

「2006 年文化創意產業與地方發展策略」

研究生學術論文研討會

社區文化產業行銷方式之研究

---以珍珠社區「稻草工藝」為例

研究生：沈德修 撰

中華民國九十五年二月十三日

## 摘要

目前文化創意產業的發展相當受到政府及社區所重視，社區以本身所具備的條件並結合當地文化特色以推展社區產業，不僅有助於社區文化之保留，亦有助於紓解地方財政壓力。但是，社區的地方產業發展臻於成熟，並不必然代表此社區之產業能永續發展，其必須有良好的地方行銷策略與之搭配，以創造機會與因應市場變化，此為社區產業永續發展的關鍵所在。

本文主要從社區推動文化產業的行銷觀點切入，進行研究及分析，文章主要分為七個部分來進行探討，第一部為相關文獻檢視，內容包括文化創意產業的定義、類型、行銷概念之界定以及 SWOT 策略分析方法的介紹，第二部分根據文獻分析擬定研究架構，第三部份探討研究方法與範圍，第四部分為個案分析包括珍珠社區簡介、社區文化產業內容探討、社區內外環境之 SWOT 分析以及社區 SWOT 於行銷六 P 之歸類，第五部分對於目前社區稻草工藝行銷方式進行探討，第六部分將 SWOT 分析結果與實際行銷六 P 進行比較，最後提出結論與建議。

關鍵字：文化創意產業、產業行銷、SWOT 策略分析

## 壹、研究動機與目的

在隨著現代化的發展趨勢下，人們的物質生活相對於過去台灣早期農村社會愈不予匱乏，正如 Maslow 「需要層級理論」所指出的，當人們對於下層需求愈獲得滿足，相對的對於追求更高層次的需求將相對變的重要，因此當國人在物質生活已獲得滿足的情況下，對於更高層次的需求如文化產業的需求將逐漸的獲得重視。我國行政院文建會在 2002 年發表的「挑戰 2008：國家發展重點計畫」(文建會文化創意產業專屬網站)中，已將文化創意發展計畫列入十大重點投資計劃之一，其內容顯示「文化創意產業發展計畫，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色之產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值」。

而欲推動具本土化之文化創意產業，「社區」所扮演的角色將相形重要，社區所具備的特點在於：一、其與地方民眾最為息息相關，可作為中央推動本土化文化創意產業的最基層組織；二、社區本身往往已保留當地民俗、文化，因此中央可以藉由提升社區本身所具備的文化特色，一方面保留當地文化特色，另一方面亦可配合文化創意產業發展計畫之推動；三、社區發展常因財政不足的情況而停擺，因此，現在許多社區以本身所具備的特點，結合當地文化創作和商業機制來作為行銷的工具，其不僅有助於社區文化之保留，亦有助於財政壓力之紓解，以促進社區之永續發展。

當社區的地方產業發展臻於成熟，並不必然代表此社區之產業能永續發展，其必須有良好的地區行銷策略與之搭配，有效的利用地方本身的獨特性來塑造當地產業特色，並藉此建立其優勢，以創造機會與因應市場變化，此為社區產業永續發展的關鍵所在。因此，社區如何運用適當的行銷方式來推廣其文化創意產業是一個相當重要的研究議題，值得加以研究與探討。

本文即企圖從社區推動文化產業的行銷觀點切入，以進行研究及分析，以下以主要分為七個部分來進行探討，第一部為相關文獻檢視，內容包括對於文化創意產業的定義、類型進行探討、行銷之概念界定以及 SWOT 策略分析方法的介紹，第二部分根據文獻分析擬定研究架構，第三部份探討研究方法與範圍，第四部分為個案分析包括珍珠社區簡介、社區文化產業內容探討、社區內外環境之 SWOT 分析以及社區 SWOT 於行銷六 P 之歸類，第五部分對於目前社區稻草工藝行銷方式進行探討，第六部分將 SWOT 分析結果與實際行銷六 P 進行比較，最後提出結論與建議。

## 貳、相關文獻檢視

此段主要分三部份，第一部份為於文化創意產業概念之界定、第二部分為對於行銷概念的檢視以及第三部分主要對於 SWOT 策略分析方法作一介紹，以上所作之分析將成為本研究設計部分之理論及分析基礎，茲將其分別敘述如下：

### 一、文化創意產業概念之界定

本段主要將「文化創意產業」之定義及種類作一界定，其分述如下：

#### (一) 文化創意產業的定義

聯合國教科文組織 (UNESCO) 對於文化產業的定義 (cultural industries) 是：結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質上，具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權保護，而以產品或是服務形式呈現；從內容上來看，文化產業包括書報、音樂、影片、多媒體、觀光以及其他靠創意生產的產業 (伍立人, 2002: 8)。

行政院文建會在 2002 年發表的「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中指出「文化創意產業發展計畫，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色之產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值」。

文化創意產業可以提供附加價值予內容本身，並引發個人與社會不同價值觀念的形成；文化創意產業是知識與勞力密集的產業，也是創造工作機會、財富、藝術文化，以及提供創造力的原始素材 (行政院經濟建設委員會, 2002; 轉引至伍立人, 2002: 8)。

由此，可以將文化創意產業定義為：源自於創意與文化累積，透過智慧財產的生成與運用，有潛力創造財富予就業機會，並促進整體生活環境提升的活動。而其核心概念在於文化創意的生成 (culture & creative production)，其發展的關鍵在於具有國際競爭力的創造性與文化特殊性 (李依芳, 2004: 7)。本篇文章主要以珍珠社區所形成的稻草工藝作為文化產業的主要探討對象。

#### (二) 文化創意產業的類型：

文建會將文化創意產業定義為「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。其產業類型共分為十三類，分別為「視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等共十三項產業」。我國文化創意產業包含哪些行業，整理如下表一：

表一：文化創意產業分類類型

產業名稱	說明
視覺藝術產業	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之
音樂與表演藝術產業	凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇場、音樂廳、露天舞台等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等之行業均屬之。
文化展演設施產業	凡從事美術館、博物館、藝術館(村)、音樂廳、演藝廳經營管理暨服務等之行業均屬之。
工藝產業	凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。
電影產業	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
廣播電視產業	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
出版產業	凡從事新聞、雜誌（期刊）、書籍、唱片、錄音帶等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520（電影片發行業）細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630（廣播節目供應業）細類。

廣告產業	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計產業	凡從事產品設計企劃、產品設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
數位休閒娛樂產業	<p>凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 數位休閒娛樂設備 -- 3D VR設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。</li> <li>2. 環境生態休閒服務 -- 數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。</li> <li>3. 社會生活休閒服務 -- 商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、數位休閒事業、親子娛樂學習中心、安親班 / 學校等。</li> </ol>
設計品牌時尚產業	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
創意生活產業	<p>凡從事符合下列定義之行業均屬之：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。</li> <li>2. 運用複合式經營，具創意再生能力並提供學習體驗活動。</li> </ol>

