

社區產業發展與經營模式探討

孫華翔／國家文化藝術基金會研發總監

過去幾年來，世界的經濟體系已漸漸有所轉向，從早期的農林漁牧等一級產業，慢慢進展到製造加工等二級產業，再到三級服務業，直到現在所謂四級產業的知識經濟時代，產品的本質已從有形轉變為無形，這樣的轉型，造就了講求以思想、創意和想像力的時代，也就是所謂的「文化經濟」時代。文化經濟是以文化和學習做為定位的知識性內容產業。這些內容包括歷史文物古蹟、作物的獨特產地、藝術原創作品等等，消費者必須親自體驗才能享受這些獨特「內容」。像巴黎的河左岸咖啡號稱為世界上最貴的咖啡，因為只有到達當地，才能體會到當地特有的人文風情、藝術氛圍與美景，這些因素，這使得喝這一杯咖啡的代價遠遠超過其實際的價格；事實上被收取的這些費用當中，就是因為巴黎的特殊性與獨特性，而讓消費者從荷包中掏出「朝聖」的費用。這幾年當我們在社造的議題中特別關注社區產業，就不得不從這樣產業的發展進程來加以思考。

從產業經營模式看社區產業

綜合來說，產業的經營型態大致可以分成兩總類型，「市場化」的經營模式與「地場化」的經營模式。在文化經濟中的市場化經營模式可說是「文化工業」，而文化工業指的是均質化、庸俗化、提供大眾消費、強調大量生產的方式，個人不但無法主導文化，反過來是被工業生產所主導。在市場化經營模式中要有市場優勢多半必須具有如下的經營策略與特性：產品本身須有極強的競爭力、必須靠品牌、必須量產以降低售價、必須有廣大的行銷通路、產品的實用性強等。另一方面，「地場化」的經營模式所強調的是採取現地消費模式，也就是所謂「體驗經濟」，其所採取的是一種群體戰的策略，非靠單獨的產品吸引消費者，而是靠一個地方的綜合氛圍所產生地場消費的吸引力：包括工藝、美食、文化館、古蹟、民宿、節慶、建築、景觀、人情味...等等。

台灣在發展文化經濟的歷程中，肇始於這些幾年來文建會所推動的社區總體營造政策中以「文化產業化」與「產業文化化」的理念。這樣的「文化產業」不同於「文化工業」，「文化產業」則完全是依賴於個別的獨特性，也就是產品的個性、文化傳統性、地方特殊性，包括工匠或藝術家的獨創性，所強調的是產品的精神價值內涵，這些卻正是文化工業所沒有的質素。就產業獲利的模式而言，文化產業也呈顯出其地方的特質。文化產業不像以資本家及勞工關係為主的工業文明，它的利潤不會集中到少數特定資本家手中，反而是稀釋到所有在地居民身上。文化產業並不似工業模式以掠奪土地資源和污染環境作為代

價，文化產業建立在與生活環境的彼此依存關係上，因此強調保存傳統和地方的魅力，發掘地方的創意與特色。

所以我們在談社區產業的發展，就必須思考究竟社區產業適合「市場化」的經營模式亦或是「地場化」的經營模式，是「文化工業」亦或是「文化產業」。

仙履奇緣-白米木屐村的故事

在台灣宜蘭蘇澳的白米社區，他們十多年前開始重拾過去製作木屐的技藝來發展當地的產業，但是產業模式卻與過往截然不同。從社區合作社的營收數字每年都成倍數成長，與社區生活環境的改善來看，似乎發展的相當成功。白米從過去工業式的大量生產模式，到如今以手工製作的文化產業模式，充分發揮了手工與在地的特質，受到大家的喜愛。從這個案例中我們不難發覺，其實「木屐」本身只是一個觸媒而已，重要的是當地居民對於「生活方式的選擇」，包括外來的遊客與社區居民情感、知識的交流，這才是吸引人到此的原因。遊客來到白米社區，不僅僅只是爲了買木屐，更重要的是參觀老師傅的手藝、聆聽社區的故事等等，甚至是爲了穿起木屐喀喀作響的聲音所能引發的一種懷舊情緒。白米社區有木屐造形的情人椅，就連結婚證書也可以用木屐的形式製作，白米之所以稱之爲「木屐村」，它包含了各種可能性，既是一種生活形式，也充分呈現出地方特色，所以吸引很多人來，造就了木屐工藝的不斷再生。所以談社區產業，應該打破「銷售產品」傳統思維模式的窠臼，從總和的層次來看，「生活方式」才是社區產業的本質，也唯有這種生活方式的綜合性呈現，才是外來人潮來此地消費的致命吸引力。

