

探討傳統產業的轉型困境與經營策略之研究--以苗栗竹南蛇窯為例

投稿類別：商業類

篇名：

探討傳統產業的轉型困境與經營策略之研究--以苗栗竹南蛇窯為例

作者：

周彥廷。苗栗縣立興華高中。高三3班
吳碩旂。苗栗縣立興華高中。高三3班

指導老師：

陳淑芬老師

壹●前言

一、研究動機

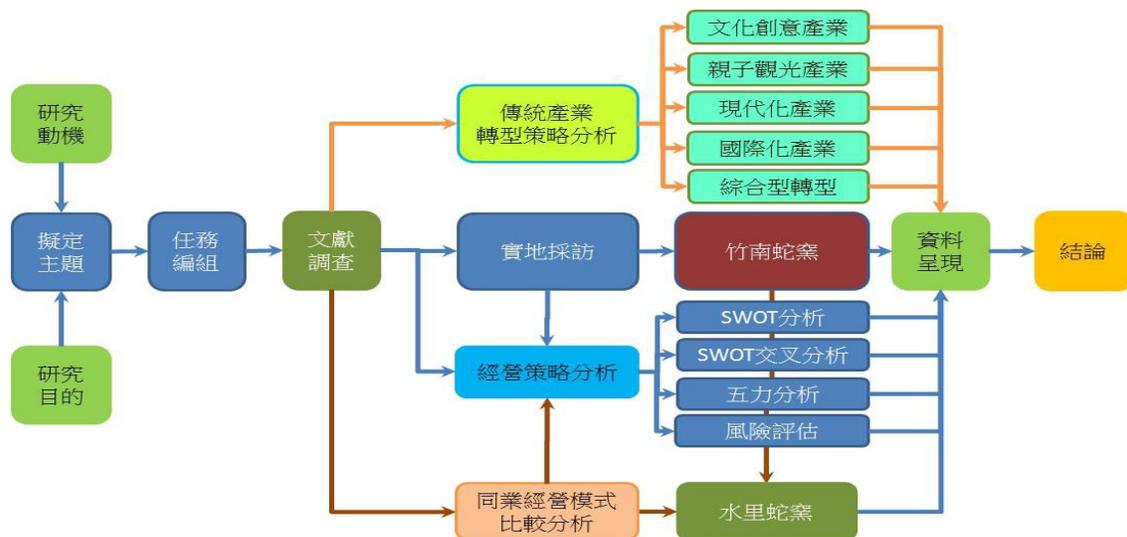
科技日新月異，讓人們的生活變的越來越便利，但相對的隨著時間的流逝，許多傳統的產業技術漸漸被機器取代甚至是被人類淡忘。就拿陀螺來說，以前它曾是大人小孩們人手一個的玩具，而現在卻已成為了大人們的回憶。不過有些經營傳統產業的人們以轉型的方式將傳統產業變成了一種傳統文化，好讓只有在過去看得到或找得到的技術及事物能在現今時代下呈現。就像「竹南蛇窯」，從小生長在苗栗都不知道有這個地方，直到有次聽長輩說才對它有了初步的了解。因此我們想對其做研究，來了解一群努力推廣創新的人們要如何讓傳統陶窯文化能在現代持續發展。

二、研究目的

- (1) 探討傳統產業轉型的策略
- (2) 研究「竹南蛇窯」的轉型過程
- (3) 探討與分析「竹南蛇窯」的永續經營策略

三、研究方法

本研究採用文獻調查法，及實地考察「竹南蛇窯」，並採訪經營者，最後彙整各項資料並進行經營策略分析，就「竹南蛇窯」的經營模式進行SWOT及五力分析，並提出我們的看法與結論，請參考圖(一)為本論文的研究流程圖。



圖(一) 研究流程圖(本組自製)

貳●正文

一、傳統產業的轉型策略

產業轉型指的是「通過特定的產業、財政、金融等政策措施，對現在產業結構進行直接或間接的調整」(註1)。讓該產業能跟上時代的變化，更能讓其產業朝向多角化、多元化甚至是國際化發展。轉型的方向又因產業的不同、轉型的目標不同可分為許多類型。請參考表(一)，為本組自行規納整理之傳統產業轉型策略。

表(一) 傳統產業的轉型策略(本組整理自製)