建築設計產業	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。

資料來源：文建會文化創意產業專屬網站

## 二、行銷之概念界定

關於行銷的定義相當廣泛，但可確定的是，行銷概念的應用範圍不斷的擴大，Kolter 即認為行銷定義為：「行銷係透過交易過程以滿足需要及慾望的人類活動」。McCarthy (1960) 提出傳統的行銷組合 4Ps，包括產品 (product)、價格 (price)、管道 (place)、促銷 (promotion)。產品係指提供給顧客的財貨或服務；價格係以反映生產成本、邊際利益、顧客意願及競爭價格；通路係指政策性的產品分派以便於消費；促銷則包括提供標的顧客產品效用及其價值之資訊 (胡龍騰, 1997: pp52-56)。

而由於行銷觀念漸漸被應用於不同的領域，因此，除了傳統的 4P，實務界也衍伸出 6P、7P、8P 等相關論述，並應用至政策行銷、金融行銷、社會行銷、非營利組織行銷、都市行銷等等。(李依芳, 2004: 16) 學者認為，不論是 4P、6P、7P 或是 8P 的行銷組合，其目的乃在於協助行銷者分析行銷過程中可能涉及的變數，俾有利於行銷分析之用，於此，不論是幾 P 的提出，均是幫助行銷者釐清運用哪些要素能夠成功行銷產品 (翁興利, 2004)。

本篇文章主要以珍珠社區為研究對象，社區其性質相較於一般私人企業不同，其較接近地區性的基層服務機關，由社區居民所組成，偏向於公部門機構以服務民眾為目的，而與一般私人機構以營利為目的不同。因為社區之獨特的角色特點，其不僅需要具備傳統企業行銷組合：產品 (product)、價格 (price)、通路 (place)、促銷 (promotion)，4P 外，還必須具備非營利組織在進行政策行銷時所加以關注的特點，包括政治 (politics)、公共關係 (public relation) 等要素。政治係指對於政府機關獲取人力、財力及技術協助的互動關係；公共關係係指機與機關外部周圍的公眾維持良好的關係，由此，社區的公共關係主要與社區居民的互動較為相關。

因此本篇文章即以產品、價格、行銷通路、促銷、政治、公共關係等 6P 來作為研究社區文化創意產業行銷研究的主要架構，來探討珍珠社區如何將其稻草工藝及風箏工藝作一有效的行銷。

由以上資料之整理，本文主要探討社區行銷文化產業內容如下（翁興利，2004：13-15、莊翰華，1998：pp185-238）：

- （一）產品：產品泛指提供給顧客的產品或服務，本文所指的產品為珍珠社區稻草工藝所販售及展示之產品及服務。社區在擬定產品策略計畫時，必需關注到產品的市場區隔、產品的多樣性、產品品質以及產品創意等要素，以吸引顧客及滿足顧客之需求。
- （二）價格：一般而言，定價是指產品或服務的交換價格，就是顧客想要獲得或擁有某種產品所必須相對付出的代價。本文所指價格為稻草工藝之產品價格定位，協會在擬定價格策略時，必需兼顧到產品的生產成本及銷售收入，使產品價格能讓顧客接受又可使社區維持一定之利潤。
- （三）行銷通路：行銷通路是指組織為使產品運送至目標顧客的各種管道。就社區而言，其產品的展售範圍主要以社區內部為主，因此，社區發展協會必須注意到展售產品的窗口設立與展售地點的交通便利性等因素，才有助於協會順利將產品呈現給消費者。
- （四）促銷：指刺激顧客對產品或服務產生購買反應的活動。促銷是廠商將產品銷售到市場的重要策略之一，協會在促銷方式上可以藉由傳播媒介如新聞媒體或廣告文宣，將產品或服務訊息傳達給目標顧客，此外，促銷也可以藉由產品或活動的搭配來吸引消費者的注意。
- （五）政治：指政府所制定的政策是否對社區發展協會發展文化產業有所幫助，此外，社區可以藉由政府政策的制定以及經費的補助等方式來獲取資源以利於產業的持續發展。
- （六）公共關係：公共關係所指的範圍相當的廣，在企業行銷模式上，所指的公共關係涉及組織與一般大眾、競爭者、供應商以及行銷中介機構的關係；然而在政策行銷的模式中，所指的公共關係涉及與一般大眾、選民、壓力團體以及政府機構的關係，因此，依據所行銷的事物不同，組織所必須面對的公共關係即跟著改變。而社區發展協會在推廣文化產業時必須注意到與社區居民、政府機關以及一些民間組織的合作，藉此建立夥伴關係，以利於社區文化產業的推廣。

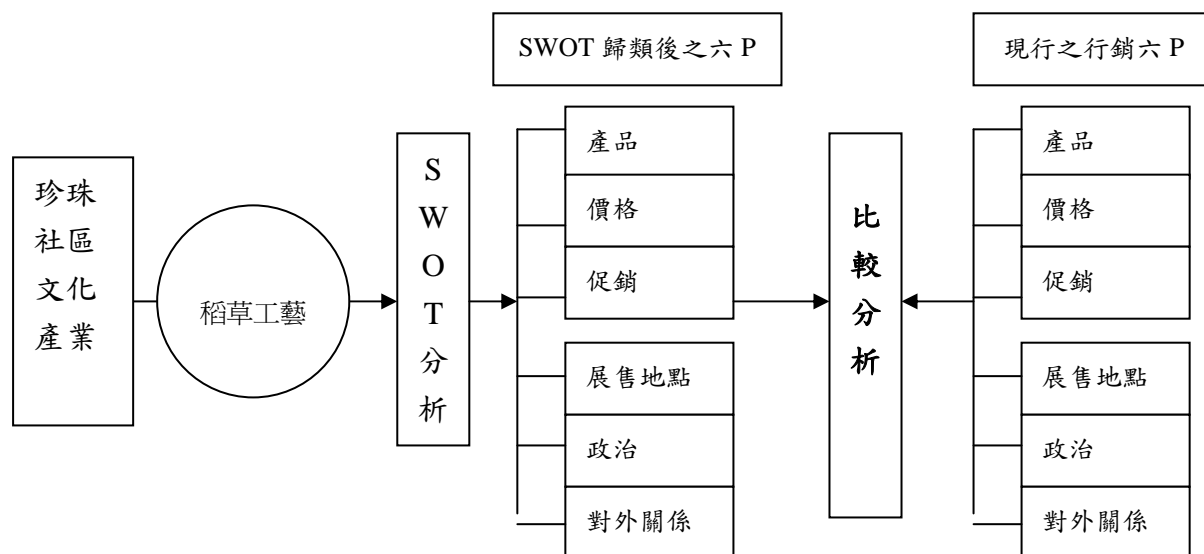
## 二、SWOT 策略分析方法

SWOT 策略分析理論是由 Wehrich (1982) 所提出，SWOT 出現在二十世紀中期，它是一種被廣泛運用於企業在競爭的環境下尋找企業自身特點和發展機會的有效工具（周鴻騰，2001：67）。本文主要以 SWOT 的策略分析方式來分析珍珠社區稻草工藝產業行銷方式的優缺點，所謂 SWOT 分析主要目的在於「一方面先行了解自己的優勢與劣勢條件，另一方面則注意外在環境變遷的特質，掌握

機會，避免威脅，以研擬可行的行動策略」，S 為機關內部的優勢，通常指機關本身所具備執行某項特定任務的「長處」、「優點」；W 為機關內部劣勢，通常指機關本身無法執行某項特定任務的「障礙」、「弱點」；O 為機關外部環境的機會以及 T 為機關外部的威脅。(丘昌泰，2000：226-227)

