一開始是就地造窯，近代的話就我所知有電窯和瓦斯窯，通常會用瓦斯窯是需求量比較大、產量比較多的，像新港那裏幾乎都是用瓦斯窯，他那個量大的話必須用瓦斯才會省；我是用電窯，因為我是自己一個人作，電窯也好控制。所以比較少量的會用電窯，比較簡單，用</p>

話，省錢以外，剛開始要操控、排窯時的位置都要有不一樣的考量，那電窯比較好控制，它的窯線都固定在牆壁上，作品就在中間。有不一樣的控制方式。

原料不會改變，但是早期、包括今天有很多師傅他不曉得原料的成分、原料本身產生的變化是什麼，縱使他知道這個原料叫做氧化銅、氧化鉻，但是他不知道它的成分是什麼，應該這麼說。原料這方面應該是一樣的，古時候或是近代的藝師可能是因為師徒相傳，然後他們知道要買氧化鉻，再加什麼，可以煮成什麼顏色，但是他如果每一次買的原料有差異，產生變化，顏色偏了，他會沒有辦法去調整。我也不懂，但我的釉是我先生做的，他有辦法調整，是因為我先生有化學知識，知道原料的化學成分，他調配釉色時會去算，用比較科學的方式去研究。所以原料方面我想是一樣的，同樣成分，當然不會變成其他顏色，我想應該這樣講，原料是一樣的，但是使用方法有不一樣。

土的部分，以前還沒有工廠跟你調配，可能是就地取材，或是有人來販售。那販售的人可能是農夫，他發現田地的土很黏稠就拿來販售；或者是在做陶的人，也會四處打聽去買。但是田地的土不可能讓你一直挖，所以像水里蛇窯，他為什麼蓋在那裏？就是當他發現那裏的土很適合捏塑時，就把那邊整座山買下來，慢慢自己開墾，再剔除雜質、調配，這是以前的方式。

那現在都已經很簡單了，就我所知，可以直接向工廠買土，或是像謝老師他們那邊是買土粉回來自己練，可以自己加想要的成分。我們這種土叫木櫛土，又叫做黑土，像一些藝師他們做很久的，會去實驗，看再加、再調配什麼樣的土來加強，讓作品不容易斷裂、增加韌性、讓他結構更好，或是讓土的顏色比較白一點。因為以前的那陶土燒出來可能都是黑黑、灰灰的，就像你用很淡的米黃或水藍塗在瓦楞紙和白紙上，效果會不一樣，我們要讓土的顏色淡一點，上色也比較容易。像現在木櫛土都有加瓷土，所以比較白，以前就沒有。所以土的演變其實是有時間性的，因為有需求，所以我們有漸漸的研究而改變。

2. 設備與原料的改變在成本上產生什麼影響？

我一年做的量很少，因為我沒有教學，也沒有收學生，都是自己做，而且我不靠它謀生，所以比較不考量成本的部分，因為影響很小，就算漲價，我一年也用不了多

瓦斯的話，剛開始要操控、排窯時的位置都要有不一樣的考量，電窯比較好控制，窯線都固定在牆壁上，作品就在中間。(F-1-1-1)

原料不會改變，古時候或是近代的藝師可能是因為師徒相傳，他們知道要買氧化鉻，再加什麼，可以煮成什麼顏色，但是如果每一次買的原料有差異，產生變化，顏色偏了，他會沒有辦法去調整。我的釉是我先生做的，他有辦法調整，是因為我先生有化學知識，知道原料的化學成分，他調配釉色時會去算，用比較科學的方式去研究。

(F-1-1-2)

土的部分，以前還沒有工廠跟你調配，可能是就地取材，或是有人來販售。現在都已經很簡單了，就我所知，可以直接向工廠買土，或是像謝老師他們那邊是買土粉回來自己練，可以自己加想要的成分。看再加、再調配什麼樣的土來加強，讓作品不容易斷裂、增加韌性、讓他結構更好，或是讓土的顏色比較白一點。(F-1-1-3)

