

台灣桐花祭活動對客家產業轉型之探討—從產業價值鏈到價值網

梁錦鵬*、范楊松**

摘要

從 2002 年台灣政府主導客家文化-桐花祭活動至今已 12 年，這期間居住在台灣的客家人，在每一年特定的兩星期中，才得以找回失落的節慶認同，但煙火式的活動難以紮根於地區性的經濟，這可從該節慶在這 12 年的產業相關發展的統計數字中得到答案。

桐花祭活動本身應無問題，而是客家人在 21 世紀企業發展過程中，已普遍存在先天困境及後天失調因素，例如客家庄中多是微型企業（零散型企業），不利於發展成為成熟完整的企業體。但若透過中衛體系之垂直分工、水平合作及共生整合三步驟，客家產業才有機會從商品文化發展為服務文化及活動文化，才能達成文化創意之成熟領域。

桐花祭初期由政府主導，的確可以將有限資源做最佳化安排，但僵化的政策卻妨礙及限制了執行者諸多創新思維。若能經由政府主導之組織型合作關係，轉化為市場型合作關係，將可使得桐花祭由地方參與，轉化為全球企業參與的國際性活動，如此客家產業才有機會由零散型的劣勢組織轉骨為具優勢的產業互補市場，最終經由融合資通訊以建構全球化客家產業價值網。

關鍵字：桐花祭、客家文化、中衛體系、產業價值網

* 梁錦鵬：瑞士歐洲大學企管博士候選人，國立體育大學休閒產業管理碩士，曾任職宏碁集團資訊長華冠通訊全球營運中心處長共二十餘年，現任職於國立體育大學。

** 范楊松：美國普萊頓大學企管博士，國立交大管理科學博士研究，曾任民營企業執行副總、總經理，現任大人物知識管理集團董事長，瑞士歐洲大學 MBA/DBA 學校執行長，國家文官學院講座教授，台灣創意產業管理協會理事長。

Abstract

Since 2002, the government-led Taiwan Hakka Culture - Tonghua Ji activity has been for 12 years, during which the Hakka people live in Taiwan, in particular two weeks every year, the festival was able to retrieve the lost identity, but pyrotechnical activities difficult rooted in regional economy, which may get an answer from the festival in 12 years of industry-related statistics development.

Tonghua Ji activity itself should be no problem, but the Hakka people in the 21st century enterprise development process, has been the prevalence of congenital and acquired disorders plight of factors, such as Hakka Zhuang are mostly micro-enterprises (enterprises scattered), is not conducive to develop into mature and complete corporate body. However, if the defender system through vertical division of labor, the level of cooperation and coexistence integrate three steps from the commodity Hakka cultural industry a chance to develop a service culture and cultural activities, in order to reach the field of cultural and creative maturity. Early

Tonghua Ji led by the Government, and indeed the limited resources available to make the best of the arrangements, but rigid policies would hinder and limit the executor of many innovative thinking. If the tissue via a government-led partnership, cooperative relationship into the market, will make Tonghua Ji participation by local, into global enterprises to participate in international events, so the chance of Hakka industries scattered type of inferior tissue transglutaminase Bone is a competitive advantage in the industries complementary market, and ultimately through the integration of ICT in order to construct global Hakka industry value network.

壹、緒論

產業很難靠煙火支撐，同樣的產業也很難靠數據來自我感覺良好，因為產業發展是要引起顧客的長期消費，如何突破這些客家產業的限制，反而是當代不可避免的討論議題，跨域議整合可能是我們所想到比較具備成功的一種方法。

一、研究背景

桐花是油桐樹的花朵，百年前油桐普遍長在客家庄附近，但其樹材的經濟價值不高，花朵兀自生自滅。從賞花者的角度來看，桐花並非很好欣賞的對象，因花朵長在高大的樹冠層上端，讓人不容易欣賞美麗的花朵，意外的是，桐花的價值卻從花朵落下的那一剎那開始，當人看到遍地是充滿浪漫情懷的桐花時，「桐花」已脫胎換骨走入潮流，走入時尚，走入現代人的心中，搖身一變成為客家文化的意象符號，這不僅凝聚了客家族群的向心力，也為客家產業帶來了新的契機。桐花已經成為文化創意產業的主角，許多有心人開發了種種創意產品，已經達到活化客庄、造就商機，並帶動地方產業與現代化創意結合發展的目的。

這 13 來在台灣客委會主導下，把原來只有在客家庄的桐花祭，發展成全台灣的桐花祭，其目的除了確保客家文化在台灣的存在及發展外，同時可藉著活動期間的觀光人潮，帶動客家相關產業的發展基礎。但台灣的節慶都多半是煙火式的活動，難以造就出紮根的事業；同時因為桐花分佈範圍幾乎與客家人的生活空間相當，活動的主軸常侷限於大部份的客家庄地區，反觀在文創產業激烈競爭的時代，需要對政治經濟社會文化等多層面的挑戰，我們仍需要政府啟動大規模的產業提升及輔助計畫，才能夠展現出政府照顧弱勢產業的動能。

二、研究動機

桐花祭活動舉辦至今約 13 年，依據政府公告的所得預測其效益分析，總體經濟的數字呈現是成長的，由表 1 可知數字非常亮麗。

表 1 效益所得統計表

年度	所得效益	來源
2004	20 億	客委會委辦各年度有關桐花祭及新聞資料整理
2005	35 億	
2006	38 億	
2007	50 億	
2008	70 億	
2009	80 億	
2010	130 億	

資料來源：客委會委辦各年度有關桐花祭及新聞資料由作者整理

但我們需要深思，缺乏實證的相關數據，而這些卻是活動期間的產銷經濟數字，活動是否能吸引顧客長期消費，目前並無實際的數據可資佐證，另一方面客家人長期居住在資源匱乏的環境，以致缺乏自信，性格是傳統守成，難以因應現有企業積極求變的要求；在財務管理上，則採取分散風險的策略，以致客家庄中遍佈皆是微型企業（零散型企業），這對 21 世紀企業發展非常不利，若主政者無法深入了解上述客家企業發展的限制，其僵化的政策，實在無法突破現有的困境。茲列舉主要的問題如下：

- （一）13 年來諸多慶典活動其經濟政策難以在地紮根。
- （二）產業發展在僵化政策下，發展策略仍然侷限於客家庄經濟。
- （三）缺乏客家產業品牌形象及利基市場產品開發。
- （四）環境資源與性格限制造成客家地區企業人才匱乏。