### 參、研究架構

本研究主要以「稻草工藝」作為本文主要的分析對象。首先，將針對珍珠社區之內外環境進行 SWOT 策略分析，接著依照本文對於行銷組合的界定，將 SWOT 分析之結果歸類到行銷六 P 中，藉此瞭解社區發展協會在行銷文化產業時所必須加強及修正的事項；第三部分，經由文獻、訪談及筆者觀察，歸納珍珠社區目前行銷稻草工藝的實際運作方式；第四部分，將 SWOT 歸類後之行銷六 P 與目前實際行銷運作之六 P 進行比較分析，藉此檢視珍珠社區在行銷方式上是否有加強其行銷的優勢及機會，以及是否將其劣勢及威脅加以修正。其分析過程如下圖一：



圖一：文化產業行銷方式之 SWOT 分析圖

## 肆、研究方法、範圍

本段主要包括研究方法、範圍等兩部份來進行研究設計，內容如下：

### 一、研究方法

研究方法主要以深度訪談法、文件檢視法等二部份來進行資料蒐集，茲將其分述如下：

#### (一) 深度訪談法

根據訪談的結構分類來說，主要分為「結構型」、「無結構型」、「半結構型」，本文主要採取半結構型的方式進行訪談，在半結構型的訪談中，研究者對訪談的結構有一定的控制作用，但同時也允許受訪者積極參與。通常，研究者事先備有一個粗線條的訪談提綱，根據自己的研究設計對受訪者提出問題，但此提綱僅作為一種提示，可根據具體情況對訪談過程進行調整。

此外，根據訪談者與受訪者雙方接觸方式，正規型訪談還可以分成直接訪談與間接訪談兩種。前者是研究者與被研究者一起坐下來，進行面對面訪談；後者則是研究者與被研究者事先約好時間，透過電話等溝通工具與對方訪談。本研究係採直接研究的訪談方式。(陳向明，2002：229-231)

研究者於94年7月10日與珍珠社區發展協會理事長進行約談，並將訪談大綱交予理事長，此外告知理事長訪談過程將全程錄音的方式進行。於94年7月15日下午2點開始進行訪談，時間約2小時。此訪談採「半結構式」以及「直接訪談」。

#### (三) 文件檢視法

本研究主要透過專書、論文、社區提供之資料紀錄、網路資料等方式來蒐集本研究所需之相關資料，以利於本研究之概念建構與分析。

### 二、研究範圍

主要可分為兩方面來歸納，一為社區範圍選定及訪談對象的選定：

#### (一) 社區之選定

本言就社區之選定採「強度抽樣」的方式進行，強度抽樣指的是抽取具有較高資訊密度和強度的個案進行研究。強度抽樣的目的是尋找那些可以為研究的問題提供非常密集、豐富資訊的個案，但是這些個案並不一定是非常極端或不尋常的(陳向明，2002：141)。本研究目的在於瞭解社區文化創意產業行銷方式的研究，由於社區發展文化創意產業之範圍相當的廣泛與繁雜，因此透過強度抽樣的方式，挑選其中實行行銷策略較為成功的「珍珠社區」作為本研究之主要研究對

象。

## (二) 訪談對象之選定

本研究訪談對象之選擇主要採取目的性隨機抽樣的方式選定，質的研究中之目的性隨機抽樣是建立在立意取樣的基準之上，先設定了研究目的與範圍，然後才開始抽樣（陳向明，2002：147-148）。本研究選定社區發展協會理事長作為訪談對象的主要原因在於其對於社區的運作狀況是最為清楚與認識，因此相當適合作為本研究之受訪談人。

## 伍、個案分析

此段主要以三個部分來進行探討，第一部份討論內容包括珍珠社區發展沿革、地理區位、以及產業類型描述，以對於社區發展背景能進一步的了解；第二部份針對珍珠社區歷年有關文化創意產業的活動進行整理，以瞭解珍珠社區發展稻草工藝的歷程及其運作情況；第三部份依據整理之文獻、訪談及筆者的觀察，將珍珠社區發展文化產業的內外部環境進行 SWOT 分析；最後將 SWOT 所分析出來的結果，依照本文對於行銷組合的界定，歸類到行銷六 P 之中，其內容分述如下：

### 一、珍珠社區簡介

此段主要探討珍珠社區發展的歷史沿革、地理位置、產業文化等基本資料，以提供本研究對個案進行分析的背景闡釋。（珍珠社區發展協會網站，2005）

#### (一) 歷史沿革

1.社區名稱由來：珍珠社區古稱『珍珠里簡』，係平埔族噶瑪蘭三十六社之一。『珍珠』一詞之由來有二種說法，一是珍珠社區位於冬山河中游沿岸，早期有一港口經常有船隻來往於東南亞等地，並帶回許多珍珠、瑪瑙回珍珠社區，因此，在港口附近土地均能輕易撿到珍珠、瑪瑙而得名；另一說法是珍珠里簡在噶瑪蘭的譯音係『燒酒螺』，早期社區由於沒有環境污染，社區內田地及水溝經常有許多燒酒螺的蹤跡，因而得名。

2.社區發展協會發展歷程：珍珠社區從民國七十七年五月設計興建社區活動中心成立社區理事會，並推選李振財先生為理事長開始推動社區發展工作，民國八十三年二月組織調整為珍珠社區發展協會，第一屆協會理事長為羅榮溪先生接續推動社區工作，民國八十三年十二月廿四日社區活動中心落成，八十八年四月八日由現在珍珠社區發展協會理事長為李後進先生接任，開始運用社會工作專業推動社區營造，八十八年七月一日開始聘用專職社工員，九十年一月聘用專職行政助理，九十年五月十四日聘用永續就業工程人力，開始發展社區產業—稻草工藝，九十年十一月獲內政部評定為優等社區，九十一年十一月推動成立珍珠休閒農業

區推動管理委員會。

3.社區歷年得獎紀錄：珍珠社區曾於九十年八月榮獲宜蘭縣政府評鑑為優良社區、九十年十月榮獲內政部評鑑為全國優等社區、九十年十一月以稻草畫參加冬山鄉形象商圈紀念品比賽，得到第一名，成為冬山鄉形象商圈代表紀念品、九十一年十一月到稻草工藝品榮獲農委會第二屆休閒農業創意大賽園區紀念品第一名、九十三年配合挑戰二〇〇八年國家發展重點計畫中，內政部推出全國性績優社區分區觀摩，其中珍珠社區被選為北區的十三個縣市中觀摩的社區之一。

## (二) 地理範圍

珍珠社區位於冬山鄉偏東、冬山河中游兩岸，隔鄰有南興、補城、武淵、群英、永美、太和等村，全村面積約為二·五〇五平方公里。就珍珠社區對外相對位置關係，距離武佬坑（綠色博覽會舉辦地點）有三公里、距離冬山河清水公園離約四公里、距離羅東運動公園約五公里、冬山車站距離珍珠社區也只有兩三千公尺、社區內部森林公園就在附近，因此，本社區對外相對位置相當有利。此外，珍珠社區內部亦有北迴鐵路及台九省道經過，因此，就交通考量亦具有一定之優勢。