從消費趨勢看社區產業

從社會發展角度來看，經過幾年社區營造的提倡，越來越多的社區體認到具有地方特色的生活方式之價值所在，也慢慢拋開過去以現代工業主義爲主的單一思維模式，強調社區自覺、社區參與，由社區本身的居民自動自發來思考如何讓生活過得更好？這一部分許多社區多半已經慢慢的達到了一定的程度，但是在「審美」部分還比較欠缺。社區營造一開始多是從基本生活問題面下手，像是白米社區最初考慮到的就是如何去解決工廠污染的問題，過去階段的社區營造多在乎居民有沒有社區意識，有沒有參與公共事務，下一階段就要切入到「美」的經營了。到底什麼叫做「美」？套用台灣工藝之父顏水龍的詮釋，「用」是一種美，也有人說勞動是一種美。實用、勞動、認真都成了一種美的詮釋，白米社區所稱他們賣的是「希望」，這個希望，也是一種美的詮釋。從現在社區的發展來看，不適合一開始就強調產值。就算是社區要發展產業，現在產業的消費型態已經有所改變，過去是偏向物質需求的滿足，而現代人的消費重點

已經不是基本的生活必需品，反倒轉向追求形而上的美，這種形而上的美感價值包括所謂的「希望」或是社區獨特的生活方式。

美感在過去的社會中比較沒有餘裕去被考慮，現在則不同了，大家對「美」的需求，反映在各種生活消費上，更有多重討論的空間，無論是刺繡刺得很快樂，亦或是由木屐所帶來的希望，也都可以成爲一種美，核心的價值就在於這種充滿喜悅、信心、希望又具地方特殊人情味的感覺。另一方面，在地社區居民對於生活美學的觀點，亦可以跟藝術家或是學者的審美觀點進行對話，欣賞彼此詮釋美的觀點，相互刺激成長與進步。在現代人所有的消費統計中，旅遊、學習等等越來越佔有很大的比例，像這種體驗形式的消費型態，也就是一種新的產業型態。我們現在談社區產業，不應該再用傳統模式來經營現在的消費市場，只是去滿足消費者較低層次的物質需求，甚至社區要能去滿足消費者自我實現的需求。今天白米社區可以讓民眾體驗「如何做木屐」，也許它能產生的利潤比「賣木屐」更高。

理想的社區產業模式—「內發型」的地域設計

當我們談到社區產業的發展，不應只是單一經濟面向的課題，而是一個「聚落永續發展」的課題。我們可以期待一個理想中的村落或是都市裡的一個街區，它的產業生態是所有區域裡的家庭整合的結果，譬如有的家庭種植染布的植物、有的家庭經營民宿、有的家庭負責製作傳統手工藝、有的家庭負責維持祭典活動、有的家庭負責訓練陣頭、有的家庭負責開發設計，整個區域的生產型態是重新整合、相互依存的。此種地方的生活方式或生產方式絕不是要回到過去的生活狀態，做爲活標本供外人娛樂，而是要在工業化與全球化的競爭底下，所嘗試發展的一種新的生活方式和產業經濟，是要以驕傲的傳統做爲地方恢復生機的基礎，這稱之爲「內發型」的地域設計產業方式，其型態往往是以社區的、地方的、區域的生產組織與分工做爲主導，不是工業式的量產取勝，而是以傳統、創意、個性所整合出的地方魅力來取勝。

對內，社區產業功能是要滿足生活所需，其次是充實社區居民的生活，因此社區產業規模就不會很大；它既然是要讓民眾生活充實愉悅，也就不會去破壞居住環境，而以量少但生生不息永續經營的方式。對外，遊客來到社區參觀消費，是爲了要滿足一種情感或是尋求知識的交流，透過體驗的方式去了解社區獨特的文化，因此社區產業的經營模式應該是「地場化」的消費型態，吸引民眾走入社區進行消費，而非社區生產大量的商品向外傾銷。這樣的「內發型」的地域產業設計方式，是遵守地方原有的條件來尋求適合地方發展的方向，是發掘地方真正的需求，由地方和居民內部產生出構想和提案的；它是掌握地方社會、經濟、文化體系的特質，運用地方自有資源，並採用適當設計 (Appropriate Design) 的理念來呼應地方資源與技術條件。各個社區可以再重新

思考社區中各個組織所扮演的角色與彼此的關係：

* **社區組織(村里)**：鋪陳產業發展環境、爭取政府資源、協助人才培育、社區品牌形象建立、產業協定、扮演同業公會性質的角色。

* **社區共營事業(合作社、福利社)**：提供就業機會、產業行銷窗口、類似社會企業與國營事業的角色、提供社區回饋。

* **社區個別經濟體**：社區裡的工作室、小店家或外來企業等，形成互補共生式的內發形產業鏈。

在這樣的原則與思考之下，我們似乎可以期待一個健康而永續的理想社區產業發展模式。