三、研究目的與範圍

客家人在企業的發展過程中，有很明顯的限制，但台灣政府自 1984 年開始推動中衛體系活動，至今已近 30 年，成功協助許多台灣產業轉型及提升競爭力，其共存共榮的核心精神，若能夠協助客家企業善用這有用的方法，就能提供解決方案。溫金豐，(2009)提出的中衛管理策略，包括「加強組織聲譽」、「籠絡與收買」、「伙伴關係」、「合併與併購」；其中加強組織的聲譽，是共生相依關係中較為圓融的做法，透過加強自我聲譽，使得供應鏈上下游組織願意與其往來並提供資源與

服務，由於資源與服務不致匱乏，才能確保組織生存，具體方法例如與銀行維持良好的互動與財務信用，良好的品質及市占率等。

找出客家企業在創始、成長跟發展階段要注意哪些調整，應該如何跟其他的族群資源作有效的整合，同時善用現代化工具進行客家族群的質變，會是本篇論文的主要貢獻。

貳、文獻探討

客家先天地域的產業限制，會直接的影響到企業管理經理人的限制，但產業的藍染布衫及客家美食已經浮上市場，並且可說是客家產業的代表，但是如何透過的地域植物的生活特徵，並結合中衛體系的垂直水平整合的功能，相信能夠提供指標性、創新性的品牌桐花行銷的機會。

一、客家族群的商業限制與機會

中國大陸的桂林地處偏遠，但以客家人劉三姐為故事原型，創作了「映象劉三姐」的文創產品，在公演 10 年內竟創造出人民幣 40 億的票房收入，其他周邊無數的觀光產業商機更不在話下，可說是傳統產業國際化的標竿典範。反觀在台灣，桐花祭運作至今其所得總體效益估計至少新台幣 150 億，但仍然看不到客家產業的機會，因為過去的經驗告訴我們，活動是有生命週期，若無新的創意原素加入，其新鮮感的衰退將更加明顯。

沿著台灣中央山脈下兩邊的線狀客家族群，並未因為每年短暫的五月雪桐花祭，明顯提升客家產業了，究其原因，當政者似乎還是擺脫不了數字掛帥的迷思，顯見相關主管機關在推動文創產業的發展時，不免仍重視各項 KPI（關鍵績效指標）。指標量化與稽核固然重要，但在評估效益的過程中經常忽略了產業背後所帶來的軟實力。例如客家人從中原的上層社會所發展出優勢的點心文化，歷經戰亂、南遷及地形保護，若要發展就需要開放，而保護與開放之間的重要關鍵，就是客家人的生活與文化價值，亦是客家經濟的重要趨動力。

客家人在從事企業經營時，要面對很多潛在的限制，主要因為客家人居住地

大部份都分佈在台灣中低海拔的山坡地，因地形養成了比較封閉且易於滿足現狀的經濟思維，缺乏創新就注定以失敗收場。而反應在平原地區的閩客，因為擁有較多的土地資源，並可以輕易轉換為政治資本跟經濟資本。在此特別提出為什麼台灣客家人在從事企業的過程中，不如廣東的客家人、印尼、馬來西亞、新加坡等東南亞地區的客家人這麼蓬勃發展？推估有兩個重要的原因。

（一）是資源極度匱乏。

（二）是風險極度分散。

在這兩個因素的交互影響下，造成台灣客家人無法將事業發展為大型企業。

台灣自古以來就是海島文化，以致內需市場不大，若不善於外貿，不善於跟國際接軌，在面對產業全球化的趨勢下，發展將受到很大的侷限。范楊松，(2010)從幾個角度思考客家人的性格與特質，或可了解在客家族群裡是缺乏成功跨國企業，者是從客家人的族群團結方面去思考。

（一）埋頭苦幹，滿足現狀而急於風險分散，但對企業家而言，若無法累積資本，無法集中資源，無法開發利基的市場，將造成致命的傷害。

（二）企業家的精神強調積極主動，創新求變，但客家人多半是傳統、刻板、守成，開創性不夠。

（三）企業家的性格多渴望獨立，充滿自信心，而客家傳統性格是保守，產生依賴心理，缺乏自信。同時族群強調讀書尋求仕途，以至缺乏經商能力，及對事業發展的雄心。

（四）做為一個好的企業家或創業者，必然要有良好溝通跟人際應對的能力，位客家人多半正直、硬頸，欠缺圓滑、圓融的手腕。

除了桐花的意象外，客家族群在台灣產業，就屬藍染布衫及客家美食最為人稱道。首先談藍染布衫，客家服飾的三要素立領、中襟、盤扣三要素，是客家人在衣服上結合傳統與時尚的重要文化創意思維，若能藉助時尚設計師與時俱進，則進入全球時尚圈則指日可待。而客家美食則需藉助科技的助力。台灣在食品科技方面已經有相當紮實的基礎，食品科技研究所已研發出許多立即可應用的技術，

例如電阻加熱方面，可解決糕點食物需慢工處理的瓶頸；客家的熱炒，可用改良過的包裝材料加熱，即可完整呈現快炒美食的精髓；老祖宗過去所留下的美食點心產業，在過去只侷限於某一庄區，即使有排隊的盛況都只是一時的話題。

二、客家產業的發展

桐花意象可經由 13 年的經營，轉化為客家產業的主要品牌，因為通路及品牌的建立對於客家產業的發展極為重要，在產品開發初期先採取模仿性創新的方式設計產品，有了實體產品後，接下來必須找出各地區不同的特色做策略行銷，為地區打造通路，從輔導業者到產品設計規劃與意象提升，讓客家產業能更有競爭力，而這正是傳統產業國際化、服務產業科技化的真實表徵。圖 1 則是陳在和產業整合推動模式 (2014)，筆者依其特徵修改完成。