## 二、社區文化產業內容探討

本段主要探討社區目前產業類型及稻草工藝發展趨勢與其運作內容，茲將其分述如下：

### (一) 社區產業類型

珍珠社區產業類型主要分為五類，分述如下：

1. 稻草工藝：稻草工藝主要類型如下，從稻草畫、稻草面具、稻草浮雕面具、稻草紀念物、稻草娃娃、稻草編織等，都是以社區內隨處可見的稻草當材料，創造新的產品，朝向現代工藝藝術品的層次發展。稻草工藝的推展，除了有廢物利用及環保的概念外，也讓社區的民眾在閒暇之餘，多了一種陶冶身心的技藝，提昇生活品質。
2. 風箏工藝：珍珠社區為推廣傳承風箏技藝，於九十年起由李後瑞老師親臨社區指導居民製作風箏，並於社區活動中心設置風箏體驗館，此外，冬山鄉公所傾力規劃的「冬山風箏館」，在文建會大力支持下，亦於冬山國小成立。冬山鄉公所並於九十年開始歷年舉辦「冬山風箏節」等活動，推廣風箏文化，以營造冬山鄉成為「風箏的故鄉」。
3. 竹圍民宿：竹圍是蘭陽平原之特色，伴隨著時代潮流，竹圍已快消失殆盡，本社區為保存竹圍風貌，經由行政院農委會輔導補助，積極推動「農村新風貌－竹圍聚落計畫」以傳統建築景觀發展民宿產業。珍珠社區中目前尚有十

五座竹圍，未來將發展民宿，配合將完工之自行車道，連結親水公園與珍珠社區之間，未來可成一配套措施，帶動冬山地區觀光商機。以民宿的經營收入當誘因，鼓勵農村竹圍景觀重建與保留。

4. 自行車體驗：冬山河線自行車道顧名思義即是沿著冬山河畔的車道，路段從冬山火車站至親水公園附近五結大閘門之間，而車道兩旁以栽種風箱樹為主。近臨五十二甲、河口濕地生態多樣性，逢水鳥季節時，是賞鳥的最佳地點。這裡有著平埔族噶瑪蘭人的聚落，人文背景豐富，回味已疏離的地名—珍珠里簡。
5. 特色餐飲產業：結合宜蘭鄉土美食及社區特色所推出的珍珠特色餐，使外地遊客能品嚐到價廉味美之鄉村美食，其內容有『珍味宜蘭鴨賞』、『珍珠丸子』、『南瓜粉蒸肉』、『飛虎魚丸湯』、『季節水果』、『珍珠米飯』等佳餚，此外亦推出『鄉土風味蔬菜冰品』供遊客品嚐。

## (二) 稻草工藝發展趨勢及其運作內容

本段主要整理珍珠社區文化創意產業相關活動歷年紀錄，從八十九年至九十四年七月，整理於附表一。由附表一資料可以整理成以下項要點，稻草工藝的發展趨勢以及稻草工藝運作內容等。

### 1. 稻草工藝發展趨勢

歸納附表一資料可以發現，稻草工藝的產業發展主要在八十九年開始發端，九十年開始大力發展，其產品發展的主軸以多元化為發展重點，產品內容不斷推陳出新。此外舉辦活動也是社區促進產業發展的主要重心，活動內容如從八十九年開始舉辦稻草龍遊街拜年；從九十年開始舉辦風箏節、稻草藝術節等大型活動，這些大型活動的舉行，均成為珍珠社區發展稻草工藝特色之一；此外社區也會藉由舉辦一些小型活動，如舉辦青少年農村生活體驗迎或藉由媒體來宣傳協會新發表的產品以進行事件行銷。

### 2. 稻草工藝運作內容

稻草工藝運作內容相當多，大略可以分為動態及靜態的部分，整理如下：

#### (1) 動態部分：

- a. 舉辦大型活動，如稻草龍遊街拜年、風箏及稻草藝術節；
- b. 運用社區相關資源作搭配：
  - (a) 利用社區大學、國中、國小進行工藝教學活動；
  - (b) 配合政府資源進行文化產業的發展：如藉由文建會補助「稻草面具手工藝培訓班」開課、與青輔會合辦「珍珠童玩營」、藉由勞委會永續

就業工程計畫的推行，引進需多人員進行稻草、風箏工藝的生產及研發等。

- (c) 配合博物館的成立展示稻草、風箏工藝產品：如稻草工藝館、風箏體驗觀或傳統藝術中心的成立，使得社區增加展示的窗口。

#### c. 運用平面媒體資源推出社區產品及活動

以上資料內容從 92 年起，主要均整理於社區發展協會的報紙簡報，社區的資料簡報相當豐富，主要以聯合報、中國時報、自由時報為主，刊登的版面以地方版面為多。此外珍珠社區也透過網路的方式，透過網站的設立及網路新聞的傳播以行銷社區產業並提升其知名度。

#### (2) 靜態部分：

- a. 稻草工藝成果展；
- b. 陸續推出稻草、風箏工藝相關產品：如稻草畫、稻草面具、創意花燈、發行草埤臉譜明信片、稻草鉛筆娃娃以及稻草編織等相關產品。

### 三、SWOT 分析

珍珠社區在規畫地方文化產業的行銷方式時，必需先瞭解社區本身所擁有的優勢、劣勢，以及社區外部所帶來的機會、威脅，把握社區所擁有的優勢及機會，並減少及修正行銷可能遭遇的劣勢及威脅，才有助於擬定正確的行銷策略。因此，研究者依據資料的分析、訪談以及本身的觀察，以下將對於珍珠社區進行 SWOT 分析，並將結果整理於下表二。

#### (一) 優勢

1. 運用當地豐富資源發展文化產業：因為珍珠社區本身是屬於農業社區，以種植水稻為主，稻米耕種與當地居民的生活息息相關，因此，社區發展協會即以就地取材的方式，獲得稻草資源。其透過結合當地農村文化以及社區本身的創意概念，將本來不具經濟價值的稻草，經過創意研發後提升其藝術及經濟價值，藉此，一方面可以保留當地特有之文化特色，另一方面，也可藉此增加社區發展協會的收益，以利社區之發展。
2. 協會擁有自己的展售窗口：目前協會將社區的活動中心設置為風箏體驗館，此外，協會亦從冬山鄉公所爭取到經費，設置了稻草工藝館，此兩個展所提供協會能與社區居民、遊客互動的窗口。
3. 產品具市場區隔性：就社區發展稻草工藝的數目，台灣地區是相當少的，有發展稻草工藝的部分亦是發展不同類型的產業，例如補城社區是發展草墊、草協墩社區是發展稻草貼畫，而珍珠社區主要以稻草畫與稻草面具為發展主力，因此稻草產業部分具有市場區隔性，產品的發展機會較大。