轉型方式	說明
轉型為文化創意產業	「簡稱文創產業」(註2)。這種轉型方向多出現在一些傳統工藝、視覺藝術、音樂及表演藝術等產業。我國文化部也有訂定相關補助計畫或活動來推廣此類產業。
轉型為親子觀光產業	此種轉型產業通常具有觀光教育性質，因為現代人懂得休閒的重要，而這種方法不僅能讓自身產業活絡，更能將其推廣出去「這兩年，「逛觀光工廠」成為時興的親子活動，工廠不再是兒童止步的危險重地，而是寓教於樂的另類學校。」(註3)。
轉型為現代化產業	這種產業多出現在一些工業產業上，如金屬機械工業、化學工業、民生工業等。最主要的目的是希望朝向智慧化、環保化、綠能化...的方向發展「依據行政院100年5月9日核定之產業發展綱領，擬定經濟部2020年產業發展策略」(註4)列出三大發展政策的主軸。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統產業全面升級 2. 新興產業加速推動 3. 製造業服務化、服務業國際化科技化
轉型為國際化產業	能將產業朝國際化發展的產業通常因為本身具有獨特性等優勢，而利用其較特別的產業向外推廣有助於提升產業價值，讓自身產業能在國外重新找到新方向得以持續發展。
綜合型轉型	此轉型方式是結合多種不一樣的方向來轉型，其實大多數產業都會選擇其方法，因為多方的發展更能創造出更大的效果。而本組的研究對象「竹南蛇窯」也是屬於此類轉型的例子。

二、「竹南蛇窯」的轉型策略

(一)歷史介紹

「竹南蛇窯」是由老陶藝師林添福於民國六十一年間，帶領九位師父及一頭牛，花了整整九天的時間，日以繼夜，辛苦建造出長達二十三公尺長的傳統蛇窯。是目前台灣少有，且為「苗栗縣唯一僅存的傳統蛇窯。」(註 5)，「竹南蛇窯」古名為「恆發陶瓷工廠」，是一間主要生產花瓶的陶廠。在民國七十年初，由於製作花瓶的新興材料—塑膠的出現，導致工廠的營運面臨了相當大的難題，再加上附近幾家大型瓷磚工廠也在同時擴大招募員工，工人紛紛離開，尋找其他的出路，因此林師傅只好暫時將恆發陶瓷工廠歇業。

這對當時已經年過半百的林師傅來說，是他製陶生涯裡一個相當大的打擊，為此師傅灰心了好一陣子。但，在停工的這段日子中，師傅雖然難過，卻一點也沒放棄製陶，而是憑藉著對製陶的那一股熱忱，開始重新設計，並製作一些民俗陶或精緻且有著美麗浮雕的大型觀賞陶，後又隨著泡茶文化發展出以其為主的生活實用陶，重新摸索出一條自己在陶藝創作上的新方向。這時，兒子林瑞華也為了鼓勵父親創作，辭去在外地的工作，回老家一同與父親摸索將傳統產業轉型的新目標。到了民國七十八年，林添福師傅和兒子、媳婦一同開發出新的生活工藝陶，如陶瓷桌椅搭配上造型獨特的茶壺、茶盤。「林添福燒陶能隨著時代的變遷而轉型，作品豐富多元，保有傳統技藝並將陶文化發揚光大」(註 6)

「民國 83 年，台灣省陶藝學會在竹南蛇窯舉辦「重燃古窯柴燒」活動」(註 7)，並請燒窯經驗豐富的林師傅指導燒窯技藝，使得因為現代科技發達而少見的高溫柴燒技術，在陶藝界興起一股新熱潮。該次活動結束後，他們決定將工廠名稱更名為「竹南蛇窯」。「民國 90 年獲選為文建會全國歷史建築百景之一，也被登錄為苗栗縣的歷史建築。」(註 8)。

(二)轉型過程研究

為了更深入了解「竹南蛇窯」的發展及探討其轉型策略，我們前往「竹南蛇窯」進行實地採訪，訪問第二代窯主鄧淑慧女士，請參考表(二)所示為「竹南蛇窯」轉型歷程訪談結果。

表(二) 「竹南蛇窯」轉型歷程訪談結果(本組自製)