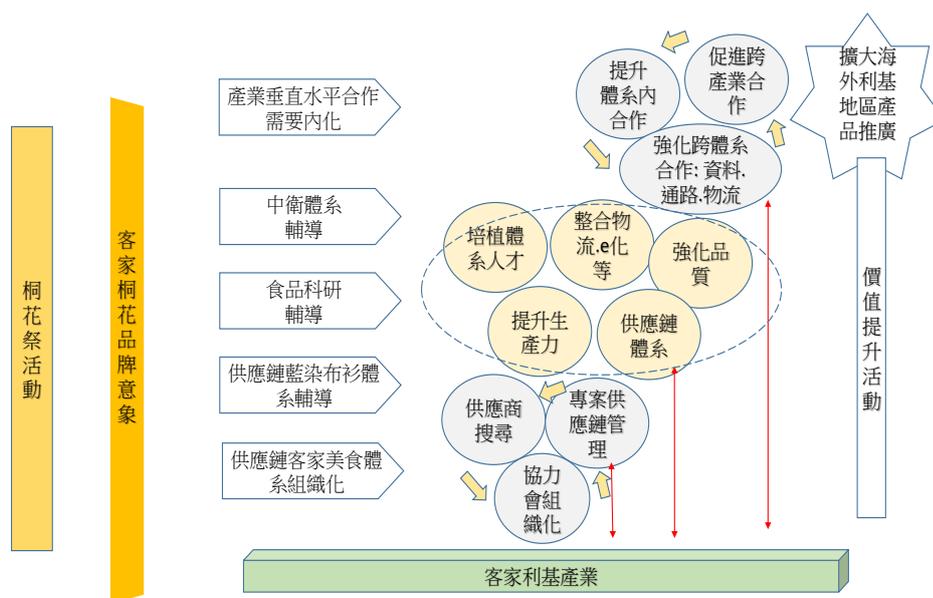


圖 1 產業整合推動模式（資料來源：參考陳在和，(2014)講義及筆者綜合整理）

從中國劉三姐的範例檢討台灣桐花祭，可發現我們的問題在於產品缺乏品牌，無購買吸引力；產品無質感，包裝簡略未經設計；產業缺乏創新，創作方向受限；產業師徒相傳，保守無技術可言等等；為了更精確的分析客家產業的限制與機會，試以 SWOT：S ---(Strength)強項，優勢；W---(Weakness)弱項，劣勢；O ---(Opportunity)機會，機遇；T ---(Threat)威脅，對手，解析如圖 2。

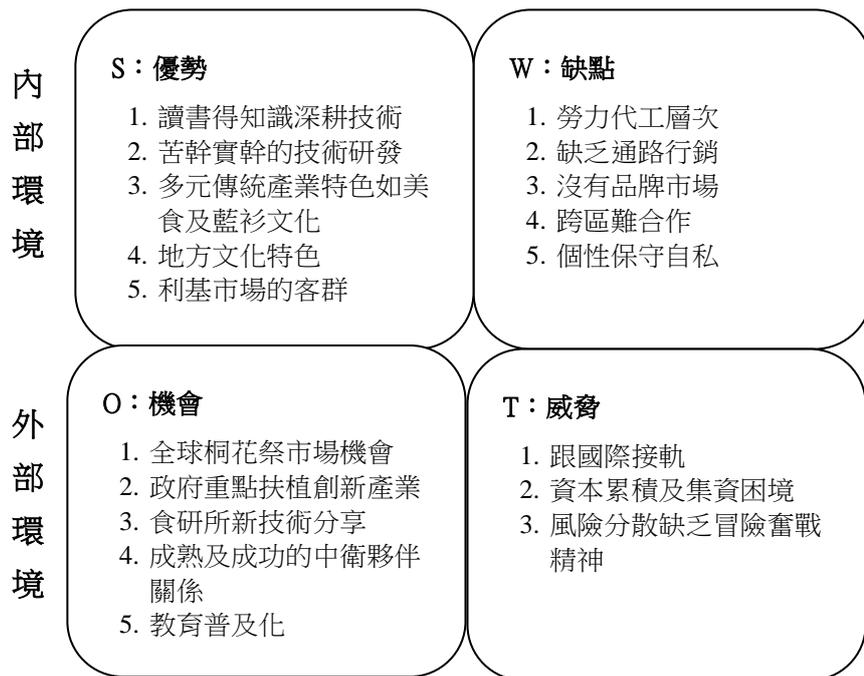


圖 2 客家產業的 SWOT 分析圖

進行內部優勢劣勢分析時，須以同一產業鏈的相關企業與競爭對手做為比較對象；外部機會和威脅是指組織無法控制，但卻對組織的營運有重大影響的外部因素，包括競爭、政治、經濟、法律、社會、文化、科技和人口環境等等，SWOT 需配合以下 2 種常用分析法見 圖 3 與圖 4，才能產生整體的競爭分析：



圖 3 總體環境分析法

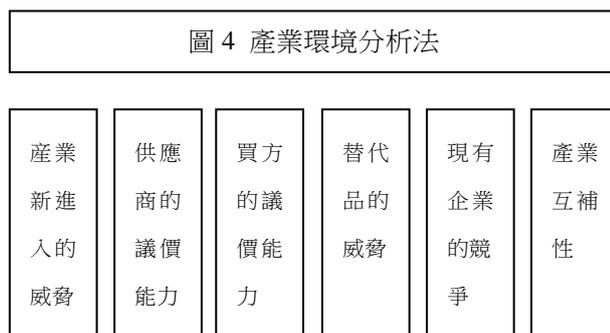


圖 4 產業環境分析法

資料來源：參考范楊松，(2010)講義及筆者綜合整理

在優勢部份，過去客家人重視讀書，擁有知識的優勢，但也因為居住地形關係，沒有品牌，沒有通路，生意就是做勞力。施振榮先生提出的《企業發展的微笑曲線》由於客家人勤勞肯做在過去經常是做最辛苦的代工，最多只能做到OEM

層次，伴隨著客家人的學習、技術、能力的精進，已逐漸朝向ODM層次，未來協同設計必須跟客戶互動，並學習創新的方法，如此才能稱做OBM的品牌代工。有了產品研發能力之後，要學習進行接下來消費者市場調查，找出消費者的需求，開發出有成功機會的產品來，此即是OBM階段。最後客家人要在自己的利基市場，獨立自主研發，擁有差異化產品的智慧財產權，才能確實掌握自己的技術能力及自己的品牌。

在威脅部份，主要探討客家人的先天性格，明顯影響了客家產業的策略。舉例而言：在羅肇錦先生的研究中提出一個有趣的觀念，客家人的語言中一個詞可用在精神層面亦可用於物質層面。“我愛你”（客家話）這是愛，愛是精神層面的吧！另外就是“我要吃東西”，那個愛也是等於物質的享受，愛與要在客家話是同音，所以客家人的個性包含雙重與矛盾的特質，可容忍不公平的事，但又固執於己見。若從企業經營的角度看，因執著於錯誤的產品方向，勢將牽制客家產業走向國際化的脚步。

台灣政府每年以節慶復興、發展觀光經濟為目標，想要藉政策推出「客庄12大節慶」以帶動客家產業的復甦，其活動名稱如下：

- 一月「公館客家福菜文化節」；
- 二月「苗栗火旁龍」、「寶山鄉打中午文化季」、「六堆祈福尖炮城」、「東勢新丁板節」、新竹竹東「天穿日、臺灣客家山歌比賽」；
- 三月「六堆嘉年華」；
- 四月「客家桐花祭期間延伸至五月」；
- 五月「頭份四月八客家文化節」、「三義雲火龍節」；
- 六月「桃園桐舟共渡歸鄉文化季」；
- 七月「花蓮客鼓鳴心·鼓王爭霸戰」；
- 八月「新竹縣義民文化祭」；
- 九月「神巡平鎮、平安賜福」、「雲林、詔安客家文化節」；
- 十月「新竹縣國際花鼓藝術節」；
- 十一月「國姓搶成功」、「高雄客家文化節」、「臺東好米收冬祭」