我一年做的量很少，因為我沒有教學，也沒有收學生，都是自己做，而且我不靠它謀生，所以比較不考

<p>少。但是他們做生意，或是蓋廟，可能一叫好幾噸，價差就有影響。</p>	<p>量成本的部分。(F-1-2)</p>
<p>3. 傳統工藝產業大多會面臨成本較高的問題，交趾陶產業是否也是如此？</p> <p>我不曉得耶，因為其他的我也不懂。</p>	
<p>4. 在製作設備、原料方面有何管理方式以降低成本？</p> <p>我做的量實在太少，影響不大，所以沒有在這方面去做研究。</p>	
<p>二、無形資產</p> <p>1. 交趾陶製作技術與其他陶製品較為不同，請問目前在技術傳承或是研發上狀況如何？</p> <p>我覺得技術沒有什麼太大改變，因為我認為交趾陶不過是所有陶藝裡面的一個小區塊，你看做的人那麼少。那技術是因入而異，以前的藝師，譬如說民國初年的藝師，他們的技術就不好嗎？未必，但是技術的傳承就不一樣。</p> <p>其他藝師們的傳承，通常他們可能剛開始是這樣，因為有生意了，像交趾陶曾經很風光的年代時，他需要十個師傅，幫他上釉、拷貝、做模子、捏塑……所以那個技術傳承是無形間形成的，在那些藝師來說，不是說我找你來是爲了技術傳承，而是在工作中自然而然學習的。</p> <p>以前他們拜師除了要學技術以外，最重要是想學釉料配方，釉的技術大於其他雕塑或是燒的技術，因為他們會去找他的時候，大部分都已經是會捏塑的，但是苦無顏色，所以再向老師學習。因爲釉沒有地方買，配方、煮製方式到現在還是被認爲是秘密，我覺得很可惜。</p> <p>在研發部分，我的釉一直是我先生製作，所以我的部分，我覺得我沒有什麼研發。那在技術的部分，我自己在失敗挫折當中去尋找怎麼樣轉彎，還有經驗的累積。</p> <p>傳統的釉，他們上釉跟我上釉是完全不一樣的，最大的區隔就是他們有用色溝，爲什麼要用色溝？兩個顏色之間用筆作出溝槽，讓它不能互流，我剛開始也是這樣做，但我一直感覺東西很冷、呆板，所以我慢慢打破色溝，我後來就自己做兩點，第一個：是不是可以像水彩一樣暈染？第二個：可不可以像油畫，比較濃稠？這兩點是我目前在上釉彩繪當中的新技術，坊間我覺得比較看不到這樣的作法，但還沒有傳承啦！</p> <p>有人在無鉛釉料著手研發，其實不是所有顏色都有</p>	<p>我覺得技術沒有什麼太大改變，那技術是因入而異。(F-2-1-1)</p> <p>技術的傳承就不一樣，以前所以那個技術傳承是無形間形成的，在那些藝師來說，不是說我找你來是爲了技術傳承，而是在工作中自然而然學習的。(F-2-1-2)</p> <p>以前他們拜師除了要學技術以外，最重要是想學釉料配方，釉的技術大於其他雕塑或是燒的技術。因為釉沒有地方買，配方、煮製方式到現在還是被認爲是秘密。(F-2-1-3)</p> <p>傳統的釉，他們上釉跟我上釉是完全不一樣的，最大的區隔就是他們有用色溝，我慢慢打破色溝，我後來就自己做兩點，第一個：是不是可以像水彩一樣暈染？第二個：不可以像油畫，比較濃稠？這兩點是我目前在上釉彩繪當中的新技術。(F-2-1-4)</p> <p>有人在無鉛釉料著手研發，其實不</p>