4. 產品原料較低：稻草原料主要來自於社區內部資源，稻草本身經濟價值不高，但經過創意加工之後即可藉此提升其經濟價值。
5. 鄰近有許多觀光景點：珍珠社區對外的相對地緣關係，綠色博覽會的展場吳老坑距離社區約三公里、冬山河清水公園距離社區約四公里、羅東運動公園距離社區約五公里、冬山森林公園亦在社區附近，此外冬山車站離社區只有兩三千公尺而已，因此珍珠社區的相對地理位置相當良好，而且鄰近有許多觀光景點。
6. 擅用媒體行銷：珍珠社區之前有位行政人員具有新聞傳播的學歷背景，擅於利用媒體行銷，推廣活動與拓展知名度，因此，社區長久累積下來與媒體互動的經驗，對於社區文化產業的推行是相當重要的一環。
7. 社區產業發展多元：社區除了發展稻草工藝外，還有發展其他產業如風箏工藝、特色餐點、竹圍民宿、自行車體驗等，除了增加產業發展的多樣性外，亦可藉此增加產業行銷的吸引力。

## (二) 劣勢

1. 社區經費不夠導致產品品質無法提升：社區發展協會為非營利組織，不像企業有充足的實力透過股票或透過任何管道去營利，因此在金費取得的管道上即受到限制，此外，社區還必須運用有限的經費去支援其他的產業的活動，因此，亦導致社區一些產品的研發上將被迫延後，導致產品品質無法提升的情況。
2. 人員素質不高及人力不足：協會的工藝師本身均非科班出身，人員素質不高，所以在訓練到一定的程度時產品品質就無法突破。此外，在經費不足的情況下，人力的聘僱即受到限制，目前協會雖然擁有 23 位工作人員，但分散到協會發展的四種產業別中，每一種產業別也只有 3 到 4 位人力，在此情況下，每個工作人員所需負責的工作量也相對增加，就此，亦導致工藝師沒有多餘時間於產品品質的提升。
3. 人才流動率高，造成技術無法傳承：人員不斷換新造成在培養新進人力上面就得花上一定時間和成本，因此這也是造成技術無法突破的一個很重要的一個原因。

根據理事長表示，社區工作相較於一般企業，其福利以及待遇相較之下顯得比較差，因此很難留住人才。而對於社區執行員工而言，其全部社區工作人員約 23 人，其中約有 16 人來自勞委會多元就業計畫所聘用的人員，而勞委會對於所聘用人员補助只有一年時間，外聘人員之後如果下一年有續聘，其薪資轉由社區提供（薪資由 17500 降為 10000 元），造成職員流動率高。此外，其所製作的稻草繪畫屬於較高的藝術創作品，因此，對於一般工作人員亦很難適應，也造成人員流動性增加。

綜上所述，導致社區新任的行政人員對於事務的流程較不熟習，因此，社區花在訓練行政人員以及執行人員的時間與成本相對增加許多，此外，對於行政上的運作顯的較為混亂。

4. 稻草工藝所需人力費用高：稻草工藝在產品研發及製作方面需花相當多的時間及人力成本。
5. 社區產業多元化導致資源分散：雖然珍珠社區有多元的產業發展，相對的，所需付出的人力及財力也較多。譬如，珍珠社區推廣稻草工藝、風箏工藝、自行車體驗、社區農場、社區餐廳等，但囿於人力、經費的不足，因此，無法像百米社區一樣，全力將心力專注於研發一樣產品，相對的產品的精緻度無法有效提升。
6. 展示地點空間質感不佳：因為經費有限，故稻草工藝館及風箏體驗館在展覽設施的品質上無法達到一定之水準，對於展覽作品的保存及展示設備仍有待改善。
7. 觀光指標有待改善：由於社區觀光景點分散，因此，社區於觀光景點的指標設立上，須有明確標示，以幫助遊客辨別方向，增加遊客對於社區的正面印象。

### (三) 機會

1. 宜蘭縣觀光政策帶動觀光人潮：宜蘭縣政府於國際童玩節獲得成功經驗後，陸續以觀光產業的發展作為增加地方收益的方式，每年定期舉辦國際童玩節、綠色博覽會等大型活動，增加觀光人潮。
2. 縣府積極改善交通：目前珍珠社區稻草工藝館展售地點的優點在於相對位置的優勢，此外宜蘭縣正在進行道路拓寬的工程，加上北宜高速公路的陸續完成，對於交通的方便性將有明顯的改善及助益。
3. 政府政策鼓勵地方產業發展：政府近年來推出許多與社區營造及文化產業有關的政策，如文建會自民國八十三年起即積極推動「社區總體營造」，此一政策之重要核心即強調「產業文化化、文化產業化」之操作，鼓勵地方推動具當地文化特色之產業發展，其目的為一方面可以籌措地方經濟來源，另外亦可藉此保存當地文化特色。此後促進地方產業發展的相關政策陸續進行，民國九十一年自前行政院院長游錫堃就任後，提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中「新故鄉社區營造計畫」之主要目的即在於促進地方文化與社區產業結合，以振興地方經濟發展；此外民國九十四年行政院亦提出「台灣健康社區六星計畫」推動方案，其中產業發展仍被視為社區發展的重點部分，以上相關政策的提出都再再強調政府對於發展地方產業之重視程度。(周琪偉，2004：10、許維家，2005：61、廖桂敏，2004：1、蔡佳青，2004：10)。

#### (四) 威脅

1. 外縣市觀光產業相繼發展將導致旅客減少：台灣的旅遊市場愈來愈發展，每個縣市都持續發展觀光旅遊，在旅遊人口有限的情況下，將造成旅遊人口的分散，具理事長表示，宜蘭在 90 年到 93 年宜蘭的觀光旅遊還不錯，主要因為中部地區觀光旅遊還沒有完全復原，而這一段時間的觀光產業算是一段榮景，但是在其他縣市觀光產業陸續完成之後，將會再把旅遊人口吸納回去。
2. 政府預算有限且競爭者多：近年來政府經費補助有限，加上全台社區的蓬勃發展，台灣目前有很多社區都在進行社區總體營造的工作，而且愈來愈多社區開始發展地方特色產業，因此，在面對外在環境眾多的選擇與競爭下，社區從政府取得資源的方面將受到影響。
3. 社區居民對於文化產業參與較少：社區居民可能會顧慮到要具有專業知識或是覺得來這裡要學很多東西，會比較有壓力，所以參與度不高。

表二：珍珠社區發展協會之 SWOT 分析

SWOT 分析	
優勢	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 運用當地豐富資源發展文化產業</li><li>2. 協會擁有自己的展售窗口</li><li>3. 產品具市場區隔性</li><li>4. 產品原料較低</li><li>5. 鄰近有許多觀光景點</li><li>6. 擅用媒體行銷</li><li>7. 社區產業發展多元</li></ol>
劣勢	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 社區經費不夠導致產品品質無法提升</li><li>2. 人員素質不高及人力不足</li><li>3. 人才流動的部分也造成技術傳承問題</li><li>4. 稻草工藝所需人力費用高</li><li>5. 社區產業多元化導致資源分散</li><li>6. 展示地點空間質感不佳</li><li>7. 觀光指標有待改善</li></ol>
機會	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 宜蘭縣觀光政策帶動觀光人潮</li><li>2. 縣府積極改善交通</li><li>3. 政府政策鼓勵地方產業發展</li></ol>
威脅	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 外縣市觀光產業相繼發展</li><li>2. 政府預算有限且競爭者多</li><li>3. 社區居民對於創意產業參與較少</li></ol>