十二月「客家傳統戲曲收冬戲」。

資料來源：<http://ihakka.org/>

活動看起來非常充實，但內容卻大同小異，從活動後的各項數據分析，「五月雪、桐花祭」在一整年的活動節慶熱潮裡，是客家人唯一有機會，將客家意象的產品推向國際，突出的節慶活動是好事，也可以讓民眾體驗客家好客精神，傳承客家文化，更可以為客家庄帶入短暫的觀光人潮，帶動產業發展，但過於頻繁或毫無前瞻思考的活動規劃，在活動結束後，會發現產業在客家族群中紮根不易。

客家人個性是埋頭苦幹的，在技術、開發產品方面有其優勢，若依照微笑曲線的觀點來看，OEM 走到最後，將朝向物流與行銷，最後達到的是擁有品牌。策略上應該深耕利基市場，不要做太多的風險分散，要集中效率做目標市場這個領域的第一名。

參、研究設計與實施

產業經營的 SWOT 分析中找出客家產業的限制突破機會，而中衛體系包括垂直分工、水平合作及共生整合三步驟，是有效提供產業跨域的系統間的連結，同時政策提供有效之支援，才有機會落實客家的品牌行銷。

一、中衛體系價值網研究

上一節產業經營的 SWOT 分析中，可發現客家人在發展企業時，大致可分為以下幾項限制，例如地理上的群聚生活，埋頭苦幹從事 OEM 低層次的生產，資金分散的財務管理等，而這些限制皆可透過中衛的發展理論，協助客家產業從商品文化發展為服務文化及活動文化，到達文化創意之領域。中衛體系包括垂直分工、水平合作及共生整合三步驟，是台灣早期產業競爭力提升的重要推手，「中衛體系」是指藉由中心廠及衛星廠基於專業分工與密切合作的共同理念，提升個別產業及整體產業的競爭力，實務上即是建立中心衛星工廠之制度，將中小企業納入大企業之衛星體系，一方面中小企業（衛星工廠）由於中心廠的訂單穩定，解決了產品行銷的問題後，得以致力於專業性的生產，同時可藉中心工廠之協助與

契約要求，提高其本身之生產力；另一方面，大企業（中心工廠）能集中力量從事檢驗、裝配、研究發展與市場開拓等工作，而免除許多品質規格、生產管制等後顧之憂。中心工廠與衛星工廠有計劃地密切配合，共同推動管理與技術改進，努力提高產品品質，降低生產成本，以提升整個中心衛星工廠體系的生產力。

台灣當局的中心衛星工廠制度，是於西元 1990 年 7 月正式成立財團法人中衛發展中心（CORPORATESYNERGY DEVELOPMENT CENTER，CSD），其目的是協助企業界建立中心衛星工廠制度，促成企業相輔相成、共存共榮，並提升企業經營及品質水準，促進產業升級，樹立國際優良形象，增強對外競爭力，進而也帶動該領域更多的研究與應用。根據產銷性質、經營規模及依存關係之不同，中心衛星工廠制度推動手冊（基礎篇）將中心衛星工廠體系的型態歸納為下列三種類別：（資料來源：中心衛星工廠制度推動手冊）

第一類（V1 類）中衛體系：許多零組件組成整體產品的工業，以最終產品之裝配工廠為中心工廠，直接提供其零件之工廠為衛星工廠。汽車業之整車裝配廠屬之。此種類型的產業體系有汽車業、車輛業、電工器材及機械業等。

第二類（V2 類）上下游體系：生產中間原料供應給下游工廠加工、製成許多不同的成品之工廠為中心工廠，直接接受上中游工廠各該原料加工製造最終產品等下游工廠為衛星工廠。如中鋼公司供應鋼料給中下游工廠加工。此類型體系的產業有中鋼公司、鋼管公司、手工具、造船公司及中油公司等。

第三類（H0 類）水平體系：基於互補互惠之原則，為滿足廠商間共同需求，所建構區域性或功能性之同業或異業團體，進行資源共用，藉以創造新生利基。圖 5 為中衛體系制度下的三種分類說明。

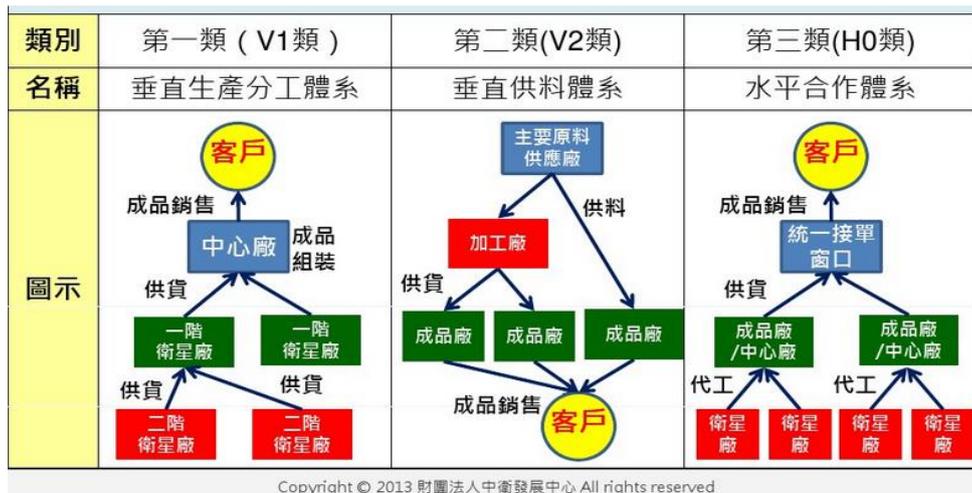


圖 5 中衛體系分類（資料來源：財團法人中衛發展中心）

二、客家產業與中衛體系互動價值研究

依據客家人格及產業的特性，第三類水平體系強化專業性及區域性合作體系，會是很好的應用方向，因為水平的經營策略，就是夥伴關係的策略。而區域性合作體系關係就是一種市場型與組織型的合作夥伴關係如圖 6。

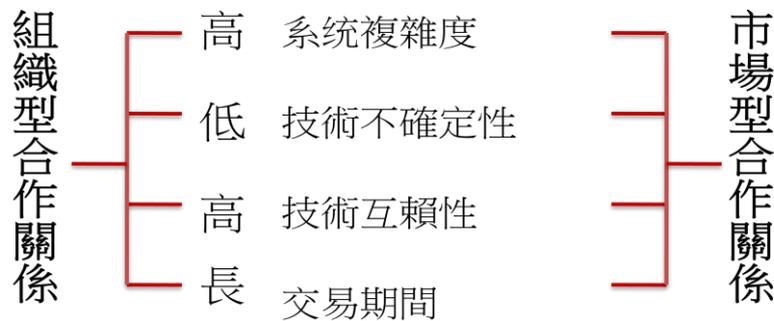


圖 6 市場型與組織型合作關係圖（資料來源：陳在和，(2014)講義）

其間的確擁有一定程度的相互依存和合作關係，例如兩者之間擁有系統複雜度、技術不確定性、技術依賴性及交易期間的長短關係，其合作關係績效的重點是，市場型與組織型企業互動良好的結構與公平的關係。