<p>鉛，要不含鉛，有些顏色就出不來呀，某些顏色不需要鉛就可以顯色，但是某些顏色一定要鉛才可以顯色啊，所以整件作品都不含鉛不可能，因為交趾陶本來是廟宇裝飾建築，為什麼要含鉛？因為它亮麗嘛，我們從底下看上面，才會覺得鮮豔、才看得到，所以它一定含鉛。要不含鉛就不是交趾陶了，不能說有幾個顏色不含鉛就說無鉛，而拿來當器皿使用，只是我要強調：不是每一個顏色都需要用鉛，但是整個作品裡面一定有鉛。</p> <p><u>很多藝師都很怕談到鉛，可能是我們一直沒有教導一般大眾，含鉛並不是不能摸。</u>我曾經在嘉義大學擔任陶藝指導老師，竟然有上好釉，學生是用衛生紙去拿作品的，我問他：為什麼？他說：含鉛有毒啊！我沒想到他是這麼害怕，其實含鉛是我們在調配時它含鉛，燒的時候就會燒掉了，縱使它存在裡面，但是它一定要在高溫的時候才能釋放出來，所以為什麼不要當器皿，接觸高溫時我不能保證鉛不會釋放出來，但是一般狀況它是非常安全的，縱使當燈座，溫度頂多 40、50 度，鉛也釋放不出來。所以根本不要擔心，沒有那麼嚴重。</p>	<p>是所有顏色都有鉛，要不含鉛，有些顏色就出不來呀，以它一定含鉛。要不含鉛就不是交趾陶了，只是我要強調：不是每一個顏色都需要用鉛，但是整個作品裡面一定有鉛。很多藝師都很怕談到鉛，可能是我們一直沒有教導一般大眾，含鉛並不是不能摸。其實含鉛是我們在調配時它含鉛，燒的時候就會燒掉了，縱使它存在裡面，但是它一定要在高溫的時候才能釋放出來，一般狀況它是非常安全的，所以根本不要擔心，沒有那麼嚴重。</p> <p>(F-2-1-5)</p>
<p>2. 技術研發與傳承對製作產品的品質有何影響？</p> <p>以往的話，以前的交趾陶很脆弱，有幾個因素，除了土沒有經過調配以外，還有他們以前是在廟埕或旁邊起窯，條件不夠，不能燒太高溫，所以就比較脆，那我們現在的都已經非常堅固了，是因為條件、技術不同。</p> <p>像我的上釉新技術，就讓作品看起來比較立體，然後我們會越來越刁鑽，作品就像一幅水彩，完全看不到有色溝，作品越來越精細、有更多變化。</p>	<p>以前的交趾陶很脆弱，除了土沒有經過調配以外，還有他們以前是在廟埕或旁邊起窯，條件不夠，不能燒太高溫，所以就比較脆，那我們現在的都已經非常堅固了，是因為條件、技術不同。(F-2-2-1)</p> <p>像我的上釉新技術，就讓作品看起來比較立體，然後我們會越來越刁鑽，作品越來越精細、有更多變化。(F-2-2-2)</p>
<p>3. 在產品研發上，嘉義交趾陶除了傳統的建築裝飾、藝品之外，還有其他類型產品嗎？</p> <p>有，有杯墊、時鐘、陶版畫……現在最新的一個應該是去年做的交趾陶馬年春聯桃符。我們不是春節時都貼春聯嗎，但是到了夏天、冬天它就褪色了，我那時候的想法就想：我來做這個掛起來，永遠不會褪色，除非打破，不然它永遠在。那時候做了春，就覺得做久了也沒什麼意義，馬年的時候，我一直在想：大家都是做真正的馬，所以就用英文、日文、中文不同的「馬」的文字結合，讓人</p>	<p>有杯墊、時鐘、陶版畫……現在最新的一個應該是去年做的交趾陶馬年春聯桃符。(F-2-3-1)</p> <p>我的東西我都是走生活化，當時就</p>

<p>家覺得貼春聯、同時又是馬年，就變成這樣的一幅作品。</p> <p><u>我的東西我都是走生活化，當時就是一直覺得說那些龍啊、麒麟啊是我們認為的吉祥獸，但是誰真的看過？</u>那我從這個地方思考，<u>我就想說那個東西跟我的生活產生不了關係跟互動、親密的感覺，所以我就思考：可不可以讓交趾陶更貼近生活？什麼作品是可以貼近生活？所以就從床頭小夜燈開始著手，因為交趾陶的釉含有微量鉛，所以它不能當器皿，可是要走入生活，我就想說從燈具開始，可以使用，又不用喝、不用一直摸。接著我慢慢也是很多跟生活有關係的。不過我也不知道哪些釉含鉛，哪些不含鉛，所以創作時就不朝食器去發展。</u>以前有一個人跟我學做了個小碟子，說他很想拿來用，我就說不然就洗一洗拿來放餅乾，不要接觸高溫，就不用擔心鉛的問題。</p>	<p>是一直覺得說那些龍啊、麒麟啊是我們認為的吉祥獸，但是誰真的看過？我就想說那個東西跟我的生活產生不了關係跟互動、親密的感覺，所以我就思考：可不可以讓交趾陶更貼近生活？什麼作品是可以貼近生活？所以就從床頭小夜燈開始著手，因為交趾陶的釉含有微量鉛，所以它不能當器皿，可是要走入生活，我就想說從燈具開始，不過我也不知道哪些釉含鉛，哪些不含鉛，所以創作時就不朝食器去發展。(F-2-3-2)</p>
<p>4. 交趾陶產業是否也有建立品牌或申請專利？</p> <p><u>其實我也沒有所謂品牌不品牌，我是傻傻地做，只有做頭腦想做的。可能今天在交趾陶界，認識交趾陶的，他一看就知道這是我的東西，那不叫品牌，應該是我的手法與風格，如果要做品牌，可能我需要有一個公司，打出一個品牌，或是去量產，像楊惠姍他們有琉璃工坊，我認為我沒有品牌，只是有個人風格，我沒有做那麼多，同樣的作品我不會做很多建，純粹是想做什麼就去做。</u></p>	<p>我也沒有所謂品牌不品牌，我是傻傻地做，只有做頭腦想做的。可能今天在交趾陶界，認識交趾陶的，他一看就知道這是我的東西，那不叫品牌，應該是我的手法與風格。(F-2-4)</p>
<p>5. 在行銷市場的開拓面向主軸為何？</p> <p><u>我不會考慮行銷市場開拓，因為作品都是很獨特的。目前人家都不打電話過來了，最早的時候中正大學辦公室他們說要開會，打電話給我說要六十四個，我說：你找錯人了。他說：不是，我們看過你的東西，很喜歡，想去你那邊選一件作品，看大概價位在多少，我們要訂六十四個。我說：沒有辦法，我都只有做一、二個。他說：那現在訂？我說：我做不出來，我只有這雙手，你要我做六十四個，我做一年也做不出來。</u></p>	<p>我不會考慮行銷市場開拓，因為作品都是很獨特的。(F-2-5-1)</p> <p>最早的時候中正大學辦公室他們說要開會，打電話給我說要六十四個，我說：沒有辦法，我都只有做一、二個，我做不出來，我只有這雙手。(F-2-5-2)</p>
<p>6. 是否面臨市場開拓不易的問題，如何克服？</p> <p>因為我沒有量產，只是單純的創作，所以也不用行銷，不用開拓市場。</p>	
<p>7. 交趾陶傳統上是以「師徒制」為主，請問現今在人才資源培育是否有什麼改變（如辦學、才藝班等）？</p> <p><u>我沒有拜師，不是我不肯，我在民國 84 年的時候，曾經找過兩個老師，那時候交趾陶雖然很蓬勃，但是他們只</u></p>	<p>我沒有拜師，不是我不肯，我在民國 84 年的時候，曾經找過兩個老</p>