過程	問題	回答
轉型前	請問您在甚麼機緣下接觸此傳統產業的?目前已接觸多久了?	鄧淑惠女士是在有次帶著才藝班的學生去蛇窯參觀，因緣際會下開始接觸古窯文化目前已接觸大約十年了。
	請問您的經營理念是甚麼?希望帶給遊客甚麼樣的感受?	他們推廣的是以不過度觀光的方式(以傳承為主，觀光為輔)來傳承傳統原始技藝保有地方的生活型態，希望帶給由各地來的遊客具有深度旅遊的感受。
	是甚麼樣的原因讓您把窯場轉型成古窯生態博物館?	在民國 70 年初左右，製作花瓶的新興材料－塑膠的出現，導致陶製花瓶需求下滑，使得工廠的營運面臨了很大的難題當時甚至歇業了一陣子。民國 83 年和台灣省陶藝創意協會合辦重燃古窯的活動遇到一位貴人蔡榮佑老師，他說了一句話「最漂亮的不是作品，而是窯內壁上的窯汗(古窯內壁因高溫而產生的結晶體)。」點醒了他們重新思考古窯的重要性。
轉型中	在轉型的過程中有遇過甚麼樣的難題嗎?	<p>(1)設備老舊需要整修或換新的，因此需花費很多的時間和費用。</p> <p>(2)向政府申請經費，須定時交上成果報告書過程繁瑣，且需要另找人員來幫忙撰寫因此在人事方面便增加支出。</p> <p>(3)起初剛從窯廠轉為開放空間供遊客參觀時有諸多不習慣和要注意的部分，例如：遊客如果有帶小孩需要注意，怕他們會碰撞到園區的陶製品。</p>
	請問在轉型時的面貌和轉型前的期望有所出入嗎?	其實竹南蛇窯在過去的 10 年間嘗試不同方式的轉型，並不是一開始很成功。至今都還是持續地在改變。期間包括工藝陶時期、生活陶時期等。雖然在轉型過程中遇到了些之前沒想過的問題，但每年訂定不同的目標讓竹南蛇窯靠著經驗跟摸索來了解下一步該如何前進。

<p>轉型後</p>	<p>竹南蛇窯有對社區帶來甚麼樣得影響或貢獻？</p>	<p>在蛇窯周圍有許多住家，燒窯時會排煙可能造成社區環境汙染，為解決此問題，目前已推廣環保柴燒並且和社區合作舉辦教學並成為社區的特色文化，且帶動居民生活美學。例如：2012/09/18 創意拼圖美化公館社區河堤利用淘汰磁磚回收再利用當天活動邀請竹南蛇窯第二代窯主林瑞華先生、古窯藝術總監鄧淑慧老師蒞臨指導。</p> <p>為了延續傳統技術，蛇窯也會定期舉辦蓋窯大賽，讓國內外有興趣的人來一同參加，互相學習，切磋技藝。此外蛇窯對於公益活動也進了一分心力，利用認養及彩繪吉祥物貓頭鷹的愛心撲滿來鼓勵大家存錢，將愛心傳播出去。</p>
	<p>請問您對竹南蛇窯的未來有甚麼期許？</p>	<p>竹南蛇窯對未來的期許是希望把產業活絡、推廣苗栗地方文化、地方深根，讓更多人知道甚至能多與國際交流。</p>

透過訪問的過程，我們了解為何在現代生活方便資訊發展迅速的時代下，會有一群人不放棄傳統技術的精神，因為它固然有它的重要性，就如前苗栗縣長傅學鵬說的：「**陶瓷為文明發展的重要指標之一，而「窯」可以說是孕育出陶瓷文化的母親。**」(註9) 就像我們做事一樣，雖然不知道結果會如何，但最重要的卻是我們努力的過程。

三、同業經營模式比較(「竹南蛇窯」vs「水里蛇窯」)

本組會選擇南投「水里蛇窯」與苗栗「竹南蛇窯」做比較是因為「水里蛇窯」目前為「竹南蛇窯」的最大競爭者，且「水里蛇窯」在台灣富有相當大的知名度，請參考表(三)為「竹南蛇窯」與「水里蛇窯」經營模式比較。

表(三)「竹南蛇窯」與「水里蛇窯」經營模式比較(本組整理自製)

	竹南蛇窯	水里蛇窯
成立時間	民國 61 年	民國 16 年
費用	清潔費：150 元/人 優惠價(學生、小孩、老人)：50 元/人 DIY 體驗：250 元/件	全票：150/人 優惠票(110cm 以上學生、兒童、七十歲以上老人)：120/人 團體票(30 人以上)：120/人 團體優惠價：(110cm 以上學生、兒童、七十歲以上老人 30 人以上)：100/人 免費：水里鄉人士、110cm 以下孩童、殘障人士 DIY 體驗：280/件
營業時間	周三到周日(09:00~17:00)	全年無休(8：00~ 17：30)
園區規劃	傳統蛇窯歷史建築、消失的古窯重建、林添福常設展、十一學陶藝教室、高溫柴燒窯、苗栗陶、吉祥貓頭鷹	蛇窯文物館、陶藝教室、千禧雙口瓶、921 紀念館、多媒體視聽室、蛇窯咖啡館、成型區、產品展售部
蛇窯長度	23 公尺(現僅 19 公尺)	數百餘台尺
未來展望	產業活絡、推廣苗栗地方文化、地方深根、多與國際交流、傳統文化資產保存及永續發展	朝文化產業方向，歷史建築物的保存與觀光業做協調，以活躍基層地方社團共同舉辦活動，增進地方凝聚力。
各代窯主	第一代窯主：林添福 第二代窯主：林瑞華、鄧淑慧	第一代窯主：林江松 第二代窯主：林木倉 第三代要主：林國隆(將工廠轉型觀光的第一人)
官方網站語言	中文、英文、日文	中文、英文