西元 2009 年 3 月財團法人中衛發展中心南區服務處，發表的『從產業價值鏈談產業發展趨勢』一文中，提出說明圖 7。



圖 7 產業價值鏈綜效（資料來源：陳在和，(2014)講義）

上圖充份的表達中衛體系對於企業的價值與合作方式。以需求分析來考量，服務型態為出發點，系統功能與架構不單為唯一的中衛體系所建置設位，還要能兼容多個中衛體系及獨立分包型衛星廠的跨體系合作。

中衛體系的區域共生整合夥伴關係，以及價值鏈轉為價值網的合作架構，如圖 8 說明。

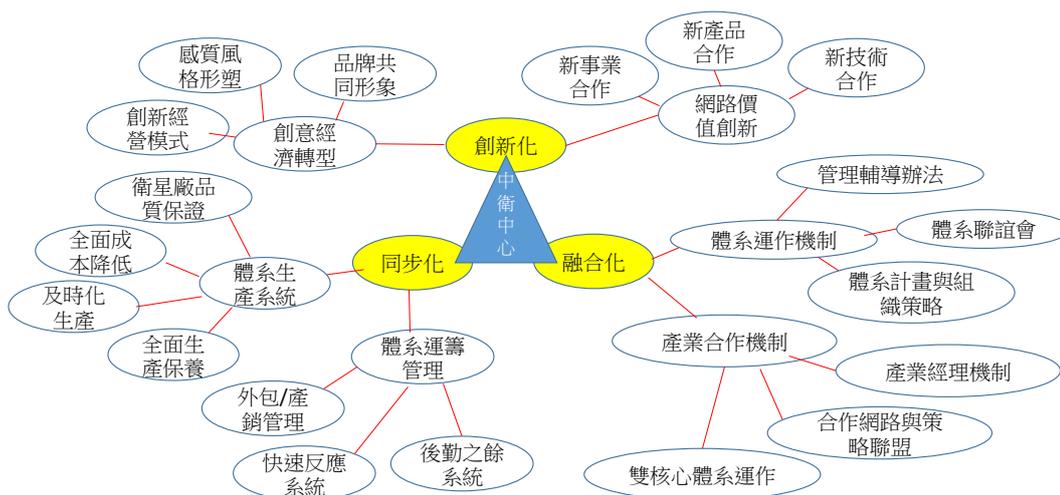


圖 8 合作體系運作架構（資料來源：陳在和，(2014)講義）

經由中衛中心的創新化、同步化、融合化三角模型分析可找到未來的機會與優勢，其中對市場的需求重新定義，是中衛體系最重要的貢獻；

三、客家產業與政策支援研究分析

過去 13 年來由政府主導的桐花祭，在初期的確可將有限資源做最佳化安排，但過於僵化的政策卻會妨礙及限制執行者諸多創新思維。若能經由政府主導之組織型合作關係，轉化為市場型合作關係，並以台三線特色綠色廊道作為區域整合的中心軸線，如圖 9。

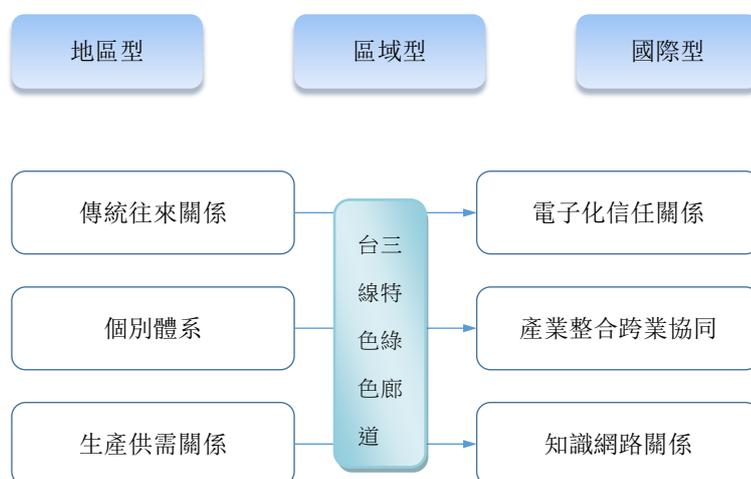


圖 9 產業網路關係強化（資料來源：陳在和，(2014)講義及筆者綜合整理）

將可由地方區域參與的桐花祭，轉化為全球企業參與的國際化桐花祭，如此客家產業才有機會由零散的組織劣勢轉而獲得產業整合及知識互補的優勢，進一步以資訊融合電子化建構全球化的價值網。如圖 10。