要學徒不要學生，就是要在裡面工作的。他們那時候還不流行說老師開個鐘點課程，學生一個禮拜去學個二、三個小時或一個下午，那時候還是學徒制，所以像高老師也拒絕我，就是我 84 年找他的時候，他只要學徒在他那邊做，沒有特地開課教學生，那後來會演變成老師肯在外面教課，那是一個時代的演變。

因為文化局、在地政府有在推廣，縱使推廣我認爲是不力啦，但是跟 84 年比起來，將近二十年了，其實有很大的改變。這些藝師以前他們認爲：我在家做，我的學徒跟我做，要賣都來不及了，要再收什麼學生？還有一點，那時候他們還比較靦腆，只關在自己的工作室做，然後買賣，但是要排課程去教，可能他還不知道怎麼教，所以我剛開始也是面對這種情況，他們說：要教什麼？我不會教。時代是不一樣了。

像我就沒有傳承，不是我不願意，其實我剛開始只是因爲好玩、打發時間，或是說它變成我的精神糧食而已，但是到後來可能我太執著，所以就花很多時間在這個上面，能走到今天是始料未及，我從來沒有想說我可以在嘉義有一席之地。只是那時候做失敗了，斷啊、裂啊，就覺得怎麼這樣，人家也不可能讓你問，也問不到，就只好自己一次又一次鑽研，所以往後我都跟學生講：如果你在做，想知道怎麼樣不會裂、不會斷，你來問我，我馬上跟你講。而不再像我傻傻的、要試很多次。有一年協志中學藝術節請我去教交趾陶，那時候我就一直強調：好好聽我講，二分鐘就好，你做出來的東西就不會裂。那我又示範過，結果那一次，他們全班三十個人燒出來的東西沒有一個斷或裂，那時候我就覺得給我很大的成就感，因爲我是摸好幾個月才摸索出來。但因爲我同時也是家庭主婦，我每天家裡的事做完，剩的時間不多，還要創作，所以傳承的部分是我比較愧疚的。

所以我要講人才培育的幾個方向，第一個就是地方政府有沒有有計畫的短期、中期、長期的去培育，用方法吸引人才？有嗎？沒有。再來，人才要怎麼發掘？我覺得很難，因爲這現在都變成一種產業，以前那個年代是因爲經濟問題，家境清苦的孩子就去當學徒，學個手藝將來好謀生，也不是因爲透過考試招聘，而是肯學就來，師傅就教你，那是一種爲了謀生而學的技能，不是師傅爲了人才培

師，那時候交趾陶雖然很蓬勃，但是他們只要學徒不要學生，就是要在裡面工作的。(F-2-7-1)

後來會演變成老師肯在外面教課，那是一個時代的演變。因爲文化局、在地政府有在推廣，跟 84 年比起來，將近二十年了，其實有很大的改變。(F-2-7-2)