資料來源：本研究自行整理

#### 四、社區 SWOT 於行銷六 P 之歸類

由於珍珠社區行銷方式會受其本身條件的限制，因此本段主要將 SWOT 所分析出來的結果，依照本文對於行銷組合的界定，歸類到行銷六 P 之中，藉此瞭解社區發展協會在行銷文化產業時所必須加強及修正的事項，茲將其分述如下：

##### (一) 產品部分

就產品部分其主要的優勢在於運用當地豐富資源發展文化產業、產品具市場區隔性以及社區產業發展多元等；而其主要劣勢包括社區經費不夠導致產品品質無法提升、人員素質不高及人力不足以及人才流動的部分也造成技術傳承等問題。

##### (二) 價格部分

就價格部分其主要的優勢在於產品原料較低；其劣勢為稻草工藝所需人力費用高；就其威脅部分主要是政府預算有限且競爭者多。

##### (三) 促銷部分

就促銷部分其主要優勢在於擅用媒體行銷以及鄰近有許多觀光景點；其威脅部分主要為外縣市觀光產業相繼發展。

##### (四) 行銷通路部分

就行銷通路部分的優點為協會擁有自己的展售窗口；其劣勢為展示地點空間質感不佳以及觀光指標有待改善；機會部分為縣府積極改善交通。

##### (五) 政治部分

其主要機會包括宜蘭縣觀光政策帶動觀光人潮以及政府政策鼓勵地方產業發展等。

##### (六) 公共關係部分

就公共關係而言，其主要威脅來自於社區居民對於文化產業參與較少。

#### 陸、社區產業行銷方式

目前社區發展協會推行稻草工藝的主要行銷方式，分別以行銷六 P 組合：產品、價格、行銷通路、促銷、政治、公共關係，來作說明，分述如下：

##### 一、產品部分

##### (一) 稻草工藝產品發展多元

稻草工藝產品具多樣化的發展，譬如定期舉辦風箏節、稻草節、稻草彩繪，以及不斷推陳出新的創造新式產品（參見附錄一）。根據社區行政人員表示「宜蘭縣較有規模的社區主要以珍珠社區以及百米社區較為有名，而珍珠社區相較於百米社區的優勢在於珍珠社區的文化產業較為多元，不像百米社區的產業主要集中於木屐」。

## (二) 藉由社區相關產業發展之收入，輔助稻草工藝的研發

社區其他產業包括風箏工藝、民宿、特色餐飲、自行車體驗等均有帶來部份收入，在社區經費有限的情況下，其他產業的收益，將有助於社區研發較具創意的稻草工藝，使產品能推陳出新。

## 二、價格部分

雖然目前稻草工藝所需原料便宜，但其所需人事成本頗高，在目前產品品質無法提升的情況下，其產品的定價僅能定在維持生產產品所需之成本價格。

## 三、促銷部分

### (一) 搭配套裝行程以促銷社區產業

社區發展協會經常配合季節以及縣內舉辦的大型活動推出一日遊或兩日遊的套裝行程，在行程中就會安排稻草製作體驗的活動，另外，還有包括一些民宿、特色餐飲等等，這就是很典型在地旅遊的概念。此外，社區亦藉由宜蘭縣舉辦大型活動如童玩節、綠色博覽會等活動，提供相關配套行程，一方面分散大型活動的人潮，另一方面可藉此推廣珍珠社區產業文化。

### (二) 善用平面媒體及新聞媒體資源

社區發展協會嫻熟運用新聞媒體來宣傳社區文化產業，具理事長表示：

「媒體需要新聞，因此社區可以藉由創造新聞，與媒體形成夥伴關係，一方面提供記者便利，另一方面亦可增加珍珠社區的曝光率，因此，這算是一中互惠的交流。」

此外，社區的新聞需要有一些創意，將議題突顯出來，以吸引媒體來報導，因此好的創意及議題性即相當的重要。此外，不管是平面媒體或是新聞媒體它需要有一些畫面，社區在設計一些活動的時候，必須去設想他們所需要的是哪些景象，想傳達哪些想法，這些都是滿專業的，這些與媒體互動的經驗是社區長久累積下來的經驗，對於社區文化創意產業的推行是相當重要的一環。」

由此，可以發現社區發展協會在運用媒體方面是採取主動的方式來進行行銷，研究者實際觀察，當社區推出新的產品或是活動時，均會積極、主動地運用E-mail及傳真方式來聯絡地方版面的新聞記者，此外，在活動結束後，協會還會將活動內容打成文字並附上活動照片，因此，可以瞭解社區發展協會相當重視媒體方面的行銷。

## 四、行銷通路部分

### (一) 社區行銷窗口部分

### 1.藉由社區成立的展覽館作為行銷窗口：

社區發展協會目前在珍珠社區中展售稻草工藝的地點有兩個部分，一為稻草工藝館，另一為風箏體驗館。館中有展覽當地具有特色的稻草工藝及風箏工藝，此外館內還提供遊客進行稻草工藝的體驗活動，讓遊客能透過DIY的方式創作自己的稻草工藝品。

### 2.藉由社區外的展覽地點來增加對外的窗口：

協會經常藉由宜蘭縣所舉辦的大型活動來增加對外行銷的窗口，例如宜蘭國際童玩節、綠色博覽會或冬山鄉公所所舉辦的「冬山、山水、風箏節」等，其在舉辦的過程中，均會提供協會設攤的機會，藉此增加產品行銷的管道；此外宜蘭縣國立傳統藝術中心的成立，亦提供珍珠社區展覽稻草工藝的對外機會，對於社區文化產業的推廣，均有莫大的幫助。

### 3.藉由社區網站的設立，增加與外界的接觸：

協會本身架設有社區專屬網站，此網站功能在於使遊客可以透過網站獲得珍珠社區當地旅遊景點的資訊以及瞭解社區所發展的產業類型及特色。此外，協會網站還提供能與協會對話的平台，其設有留言版的功能，一般人或旅客均可透過此留言版來詢問有關社區之相關資訊及問題。

## (二) 社區交通方面

增加景點指標：就社區在景點指標方面，其在九十四年底，社區景點指標部分，都已陸續完成，其內容標示中文、英文、日文等部分，對於指標問題將有明顯改善。

## 五、政治部分

(一) 積極爭取政府資源：社區運用外部資源部分是以政府經費資源較為重要，目前經費的獲取主要以文建會、勞委會、農委會等三個單位的資源較多，文建會為有關文化藝術部分的補助、農委會為有關發展農村文化的資源補助，第三部份為勞委會人力方面的資源，如藉由勞委會永續就業工程計畫的推行，使得社區有經費聘請較多行政人員進行稻草工藝的生產及研發等。

(二) 與政府合作以推廣社區產業：協會除了積極爭取政府資源外，還積極爭取與政府的合作機會，例如與文建會合作推出「稻草面具手工藝培訓班」、與青輔會合辦「珍珠童玩營」等均對於社區文化產業的發展及行銷均具有相當大的幫助。

## 六、公共關係部分

(一) 舉辦大型活動鼓勵社區居民參與：協會主要固定舉辦的活動包括稻草龍遊街拜年、風箏及稻草藝術節、南瓜節，一方面推廣社區文化產業，增加協會經費收益，另一方面藉由活動的舉辦來凝聚社區居民的向心力。