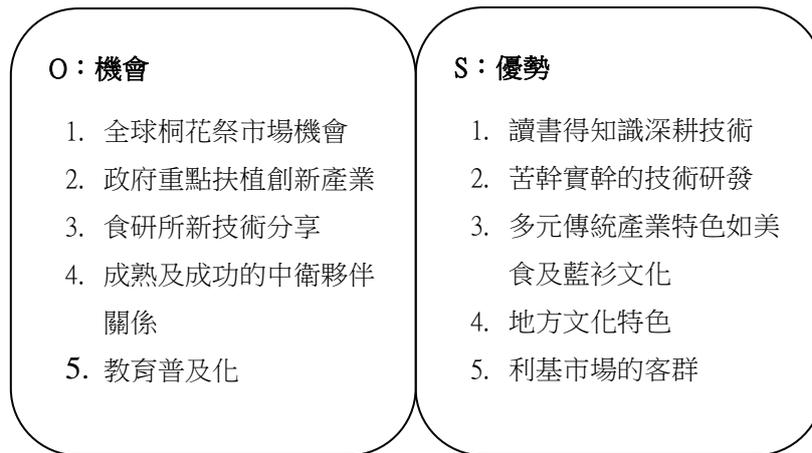


圖 10 客家產業未來的機會與優勢

客家企業單獨經營的方式一向是其限制，若能把眾多客家企業形成策略結盟，形成一個價值鏈，則大家能一起在價值鏈的過程中形成總體最高的價值。如圖 11。

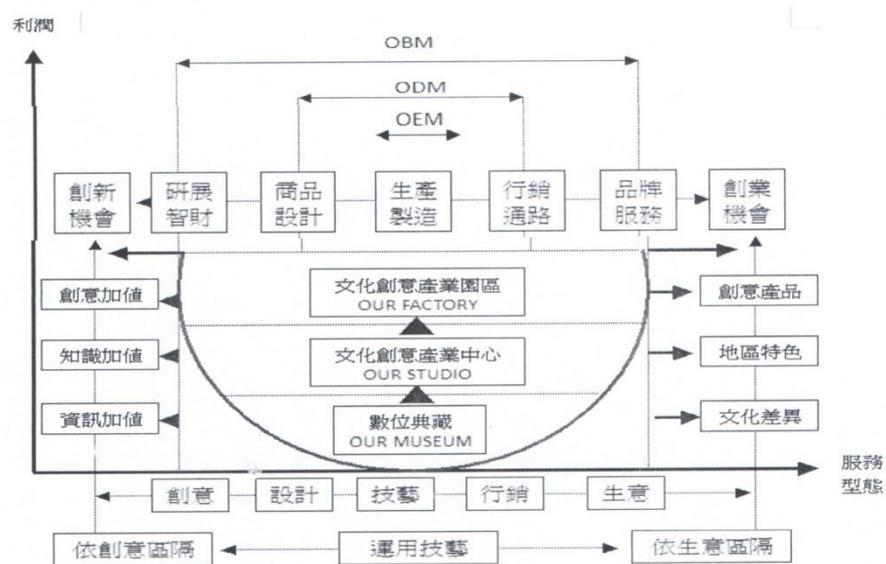


圖 11 文創夥伴價值鏈曲線概念圖(資料來源：參考范楊松，(2013)廈門大學講義)

透過中衛體系價值網，各產業夥伴形成一個互相支援的體系，而不是單獨靠自己的努力。一個價值網，整合上中下游的供應鏈，形成一個通路，大家連同一體，自己是價值網路當中的一份子，在整條價值鏈中同業會一起不斷創新與成長。同時客籍企業家在這個過程當中，必須密切與國際接軌，包括國際社會、貿易、

網路等全球化的觀點。客家保留許多中國古老元素的圖案設計，只有我們能了解其價值並加以掌握發揮；舉例而言：客家美食點心的板條、擂茶等，雖然它只是地方性的食品，但若能有特色，就足以吸引全球七千多多萬客家人，甚至可推向全球華人的數十億市場，但是食品科技化必須在整個產業結構中找到正確的位置，並且成為價值網路有貢獻的一員，這就絕對就可突破限制找出客家企業的利基市場了。

肆、產業政策探討與分析

客家的產業大部份都是屬於微型企業，卻因相關活動仍屬指導型的政策執行的限制，故如何將價值鏈過渡到價值網的企業經營，這部份是需要相關政策的支持，而且最重要的是產業背後需要中衛體系的團隊全力配合。

一、客家意象及文化活動探討

從 2002 年至今已舉辦 13 屆的客家桐花祭，是具有濃厚族群文化色彩，同時也被賦予振興地方產業和發展觀光的任務，尤其在台灣地區的客家文化逐漸凋零之際，能夠以動態性節慶活動，結合地方文化創意的動能，把原本即將被邊緣化的文化轉化為資源，並藉由全方位的行銷策略，將客家意象推向國際觀光舞台，實屬難得。

文化意象容易凝結族群的共識，較易於推動有關客家文化的活動，亦可藉節慶的方式呈現出客家文化之美，進而發展成為客家獨有的品牌。過去一種商品要能夠有全國性的知名度，往往得花很多時間金錢做行銷，但透過動態桐花祭舉辦活動的宣傳，不管是藍布衫、花布包、陶瓷藝品、農產品和客家點心，都可在媒體上曝光，其地方特產和桐花創意商品經由政府單位評選，在品質有保障的前提下，自然銷量大增，傳統產業也因此有了生機。

二、客家產業特質分析

客家人另一重要特質，是重視讀書及累積知識，但同時也容易被知識束縛，以致缺乏創意造成企業的衰退。避免的方式是從產業的策略應用面分析，找出內

部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；或產業外部環境的機會和威脅探索。SWOT 模式可幫助分析此四面向的利弊得失，找出確切的問題，並設計對策加以因應。在進行 SWOT 分析後，學者 Wehrich 更進一步提出 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法，用以擬定擬訂因應策略。如 SO 策略表示使用強勢並利用機會；WO 策略表示克服弱勢並利用機會；ST 策略表示使用強勢且避免威脅；WT 表示減少弱勢並避免威脅。如圖 12。



圖 12 客家產業策略性規劃(資料來源：參考 Wehrich, Heinz(1982)及筆者綜合整理)

三、政府主導下的產業政策探討

在 2002 年陳板於客家公共政策研討會中發表的「化邊緣為資源：臺灣客家文化產業化的策略」，論述重點在於如何將已遭邊緣化的客家族群文化轉換為產業

資源。其中桐花美學已成為客家面對沒落產業的新機會。所以客家桐花祭對客家人來說，不僅是年度的盛事，且經由經濟與文化互相借力的結果，使得客家文化產業以另一種創新風貌呈現。行銷客家文化、活絡客家庄之產業經濟，乃是經濟與文化兩者間資源相互轉換的最佳實例。

每一個觀光產業活動需要不斷尋找文化資源、開發文化產品或開發觀光景點，藉著活動行銷吸引遊客，才能成功。多年來不少客家鄉鎮藉著客委會桐花祭活動，也積極開發許多桐花意象相關產品，振興了文化產業，也建立了品牌形象。桐花祭的舉辦也把古老文化呈現在大家面前，無論是音樂、戲劇或在地景點，大多是以歡樂節慶的活動方式呈現，不但吸引外地遊客前來參觀，也讓當地的客家子弟認識了老祖宗的文化。透過桐花的美麗包裝，許多原本比較單調的客家文化，在活動時反而成了特殊的人文內涵，接觸到這些客家庄風俗民情的外地遊客，會把自己的所見所聞和欣賞桐花的快樂經驗結合在一起，廣為宣傳，藉著客家桐花祭的活動，對於發展客家文化當然有所助益，但只有熱鬧的活動，無法著墨於深度文化，而是應思考如何與民眾的實際生活結合，才能夠讓更多人認識客家文化，客家子弟也才會對自己的文化更有認同感、更有自信心。

過去 13 年桐花祭明顯皆由政府政策強力主導，但因公部門與私部門間權責分工不當，亦未持續培養人才，而且缺乏活動過程中完整的發展策略及企業與企業之間共生共榮的機制，以致難以推動產業發展。但檢視既有文獻，可以發現客家桐花祭政策相當重視每年的執行結果評估，以用做為次年規劃之參考，亦即存在著有回饋機制。所以須透過「規劃」「過程」「結果」「回饋」等完整的專案流程，才可分析客家桐花祭政策執行的全貌。