這些藝師以前他們認爲：我在家做，我的學徒跟我做，要賣都來不及了，要再收什麼學生？還有一點，那時候他們還比較靦腆，只關在自己的工作室做，然後買賣，但是要排課程去教，可能他還不知道怎麼教，所以我剛開始也是面對這種情況，他們說：要教什麼？我不會教。(F-2-7-3)

第一個就是地方政府有沒有有計畫的短期、中期、長期的去培育，用方法吸引人才？再來，人才要怎麼發掘？現在的人才培育，我覺得文化單位應該要貢獻心力才有辦法。(F-2-7-4)

以前那個年代是因爲經濟問題，家

<p>育而指導。現在的人才培育，我覺得文化單位應該要貢獻心力才有辦法。像去年交趾陶藝術節之前，他們有做培育課程，找交趾陶老師，一個老師負責去二到三個學校的教學，等於是進入學校撒種子，我覺得這點我就滿贊同的，而且課程結束後，還請這些老師來評審，這些孩子們的作品，誰是第一名、誰是第二名？我覺得這個鼓勵的性質就是無形的人才培育。</p> <p>我覺得地方文化單位要多下工夫，那我們可以配合。</p>	<p>境清苦的孩子就去當學徒，學個手藝將來好謀生，那是一種為了謀生而學的技能，不是師傅為了人才培育而指導。(F-2-7-5)</p> <p>像去年交趾陶藝術節之前，他們有做培育課程，找交趾陶老師，去學校教學，等於是進入學校撒種子，課程結束後，還請這些老師來評審，我覺得這個鼓勵的性質就是無形的人才培育。(F-2-7-6)</p>
<p>8. 在人才培育上有沒有什麼困難？</p> <p>像我朋友就我說：你怎麼不去找一個學生跟著你拜師學藝？我說：那個人是誰？沒有人啊！真正有人接近我，想要的是來玩一玩，然後帶回去給家人看—我今天做了一隻貓—這樣的，沒有辦法再深入，這樣的話沒有傳承，只是來體驗、來玩陶，我不願意這樣。</p> <p>現在有沒有像以前拜師、學「三年四個月」的？我說三個月要你來，可能都沒有人要來。因為時代不一樣了，現在的孩子吃苦耐勞是不能的，家長也捨不得，可能來當學生，一週來學一、二次，那個都很難培育。</p> <p>我們現在面臨很多藝師，他們要傳承，傳給誰？傳不下去，他聘請師傅來做，但是釉不傳下去，師傅做到退休，就做不下去了，因為沒有釉。那叫傳承嗎？像呂勝南，他兒子說願意接手，那個才是傳承，或是像葉星佑，他在斗六，他的兒子願意跟著爸爸學、跟著做，那才叫傳承。其他師傅那都不是傳承，他們只是在工作，並不會知道釉配方。人才培育的部份是我們擔憂的，因為我自己也沒有收學生，而且我也不可能現在開始說來開才藝班。但我認為人才不是難培育，而是釉色取得難。會捏塑的人應該很多，但會面臨釉的調製、取得困難，縱使去鶯歌買，可能顏色也非常有限，而且人家提供的釉是不是可以穩定？還有，能像我的釉可以像水彩這樣調嗎？</p>	<p>現在有沒有像以前拜師、學「三年四個月」的？我說三個月要你來，可能都沒有人要來。因為時代不一樣了，現在的孩子吃苦耐勞是不能的，家長也捨不得，可能來當學生，一週來學一、二次，那個都很难培育。(F-2-8-1)</p> <p>現在面臨很多藝師，他們要傳承，傳給誰？傳不下去，他聘請師傅來做，但是釉不傳下去，那都不是傳承，他們只是在工作。(F-2-8-2)</p> <p>人才培育的部份是我們擔憂的，我認為人才不是難培育，而是釉色取得難。會捏塑的人應該很多，但會面臨釉的調製、取得困難。(F-2-8-3)</p>
<p>9. 在人力資源管理上有何執行方面的問題？</p> <p>我只有自己做，沒有經營公司，所以沒有這個問題。</p>	
<p>三、組織能力</p> <p>1. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何文化價值定位？</p>	