(參考彙整竹南蛇窯(註 10)及水里蛇窯(註 11)官方網站)

四、「竹南蛇窯」的經營策略分析

(一)SWOT 分析

經由文獻蒐集與實地採訪的資料，我們將「竹南蛇窯」的 SWOT 結果整理如表(四)所示。經過討論，將「竹南蛇窯」的 SWOT 進行交叉分析整理如表(五)所示。

表(四) 「竹南蛇窯」SWOT 彙整表(本組自製)

優勢 (S)	1.有出版相關書籍。 2.DIY 實作讓民眾了解製陶過程。 3.保有傳統窯爐，延續傳統產業文化。 4.專業解說員讓遊客更能深入了解。 5.入選為全國歷史百景。
劣勢 (W)	1.傳承問題。 2.知名度不高導致觀光客不多。 3.部分設備還須改善。 4.園區過於偏僻，缺乏指標，可能導致遊客找不到。
機會 (O)	1.報章雜誌採訪，讓更多人了解。 2.成為社區特有文化。 3.與政府或社區合辦活動。 4.國外陶藝師對於現代少有的傳統柴燒窯有極大的興趣。
威脅 (T)	1.通往竹南蛇窯的公車路線班次較不多。 2.同業競爭(如:水里蛇窯)。 3.向政府申請金費較繁瑣。 4.新型窯爐的出現(如:瓦斯窯)。

表(五) 「竹南蛇窯」SWOT 交叉分析表(本組自製)

		內部因素	
		優勢 (S)	劣勢 (W)
外部因素	機會 (O)	SO (增長性策略) 竹南蛇窯本身有出書再加上報章雜誌採訪及與政府社區合辦活動讓竹南蛇窯能夠讓社會大眾看到並使其在與社區聯繫方面加大力度，甚至朝向國際化發展。	WO (多元化策略) 竹南蛇窯雖然有與政府及社區一同舉辦活動，但本身卻還存在著傳承等問題，所以他們藉由更多元化的方式(如:國際化)，尋找對蛇窯有熱誠的同好或觀光客來解決問題。
	威脅 (T)	ST (扭轉性策略) 竹南蛇窯利用出書讓民眾更了解傳統窯爐，讓其不被新型窯爐的出現影響。而對於向政府申請金費問題，可改向其他有興趣企業合作或基金會募款的方式來解決。	WT (防禦性策略) 竹南蛇窯因知名度不高且有同業威脅緣故，而利用不斷創新等方式，並改善設備不良問題，加上每年訂定新目標，讓他們能跟上現代社會快速改變的腳

			步。
--	--	--	----

從上述 SWOT 分析及交叉分析可得知「竹南蛇窯」需不斷創新並把握現有的優勢及機會，改善原有的劣勢，並對抗外部的威脅，才能有助於提升自身價值，並在永續經營方面也才能有相當程度的幫助。

(二)五力分析

為了分析「竹南蛇窯」所處的產業結構，以及「竹南蛇窯」在此產業中的競爭地位，我們採用五力分析評估「竹南蛇窯」在產業中的各項競爭力，請參考表(六)所示的評估結果，我們可依此優劣勢重新定位「竹南蛇窯」在產業中的地位，並擬定相關的改善方案與調整經營策略，使「竹南蛇窯」能永續發展並經營下去。

表(六)「竹南蛇窯」五力分析評估表(本組自製)