四、客家產業政策及執行面分析

首先由政策面探討，客委會在桐花祭的政策中扮演完全主導的角色，雖然客委會讓地方社區可以各自依需要提出桐花祭相關方案，但審查核准權仍在客委會，而且社區也是依客委會擬訂的計畫提案，所以每個社區的表現都被限縮在同一個計畫範圍內，辦出來的活動大同小異。因此建議未來客委會的職權應專注在提供

平台，只需在方向和品質上把關即可，活動內容應尊重當地既有的客家文化。

其次由執行面探討，大部份客家族群都認為桐花祭的確可帶動地方消費成長，但活動中真正代表客家的明星產業是什麼？客家族群大多是屬鄉村型，鄉內缺乏工商業，居民以務農為主，整體經濟收益均不如都會區，為帶動鄉內經濟發展，讓鄉內農產品銷路更為寬廣，所以配合客家桐花祭活動，能夠提升客家桐花的品牌形象，並善用中衛體系之垂直分工、水平合作及共生整合，開發出代表客家深層文化的產品，如藍染布衫及客家美食，才得以進入全球的利基市場增加農民收益，同時喚起年輕一輩客家人的認同，也能代表客家文化真正存在的價值。

客家桐花祭既然以客家文化為主體，自然屬於客家政策的一環，同時也有振興產業、發展觀光的功能。黃順意（2005：116-117）指出，客家桐花祭的政策執行行為「指導型的政策執行」，其優點有整合各承辦單位避免重複浪費、加強對承辦單位考核而使活動品質提升、補助形成競爭策略可提升活動的優質性，其缺點則有過度的行政指導形成創意不足、造成依賴等缺點。此外社區或社團不能僅依賴補助，必須要有自發性的趨動力。客委會的補助政策，應該多多思考長遠性和實用性，不要只在乎人潮多，活動熱鬧而已」。同時必須設法讓桐花祭與客家庄居民的生活及產業盡量結合，客家桐花祭有形產值產出容易評估，但無形的政策影響則難以評量；在產業方面的影響，客委會認為已有績效出現，且能以產值數字呈現，但若連客家地方產業的範圍都尚無定義，實在很難釐清這些產業是否真的因為桐花祭才起死回生，而且個案能否代表普遍的趨勢，仍有待觀察。

五、政策建議與討論

所以說桐花祭如果一直停留在「台灣的」客家桐花祭層次，以現有的經濟規模，很難達到振興產業的政策目標。效應改變就是政策需要改變，效益才會呈現，例如政策必須導引客家產業價值鏈到全球價值網，這部份可從顧客、環境、範圍等方面去探討，如表 2 客家產業價值鏈與價值網比較表。

表 2 客家產業全球價值網		
	產業價值鏈	產業價值網
顧客	重點放在顧客身上或族群	重點放在最終顧客身上或人類
環境	靜態、穩定或農工業	動態、不斷變動或資訊經濟
範圍	國內、多國的、單一的	全球的、相互連結
焦點	特定產業、本土在地化	企業目標、其他產業相關夥伴連接
價值創造模式	獨立、自己自足、槓桿運用自己的努力	以夥伴為基礎、槓桿運用所有成員的努力
關係形態	微弱的團隊感、有限的整合	強烈的夥伴關係

資料來源：參考范楊松，(2010)講義及筆者綜合整理

效益呈現就可期待客家桐花祭變成像日本櫻花季一樣的國際性觀光活動，建議先從桐花祭的品牌意象著手，再配合中衛體系之垂直分工、水平合作及共生整合中找到利基產品及市場。

由於現今的世界已是「沒有界限的而是具有共同意識的世界」，一個活動要能夠在世界中脫穎而出，必須依賴該地的特有文化以及特殊產業的發展能力。而產業的發展必須由過去的單打獨鬥轉變為具備創新、彈性等特質的團隊作戰；這過程若能透過中衛體系之共生整合，客家產業才有機會從商品文化提升至服務文化及活動文化的產業成熟領域。

伍、研究結論與建議

客家產業是有些先天限制，但我們卻可從本研究中可以找到產業的方向與機會，如果能夠配合政策行銷並創造客家品牌，最後配合客家產業垂直分工、水平合作及共生整合的跨域整合，則客家產業行銷國際就指日可待。

一、研究結論

客家桐花祭在政策上是藉由「中央籌劃、企業加盟、地方執行、社區營造」的合作模式辦理，換言之，是由公部門（客委會及地方政府）、私部門（企業加盟）和第三部門（各地社團）以協商共治的方式完成的，地方政府及社團經費及資源有限下，有相當大的財政資源必須仰賴政府的支助。因此初期由政府主導的確可以將有限資源做最佳化安排，但僵化的政策卻會妨礙及限制執行者諸多創新思維，而活動內涵並不具有客家元素，部分節慶活動常遭輿論質疑未必能為地方創造可觀的產值、累積文化資產，或社區永續發展的前景，甚至於動輒幾日內花費數佰萬元的預算後，未必能獲得當地居民的認同感及歸屬感，反而像是只為辦活動而辦活動，淪為首長露臉強化選民印象的工具，也不禁讓人質疑，這麼多以文化為名的節慶活動讓臺灣更有文化了嗎？祝養廉，2011。

- （一）客家人在 21 世紀企業發展過程中，存在許多先天環境困境及人為限制因素，但客家人習慣於埋頭苦幹，滿足現狀而急於風險分散，因此難以做資本累積及資源集中的財務管理，可說是客家企業的致命傷害，因為現代企業家的財務規劃是首要事項。
- （二）是企業家的精神強調積極主動，創新求變，但客家人微型企業的經商模式是傳統、刻板、守成，開創性不夠。
- （三）則是企業家的性格當中強調獨立，充滿自信心，而客家族群傳統性格多為保守，產生依賴心理，缺乏自信，這是跟長期受壓抑、資源匱乏，或跟重文輕商有很大的關連，以致於對事業發展的雄心不夠。
- （四）做為一個好的企業家或創業者，必然要有良好溝通跟人際應對的能力，但客家人的人格特質中有正直、硬頸的基因，表現在企業的經營中就是欠缺圓滑、圓融的手腕。

以上是客家人在發展產業中會面臨的諸多限制，而如何從這限制中脫困而出，則有賴重新改變產業市場的定義，才能找到機會及優勢，那才是客家產業的藍海。

客家桐花祭可說是台灣客家庄中能見度最高的活動，桐花因此成為客家族群的意象符號。有了屬於客家人的品牌意象，採用了成本低、價值高、又能找到新市場的三效合一的藍海策略，仍然需要有效的執行，包括之前所提有關中衛的伙伴關係及合作體系運作。