交趾陶的故鄉就在嘉義，它本來是廟宇建築裝飾，一個特色工藝，所以它本身就是傳統工藝，它的價值已經是被定位了，應該是說如何發揚光大的部分是比較重要的。要說交趾陶有何文化價值？它已經有了，你看看，在李登輝當總統的時候，他都送嘉義的交趾陶作為國禮，把它稱做國寶級。很多人認為說做交趾陶的人也不多，嘉義市也沒有交趾陶的都市意象，像說我們到嘉義，下車就能看到交趾陶，知道這是嘉義的特色，並沒有，但是它文化價值的定位是時間一直累積而來的，從清朝道光年間一直下來，循序漸進的累積，縱使做的人不多，但是它文化價值的定位，我認為已經是被肯定了，不然為什麼從民國六十幾年就有人開始在做研究？而且在民國 68 年的時候，陳國寧教授他還召集一批研究陶藝的專家與研究生，他們共同開會，把交趾燒正名為交趾陶，為什麼要正名？因為那時候交趾陶炒得很熱，台灣經濟起飛，交趾陶被肯定了，所以我認為它已經有既定的文化價值了。

2. 您認為嘉義交趾陶在傳統工藝產業中有何經濟價值定位？

我認為還是弱一點，因為如果做的人少，經濟價值就比較難提升。像國外一些藝術的東西，會有一個市集或群聚，紐約不是就有第幾街嗎，藝術家在那邊，不管是畫什麼、編什麼，就會有很多人因為這樣而去看、去尋找自己想要的東西，是滿足眼睛欣賞也好，滿足精神糧食需求也好，提升藝術素養也好，我認為要這樣，就是聚集起來，才可以有經濟價值，才會蓬勃。但是在嘉義，你看都各自為政，分散各處，彼此互相都沒有串聯，像我這邊，就更寂寞了，人家還說：你都亂做，交趾陶是很傳統的東西，你不可以亂做。我也沒有爭辯，因為我覺得我是做高興的。

所以要提升經濟價值，一定要很多人來參與，要帶動更多的人同時來投入做。我舉個例子，西方人他們會這樣，這條街有一個人在賣鞋子，其他人發現人潮聚集，就在旁邊、對面也賣鞋子，就變成鞋街，在我們這裡會覺得說：怎麼跟我賣一樣的東西？那我生意就被你搶了。可是在西方，他們會認為：多開一點，是不是可以帶動更多人來？不是買你的就是買我的。可是這樣的想法在台灣很不容易，所以要提升經濟價值我就覺得很難。

像我們剛剛講傳承，經濟價值要提升，一定要有很強

交趾陶的故鄉就在嘉義，它本來是廟宇建築裝飾，一個特色工藝，它的價值已經是被定位了，應該是說如何發揚光大的部分是比較重要的。你看看，在李登輝當總統的時候，他都送嘉義的交趾陶作為國禮，把它稱做國寶級。(F-3-1-1) 它文化價值的定位是時間一直累積而來的，從清朝道光年間一直下來，循序漸進的累積，縱使做的人不多，但是它文化價值的定位，我認為已經是被肯定了，不然為什麼從民國六十幾年就有人開始在做研究？還把交趾燒正名為交趾陶。(F-3-1-2)

我認為還是弱一點，因為如果做的人少，經濟價值就比較難提升。我認為要聚集起來，才可以有經濟價值，才會蓬勃。但是在嘉義，你看都各自為政，分散各處，彼此互相都沒有串聯。要提升經濟價值，一定要很多人來參與，要帶動更多的人同時來投入做。(F-3-2-1)