(二) 藉由民間機構獲取資源：民間機構主要經費來自於聯合勸募的經濟補助。

(三) 與社區內學校合作，以推廣及保存當地稻草文化：協會藉由與社區大學、國中、國小的合作來進行稻草工藝的教學，讓居民有接觸社區產業及當地文化特色的機會。

(四) 透過理監事會瞭解社區民眾的意見：社區理監事在每個鄰都有一個至兩位，理監事與社區居民最為接近，所以社區經常透過理監事來瞭解社區居民的意見、看法。

## 柒、SWOT 歸納之行銷方式與實際行銷六 P 之比較分析

本段主要將 SWOT 歸納之行銷方式與實際行銷六 P 進行比較分析，藉此檢視珍珠社區在行銷方式上是否有加強其行銷的優勢及機會，以及是否將其劣勢及威脅加以修正。茲將其整理如下表三。

### (一) 產品部分

目前社區發展協會即是運用本身豐富稻草資源的優勢來進行稻草工藝的發展，其稻草工藝的發展不但能走出自己的文化產業風格，以利於市場區隔，協會也相當注意稻草工藝多元化的發展，藉由協會其他產業的發展收益來輔助稻草工藝的研發。

但就產品劣勢部分，如社區經費不夠、社區產業多元化導致資源分散、人員素質不高、人力不足以及人才流動的部分均導致產品品質無法提升，目前協會仍沒有一個好的解決方案來加以因應，依據理事長表示此為稻草工藝目前發展上相當大的瓶頸。

### (二) 價格部分

就價格部分其主要的優勢在於產品原料較低，但稻草工藝所需人力費用頗高，且在政府預算有限、競爭者多的情況下，目前產品的定價僅能定在維持生產產品所需之成本價格，無法將產品的定價提高。

### (三) 促銷部分

就促銷部分，協會擁有與媒體長期互動所累積的優勢，加上社區本身不斷推陳出新的舉辦產業活動與推出新的工藝產品，因此使得社區的知名度愈來愈

高。此外，社區也善加利用附近擁有許多觀光景點的優勢為遊客提出不同的套裝行程，因此，即便在其他外縣市觀光產業相繼發展的威脅下，社區也能提升產業發展的競爭力以吸引不少觀光人潮。

#### （四）行銷通路部分

目前社區發展協會的行銷通路不僅藉由本身所擁有的展售窗口（稻草工藝館及風箏體驗館）來提供協會與社區居民、遊客互動的機會；協會仍尋求社區外的展覽地點（國立傳統藝術中心）以及協會網站的設立，來增加與外界的接觸機會。

此外就交通便利性而言，縣府目前正積極改善宜蘭縣的交通，使得社區對外聯絡的管道更加方便。而協會目前也增加社區景點指標的設立，藉此將有助於遊客對於社區觀光景點的瞭解。

而針對展示地點空間質感不佳的劣勢部分，由於目前協會經費不足的情況下，整修內部展示館的部分還有待解決。

#### （五）政治部分

目前由於宜蘭縣觀光政策帶動觀光人潮以及政府政策鼓勵地方產業發展等優勢，社區目前也積極的開發觀光人潮並努力爭取政府資源來促進產業的發展。

#### （六）公共關係部分

就公共關係部分由於社區居民參與社區產業活動較少，協會透過舉辦大型活動以及與社區內學校合作來鼓勵社區居民參與社區活動並藉此推廣及保存當地稻草文化。此外協會也透過理監事會來瞭解社區民眾的意見，並藉與政府合作以推廣社區產業。

表三：SWOT 分析結果與實際行銷六 P 之對照表

	SWOT 於行銷六 P 之歸類	現行之行銷六 P
產品部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用當地豐富資源發展文化產業 (S)</li> <li>2. 產品具市場區隔性 (S)</li> <li>3. 社區產業發展多元 (S)</li> <li>4. 社區經費不夠導致產品品質無法提升 (W)</li> <li>5. 社區產業多元化導致資源分散</li> <li>6. 人員素質不高及人力不足 (W)</li> <li>7. 人才流動率高,造成技術無法傳承 (W)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 稻草工藝產品發展多元</li> <li>2. 藉由社區相關產業發展之收入, 輔助稻草工藝的研發</li> </ol>
價格部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品原料較低 (S)</li> <li>2. 稻草工藝所需人力費用高 (W)</li> <li>3. 政府預算有限且競爭者多 (T)</li> </ol>	產品的定價僅能定在維持生產產品所需之成本價格
促銷部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擅用媒體行銷 (S)</li> <li>2. 鄰近有許多觀光景點 (S)</li> <li>3. 外縣市觀光產業相繼發展 (T)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 搭配套裝行程以促銷社區產業</li> <li>2. 善用平面媒體及新聞媒體資源</li> </ol>
行銷通路	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 協會擁有自己的展售窗口 (S)</li> <li>2. 展示地點空間質感不佳 (W)</li> <li>3. 觀光指標有待改善 (W)</li> <li>4. 縣府積極改善交通 (O)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 藉由社區成立的展覽館作為行銷窗口</li> <li>2. 藉由社區外的展覽地點來增加對外的窗口</li> <li>3. 藉由社區網站的設立, 增加與外界的接觸</li> <li>4. 增加景點指標</li> </ol>
政治	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 宜蘭縣觀光政策帶動觀光人潮 (O)</li> <li>2. 政府政策鼓勵地方產業發展 (O)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 積極爭取政府資源</li> <li>2. 與政府合作以推廣社區產業</li> </ol>
公共關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社區居民對於文化產業參與較少 (T)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 舉辦大型活動鼓勵社區居民參與</li> <li>2. 藉由民間機構獲取資源</li> <li>3. 與社區內學校合作, 以推廣及保存當地稻草文化</li> <li>4. 透過理監事會瞭解社區民眾的意見</li> </ol>

## 捌、結論與建議

以下針對珍珠社區稻草工藝的行銷方式進行總結及提出建議，茲將其分述如下：

### 一、產品部分：

就珍珠社區產品發展的部分，協會目前以多元發展的方式作為社區產業發展的主軸，從產業類型的多元（包括稻草工藝、風箏工藝、社區農場、社區餐廳以及民宿規畫等）到產品本身的多元以及創新（如稻草工藝產品有包括稻草畫、稻草面具、稻草浮雕面具、稻草紀念物、稻草娃娃、稻草編織等）。但在社區經費不夠、社區產業多元化導致資源分散、人員素質不高、人力不足以及人才流動等劣勢的情況下，導致產品品質無法提升。

因此，就比較分析可知，未來產品品質的提升為社區產業發展的當務之急。如何解決協會目前所遭遇的瓶頸，具理事長表示，將以採取重點式的投資方式作為因應社區未來發展的挑戰：

「重點式的投資方式指專注於稻草工藝精緻度的提升。協會其他經營的事業如協會內部所經營的社區餐廳的部分，未來如果有人要承辦，這部份就能讓它獨立出去。此外，如果有其他更多農場的出現，那麼珍珠農場的部份就不要作了，類似於政府將事業委外辦理的方式，讓社區其他產業能獨立運作，社區主要的焦點則置於風箏體驗館及稻草工藝館的發展，這樣對於文化創意產業提升將有很大的幫助。」