有了品牌及執行目標，就可重新定義客家產業範圍，例如：

- (一) 美食方面，客家菜的特點與客家先民早年的生活環境及物資缺乏有很大關係。長期在遷徙中漂泊，對於吃並不講究，但由於披荊斬棘墾荒勞動，消耗大量體力，為了促進食慾爆香佐料就成為客家美食的重要元素，但這些元素必須現場烹飪才能呈現，就難以量產複製，但若善用現代科技研發的新技術新素材，例如電阻加熱就可將客家美食如蘿蔔糕等食品，在最安全、快速下保留其原有的客味，且毫無阻礙的行銷全球。
- (二) 藍染布衫亦重要的客家產業，是因為早年藍染植物的主要產地大都在客家人居住的山區，同時上游清澈的溪水，是染布時所需的良好水質，因此有機會發展出藍調的服飾，其中的立領、中襟、盤扣三要素，是客家人結合傳統與時尚的重要文化思維，需要藉助全球知名的時尚設計師，為藍布衫找出全球時尚服飾的藍海。

桐花祭的活動是台灣行之多年的重要政策，活動中提出許多有效的行銷策略，並藉由政府的財力和能力，有效向外推銷，且持續進行相關的生產訓練，其目的是研發改良產品提高產品的品質，並重新設計有品牌意象的包裝，產品有了品牌做為保證，才能增加消費者對產品的信任。

除了科技與時尚外，客家仍有許多傳統產品可納入其他元素，使得產業更加多元化，例如：從醃製的食物中取出酵素，即是健康食品；而傳統陶業加入玻璃，經過創新製程可成為藝術品；傳統的木雕融入了金屬和石材，作品會讓人有更大的想像空間。

二、研究建議

總結來說，想成功推動客家產業，需藉由桐花祭活動所建構出的客家品牌意象，配合中衛體系中的夥伴合作關係。而產品的功能需要結合科技與時尚進行創新思維的調整，才能解決台灣的客家產業的經濟困頓。以下提出四方面的建議：

- (一) 政府政策，是需要客委會、文化部、經濟部等相關單位整合有效的整體策略，尤其是藉由經濟部的中衛體系的共生整合小區域結盟，及食研所發展的科技創新產品。
- (二) 產業政策，是需著重策略轉型產業升級，並結合各地區科技大學相關食品、時尚科系的力量開發新產品新通路新應用，才能將客家美食藍染布衫推向全球市場。
- (三) 廠商部份，則推動客家產業的品牌意象行銷國際，積極爭取政策輔導及中衛協助，才能成功建立農業及服務業的品牌，此外開效胸襟，揪團打天下，建立夥伴聯盟關係。
- (四) 人才培育部份，製造業服務化、服務業科技化與國際化、傳統產業特色化，客家要發展必須加強培育優秀之行銷、研發、財務、人資及資訊科學人才，發展整體競爭優勢。

參考文獻

中文文獻

- 王雯君、張維安（2004）。客家文化與產業創意：2004 年客家桐花祭之分析。
- 林錫霞（2010）。客家文化意象的想像與建構：以勝興國際桐花村為例。國立聯合大學經濟與社會研究所碩士論文。
- 邱秀孫（2009）。政府政策行銷策略成效之研究－以客家桐花祭活動為例。
- 俞龍通（2008）。文化創意 客家魅力。台北：師大書苑。
- 俞龍通（2009）。客家族群與文化再現。載於江明修、邱昌泰（主編），文化創意產業與客家族群探討：以客家桐花祭為例（P49-73）。台北市：智勝文化。
- 俞濤（2008）。SWOT 分析模型在戰略形成中的應用研究，經濟技術協作信息。
- 范楊松（2010）。客家企業的藍海策略，瑞士歐洲大學講義，2010 年。

祝養廉（2011）。從地方治理觀點析探土城桐花節，碩士學位論文，國立中央大學客家研究所，2011年。

財團法人中衛發展中心：中衛報告，2010年。

財團法人中衛發展中心：從產業價值鏈談產業發展趨勢，2009年。

國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。

陳在和（2014）。產業管理與中衛制度，瑞士歐洲大學講義，2014年。

陳板：（2002）。〈化邊緣 資源：臺灣客家文化 業化的策略〉，《客家公共政策研討會》，行政院客委會主辦。

黃順意（2005）。《客家文化產業行銷之研究-以客家桐花祭為例》，國立台北大學企業管理學系碩士論文。

黃順意（2005）。客家文化產業行銷之研究-以客家桐花祭為例，碩士學位論文，國立臺北大學企業管理學系，2005年。

黃榮洛（2009）。油桐花的宿命。客家雜誌，266期，P48。

溫金豐（2009）。組織理論與管理，二版，華泰發行，台北，2009年。

魯炳炎（2007）。公共政策行銷理論之研究-應然面與實之對話。台北：韋伯。

簡相堂（2014）。科技美學創新通識課程(食-技術與產業概要)

英文文獻

Weirich, Heinz (1982), "The SWOT Matrix - A Tool for Situational Analysis", Long Range Planning, London, Apr, Vol. 15, Iss. 2, pp. 54-66.

網路部份

2006 客家桐花祭網站，2006b，〈主委的話—就是要你感動〉，12月25日，網址：
<http://www.hakka.gov.tw/mp.asp?mp=102>

2007 客家桐花祭網站，2007，〈主委的話〉，5月8日，網址：
<http://www.hakka.gov.tw/ct.asp?xItem=23678&CtNode=695&mp=102&p>

2015 客家桐花祭網站，〈關於桐花祭〉，網址：
<http://tung.hakka.gov.tw/default.aspx?lang=1>

<http://ihakka.org/>

行政院客委會(2011)。2011 客家桐花祭主題網，檢閱日期：2011 年 3 月 27~2011 年 6 月 15 日，網址：<http://tung.hakka.gov.tw/cht/main.aspx>

行政院客家委員會(2010)。《2010 桐花祭導覽手冊》。台北市：行政院客家委員會。

行政院客家委員會全球資訊網。桐花網站。2010 年 7 月 20 日，檢自：<http://tung.hakka.gov.tw/cht/aboutus.aspx>

行政院客家委員會全球資訊網。歡迎光臨 2010 桐花祭主題網-桐花開花情報。2010 年 10 月 17 日，檢自：<http://tung.hakka.gov.tw/cht/spot.aspx?bID=2#submenu2>

客庄十二大節慶入口網。客庄十二大節慶。2010 年 7 月 1 日，檢自：<http://www.ihakka.net/hakka12/htm/may.html>

客家電視台，2004，〈回顧 2004 桐花祭訪談：專訪客委會主委葉菊蘭〉。

客家電視台，2005，〈談 2005 客家桐花祭：專訪客委會主委李永得〉。

行政院客家委員會(2010)。2010 客家桐花祭總體效益與影響評估。未出版。