像我們剛剛講傳承，經濟價值要提升，一定要有很強的傳承力。

<p>的傳承力。</p>	<p>(F-3-2-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業的未來願景如何？</p> <p>我是比較悲觀的，以前我在學校演講也講過，對交趾陶我也有很多願景，但是那都很難實現。<u>像釉的部分，沒地方買怎麼做？會捏塑的人是有，像我，我就是買了窯才面臨沒有釉的窘境，去請教人家，人家說：釉是天大的祕密，哪有隨便就告訴別人的。幸好我先生說：那有什麼了不起，釉裡面是什麼東西，我去找書就有啦。所以釉絕對不是天大的秘密，釉是知識的領域裡就有的，只是以前的師傅不知道裡面的成分，所以才認為是秘密，然後只願意傳給自己的孩子，那自己的孩子不會捏塑或是不做的時候，就沒有傳下去了。像林添木老師很值得讚賞的就是說他公開他的釉配方，這是會有歷史價值定位的。</u></p> <p><u>其實很多人都有留一手的缺點，我擔心你青出於藍勝於藍，就留一手，你又擔心你底下的……那就越來越差了。所以那種傳承會失敗，是沒有願景的。</u></p> <p><u>嘉義交趾陶未來要有願景，我認為政府一定要盡很大的努力，尤其是釉的部分。我們嘉義有經濟部產業創意研發中心，是不是可以跟文化單位共同串聯，把可以煮釉的人召集去煮釉，讓它有一個平台，捏塑的人可以去買得到釉，買回去就可以用，才可以廣納會捏塑的人才。就像我要畫水彩，去書局就可以買到水彩顏料，這樣才會有願景。有了釉，要去培育捏塑人才就簡單了；沒有釉的話，教人家怎麼進來啊？拚命說：來，我們都來辦活動，都來捏塑，都去學校教，然後釉藥都請老師提供，那大概也是煙火，放了就沒。教一教那些孩子回去做，可是買不到釉，就做不下去了。釉藥一定要普及，那政府一定要扮演推動的角色，讓釉有一個平台可以販售，而且有好多選擇，那才會有願景，產業才會蓬勃發展。</u></p>	<p>我是比較悲觀的，像釉的部分，沒地方買怎麼做？會捏塑的人是有，像我，我就是買了窯才面臨沒有釉的窘境，去請教人家，人家說：釉是天大的祕密，哪有隨便就告訴別人的。釉絕對不是天大的秘密，釉是知識的領域裡就有的，只是以前的師傅不知道裡面的成分，所以才認為是秘密。像林添木老師很值得讚賞的就是說他公開他的釉配方，這是會有歷史價值定位的。(F-3-3-1)</p> <p>其實很多人都有留一手的缺點，我擔心你青出於藍勝於藍，就留一手，你又擔心你底下的……那就越來越差了。所以那種傳承會失敗，是沒有願景的。(F-3-3-2)</p> <p>嘉義交趾陶未來要有願景，我認為政府一定要盡很大的努力，尤其是釉的部分。讓它有一個平台，捏塑的人可以去買得到釉，買回去就可以用，才可以廣納會捏塑的人才。那才會有願景，產業才會蓬勃發展。(F-3-3-3)</p>
<p>四、個人能力</p> <p>1. 您認為交趾陶產業經營或創作者應該具備什麼樣的特質或能力呢？</p> <p>肯吃苦，現在的孩子都不願意吃苦耐勞，連我兒子，人家開玩笑說：你做到這樣，叫你兒子回來做。我說：怎麼可能，連我在做什麼他都不知道。</p> <p>要說到特質，<u>第一必須感興趣，不感興趣就都不用說，感興趣是誘因，才會做得下去，感興趣、肯做才可以</u></p>	<p>第一必須感興趣，不感興趣就都不用說，感興趣是誘因，才會做得下</p>

<p><u>被訓練、可以培育</u>，如果你是愛來不來，那沒辦法。再來就是要不怕苦，像我自己在做，就面臨說：草稿、草圖畫出來感覺很好，可是怎麼不一樣？會再重來，重來很多遍，就會有兩個心態糾葛，一個是放棄，一個是不認輸，我認為一定是要不認輸，輸贏不是比賽得第一名或第幾名，而是對自己的挑戰、對自己負責的態度。我相信那些師傅也都是很努力在做才有今天，如果愛做不做，那是做不起來的。</p> <p>技術是「講破沒代誌」，但也需要看小孩子有沒有慧根吧。所謂有天分，應該是說在基礎訓練之後，可以再往上精進的部分，那叫做天分。但是如果一個人很有天分，可是都不感興趣、不想做，有天份也沒用。</p> <p>像我自己在做，做不好的時候我也不會氣急敗壞，就把它捏掉、弄掉，然後就想：明天再做。有些時候我做了三、四天，甚至一個多禮拜，還是覺得不對，做不出我想的那種美好線條，我就得決定：放棄它，那就從此不做這個了；或是說我不相信，我再做。我也曾經在創作的時候，面臨了挫折、否定自我，那一段時間我會害怕走到工作室，潛意識就覺得好害怕，會不會又燒失敗、又裂、又斷？但還是一直堅持下來，最後做出作品。所以大家看到的是最後的成果，沒有人看到過程的失敗、辛苦煎熬。所以除了有天分，還要感興趣、願意做，就算學得慢，但是可以慢慢訓練，堅持去做、不服輸的個性我想還是比較重要的，因為一定會碰到挫折。</p>	<p>去，感興趣、肯做才可以被訓練、可以培育。技術是「講破沒代誌」，但也需要看小孩子有沒有慧根吧。所謂有天分，應該是說在基礎訓練之後，可以再往上精進的部分，那叫做天分。但是如果一個人很有天分，可是都不感興趣、不想做，有天份也沒用。(F-4-1-1)</p> <p>再來就是要不怕苦、要不認輸，像我自己在做，做不好的時候我也不會氣急敗壞，然後就想：明天再做。我也曾經在創作的時候，面臨了挫折、否定自我，但還是一直堅持下來，最後做出作品。所以大家看到的是最後的成果，沒有人看到過程的失敗、辛苦煎熬。堅持去做、不服輸的個性我想還是比較重要的，因為一定會碰到挫折。(F-4-1-2)</p>
<p>2. 對嘉義交趾陶產業而言，您認為競爭對象主要為何？</p> <p>就我而言，我競爭對象應該是跟創意結合，這是我自己跟自己的競爭。我不用跟別人競爭，因為他們的區塊跟我很明顯的區隔，所以我不跟別人競爭，我是跟自我競爭。我認為目前對大的困難點在於：創意從何而來？因為我不想做那些傳統的東西。</p>	<p>就我而言，我競爭對象應該是跟創意結合，這是我自己跟自己的競爭。我不用跟別人競爭，因為他們的區塊跟我很明顯的區隔，所以我是跟自我競爭。(F-4-2)</p>
<p>3. 您認為嘉義交趾陶產業有哪些資源是其他競爭者無法模仿複製，能形成差異化的？</p> <p>創意嘛。你看台灣現在為什麼都在走文創產業？因為一定要有軟實力，老實說，台灣那些電子、科技產業都是代工，有一天人家不給你代工，就沒得做了。所以我認為軟實力重要，那一定就是創意嘛，再沒有別的了。</p> <p>創意是什麼？第一個就是概念的發想，但概念的發想</p>	<p>創意嘛。你看台灣現在為什麼都在走文創產業？因為一定要有軟實力，那一定就是創意嘛，再沒有別的了。(F-4-3-1)</p> <p>創意是什麼？第一個就是概念的</p>