五力	評估	分析
消費者的議價能力	低	因為購買者的數量不少，且現代有很多人因環保意識抬頭，喜愛使用陶製的生活用品，例如：碗、盤、馬克杯。
供應商的議價能力	中	早期都是自行找土和砌磚，做陶及蓋窯。現在都是向專門賣土或磚的廠商訂購，故存在了一些供應商的議價空間。
潛在進入的威脅	低	因為竹南蛇窯是屬於傳統產業，目前也只剩少數幾家在經營，故對於新進入者較無太大的威脅性。
替代品的威脅	中	雖然傳統柴燒窯已漸漸被許多現代窯爐取代，但由於傳統柴燒窯所燒出的成品跟能大量產出產品的現代窯爐還是有所差別，故因此他還有其自身存在的價值。
現有競爭者的威脅	高	現有的競爭者主要為南投水里蛇窯，但因為水里蛇窯的觀光規劃較為完善，所以目前較於劣勢。

(三)風險評估

企業需要進行風險的評估是因為風險評估可以讓管理者在發生事情前先行作

出解決方案，讓其危害達到最小，請參考表(七)所示，為本組對「竹南蛇窯」所做的風險評估分析表。

表(七) 「竹南蛇窯」風險評估分析表(本組自製)

	風險	評估	分析
內部風險	資金風險	中	雖然竹南蛇窯的土地是窯主自有的，沒有租金問題，但他們仍然有部分設備老舊需要整修。
	合夥風險	低	竹南蛇窯主要是由家族自行經營。
	技術風險	中	雖然林添福先生已有豐富的燒窯經驗及技術，但在現代科技發達的時代下，容易被現代機器所取代。
	經營風險	低	因竹南蛇窯每年目標不同，靠著經驗及摸索前進。
外部風險	市場風險	高	雖然傳統柴燒窯燒出的成品有自身價值，但對於一般廠商需求，使用瓦斯窯等新興窯爐能大量製造，減少生產成本。
	災害風險	中	雖然竹南蛇窯並非位於山區，因此遇到災害時不會太嚴重，但設備有些老舊難免會因為天災而些微損壞。

參●結論

- 1、為了不被現今社會淘汰及取代，傳統產業被迫進行轉型，轉型中充滿著困難，包括政府對產業的輔助政策仍然有許多限制條件，本組認為政府應在各方面多支持具有傳統文化之產業，讓傳統文化能延續傳承。
- 2、「水里蛇窯」相對「竹南蛇窯」較有名氣是因為「水里蛇窯」的觀光較為「現代化」及「創新化」，讓整個傳統產業與現代休閒生活做連結；而「竹南蛇窯」的經營理念則以「不過度觀光」較著重「傳承傳統原始技藝」為核心，時常舉辦營隊或蓋窯大賽來傳承，由此可知兩個地方吸引的觀光族群有明顯的不同。
- 3、「竹南蛇窯」園區位置較為偏僻路標不明顯容易讓人找不到路，在無形中可能會流失掉許多客人，我們認為這是值得積極改善的地方。
- 4、雖然「竹南蛇窯」的觀光效果不如「水里蛇窯」，但「竹南蛇窯」目前已利用自身的優勢，逐漸將「傳統高溫柴燒窯」的技藝朝向國際化發展。

肆●引註資料

註 1:MBA 智庫百科。2013/09/17，取自

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BA%A7%E4%B8%9A%E8%BD%AC%E5%9E%8B>

註 2:維基百科。2013/09/18，取自

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD>

註 3: 林讓均(2009)。全台 31 家觀光工廠-工廠也能觀光親子遊。遠見雜誌，274，1-4。2013/09/20，取自

http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_14934.html

註 4: 經濟部產業創新優化轉型。2013/09/18，取自

http://www.moea.gov.tw/AD/Ad01/content/ContentDetail.aspx?menu_id=3571

註 5:竹南蛇窯。2013/09/24，取自

<http://www.cc.chu.edu.tw/~b8917041/pyay9.htm>

註 6:甘必通(主編)(2012)。苗栗老藝師。苗栗縣：苗栗縣政府國際文化觀光局。

註 7:苗栗縣政府國際文化觀光局。2013/09/24，取自

<http://www.mlc.gov.tw/build/index-1.asp?Parser=99,6,30,27,..,12>

註 8:苗栗文化觀光旅遊網。2013/09/24，取自

<http://miaolitravel.net/mainweb/article.aspx?Lang=1&Sno=04004374>

註 9:鄧淑慧(2001)。苗栗的傳統古窯-一個生態博物館的雛形。苗栗縣：苗栗縣文化局。

註 10:苗栗竹南蛇窯官方網站。2013/10/04，取自

<http://www.skiln.com.tw/Introduction.htm>

註 11:南投水里蛇窯官方網站。2013/10/04，取自

<http://www.snakekiln.com.tw/>