<p>只是想，要藉由很多手法去做出別人沒有的，去呈現，實踐變成事實，把無變成有。第二點我認為就是把不同的元素結合在一起，譬如蛋糕毛巾，蛋糕是可以吃的，毛巾是用的，蛋糕跟毛巾是兩個完全不一樣的元素，但是他們把這兩個不一樣的元素結合，這個叫創意。第三點也等於是第二點的延伸，像冰淇淋麻糬，以前我們的想法是這兩個怎麼能放在一起？但是他爲了要做結合，去把麻糬裡面的成分去做改變。所以最後的一點就是打破物件原有的功能，像蛋糕毛巾，蛋糕是吃的，但是今天你一看那蛋糕好漂亮，可是不能吃，它本來是吃的，可是現在變用的，那就打破物件原有的功能，賦予其新的生命。像我那邊有一個作品：水龍頭面紙盒，水龍頭流出來是水，那我讓它流出來是抽出來的面紙。這個東西都是腦力激盪，所以我說台灣一定要在文創產業戰勝其他國家，我覺得創意是源源不絕的資源。人家怎麼模仿，我告訴你，我的創意人家模仿不來，因為我的創意一旦端出來，你再模仿是四不像，二來我可以告你啊，所以我認為不要怕模仿。怕模仿就表示說怕模仿的人做得比你不好，表示東西不夠純熟，所以模仿就給他去模仿啊，因為我們永遠有新創意。</p>	<p>發想，但概念的發想只是想，要藉由很多手法去做出別人沒有的，去呈現，實踐變成事實，把無變成有。第二點我認為就是把不同的元素結合在一起，最後的一點就是打破物件原有的功能。這個東西都是腦力激盪，所以我說台灣一定要在文創產業戰勝其他國家，我覺得創意是源源不絕的資源。(F-4-3-2)</p> <p>我的創意一旦端出來，你再模仿是四不像，二來我可以告你啊，所以我認為不要怕模仿。怕模仿就表示說怕模仿的人做得比你不好，表示東西不夠純熟，所以模仿就給他去模仿啊，因為我們永遠有新創意。(F-4-3-3)</p>
<p>4. 您認為嘉義交趾陶產業業者在管理方面有何需要加強之處？</p> <p>我舉個例子，像我們政府鋪了這條人行專用道，那人行專用道的草比人還高，這就是沒有後續管理，然後幾年後再花一筆錢重新蓋。像一些比較市郊公園的草、人行道、旁邊的水溝，都是垃圾，爲什麼？就是沒有管理。我們都只有砸一筆錢，去造了東西，很漂亮，但是沒有持續。所以應該要永續經營，不是辦個活動，有成果好棒，可是沒有後續。</p>	<p>我舉個例子，像我們政府鋪了這條人行專用道，那人行專用道的草比人還高，這就是沒有後續管理，然後幾年後再花一筆錢重新蓋。應該要永續經營，不是辦個活動，有成果好棒，可是沒有後續。(F-4-4)</p>