### 二、價格部分：

由於稻草工藝產品的價格受到原料及人事成本的限制，而且在產品品質還未提升的情況下，目前產品的定價僅能定在維持生產產品所需之成本價格，無法將產品的定價提高。因此未來解決價格部分的方式，主要仍得靠提升產品品質及藝術性，藉由品質、藝術的提升，將產品的價格提升，如此才能帶動顧客的購買慾，以突破價格的限制。

### 三、促銷部分：

目前協會促銷稻草工藝的主軸主要將焦點置於與媒體夥伴關係的維持，藉由媒體來行銷當地文化產業以及社區所提出的套裝行程。但是隨著社區知名度愈來愈高的情況下，協會產業發展的面向卻仍以產業多元及產品多樣性為發展重心，使得社區所呈現出來的產品及活動品質沒有達到一定的程度，導致遊客覺得實際與宣傳的落差。

因此，協會未來在進行促銷的過程中必須一方面維持與媒體夥伴關係外，還必須加強協會本身配套措施的發展，如產品品質的提升、活動內容的豐富化，讓媒體報導的內容與社區本身發展不致於有太大落差。

此外，社區發展協會人才流動率大，使得社區發展協會需花費相當多的時間來教育新進人員，使其熟悉協會的運作情形。在這段過程中，雖然會造成協會行銷運作上的阻礙，但協會理事長認為：「可以利用在這段期間思考如何將社區文化作一個完整呈現，所謂的行銷也不是就要天天曝光，反而是要掌握適當的時機、適當的議題，然後再去行銷」，此為社區目前行銷所遭遇到的問題但也不失為協會從新思考未來走向的契機。

#### 四、行銷通路

目前協會在行銷通路方面主要以積極增加對外窗口為主軸，藉由社區成立的展覽館（稻草工藝館、風箏體驗館）作為行銷窗口，以及社區外的展覽地點（宜蘭國際童玩節、綠色博覽會及冬山鄉公所所舉辦的「冬山、山水、風箏節」）來增加對外曝光機會，另外並藉由社區網站的設立，增加與外界的接觸等，均是目前協會行銷通路發展的主要方式。

但是，協會理事長認為，社區未來對外窗口的加強仍必須以協會內部為主要發展重點。因為在社區外部增設對外窗口，雖然可以增加社區曝光的機會，但卻得增加更多的人力成本、場地租借成本等。另外，增加社區外部窗口也可能造成遊客透過社區外部窗口（童玩節、綠博、傳藝中心）即可看到或買到珍珠社區的產品，因此可能導致遊客到當地社區參觀的意願降低以及遊客分散等負面問題。

因此，未來協會在設置外部對外窗口時，將採取策略性及階段性的方式來進行宣傳，例如利用國立傳統藝術中心作為外部對外窗口時，協會並未打算長久在此駐點，其準備以一年的時間來進行宣傳，以打響珍珠社區的知名度，但在一年期間，協會仍必須加強社區稻草工藝館及風箏體驗館的產品或活動內容，以增加遊客參觀珍珠社區文化產業的意願。

#### 五、政治

由於目前中央政府積極地促進地方產業發展，以及宜蘭縣政府大力推動觀光政策帶動觀光人潮等優勢，因此對於珍珠社區推動地方產業有相當大的助益。加上珍珠社區發展協會積極地將地方特色結合產業發展，因此也使得社區名聲水漲船高。但目前卻因為珍珠社區名聲過大，使得政府誤以為珍珠社區是個很賺錢的社區，面臨社區從政府方面的補助減少的情況。

因此未來珍珠社區應加強與地方政府之溝通或與地方政府合作以推廣社區產業，使得地方政府能確實瞭解珍珠社區之實際運作情形，進而爭取地方政府相關經費的補助以及合作機會，以使珍珠社區文化產業得以永續經營。

## 六、公共關係 (public relation)

珍珠社區發展協會在公共關係方面，主要將焦點置於鼓勵社區居民參與社區產業發展之活動，目前協會主要是藉由舉辦活動以及與社區內學校合作，來鼓勵社區居民參與社區活動，並藉此推廣、保存當地稻草文化。另外協會也透過理監事會來瞭解社區民眾的意見，以瞭解社區居民之參與意願。

在社區產業發展盈餘方面，珍珠社區發展協會除了用以持續推動地方產業發展外，另也將部分收入回饋給社區居民，包括提供老人營養午餐、社區綠美化、社區巡守隊，以及辦理社區活動及課程，例如重陽敬老活動、婦女學苑—婦女成長講座等等。

未來社區在公共關係方面須持續加強與社區居民的互動，透過互動加深社區居民對社區協會的認同感，並使社區居民更加瞭解地方產業文化特色，進而促使文化創意的交流及保存社區當地文化。

但除了加強社區內部互動外，縣內社區之間以及社區與民間組織的互動也是未來社區必須加強的部分。其中，民間組織包括蘭陽農業基金會、蘭陽文教基金會、聯合勸募協會、形象商圈發展協會等，均是未來協會可以加強互動的對象。而目前台灣地區社區營造的工作愈來愈發展，政府相對的必須分散資金的補助，造成社區發展上財力的不足，珍珠社區未來規畫藉由「企業認養」的方式來尋求外部的資源，但是目前的成效不佳，這方面仍需藉由社區本身產業的提升，以吸引企業的進駐。

## 參考文獻

### 專書

- 丘昌泰，2000《公共管理---理論與實務手冊》，台北市：元照出版社。
- 翁興利，2004《政策規劃與行銷》，台北：華泰出版社。
- 陳向明，2002《社會科學質的研究》，台北：五南。
- 莊翰華，1998《都市行銷理論與實務》，新竹：見都文化事業股份有限公司。

### 論文

- 伍立人，2002《從傳統中尋找新生命的文化創意產業—以白米木屐為例》，國立臺灣大學新聞研究所碩士論文。
- 李依芳，2004《文化創意產業之整合性行銷研究—以宜蘭縣為例》，世新大學行政管理學系研究所碩士論文。
- 周琪偉，2004《從地區行銷觀點探討地方產業發展策略—以新竹縣橫山鄉內灣村為例》，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
- 周鴻騰，2001，《社會行銷於政策過程中之應用---以推動購物用塑膠袋與免洗餐具政策為例》，國立東華大學環境政策研究所碩士論文。
- 胡龍騰，1997《政策行銷的理論與實踐—野生動物保育政策個案分析》，國立中興大學公共政策研究所碩士論文。
- 許維家，2005《建構以利害關係人為基礎的地區行銷策略：以集集鎮為例》，國立台北大學公共行政暨政策學系研究所碩士論文。
- 廖桂敏，2004《地方文化產業發展之實踐-以美濃鎮為例》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡佳青，2004《珍珠社區發展協會推動地方文化產業之研究》，輔仁大學社會工作學系碩士論文。

### 文獻資料

1. 珍珠社區發展協會 89 年度工作報告工作
2. 珍珠社區發展協會 90 年度工作報告工作
3. 珍珠社區發展協會 91 年度工作報告工作
4. 珍珠社區發展協會 92 年度工作報告工作

5. 珍珠社區發展協會 93 年度工作報告工作

6. 珍珠社區發展協會 94 年度工作報告工作

網站資料

行政院文建會，2004，文化創意產業專屬網站：

[http://www.cci.org.tw/portal/news/index.asp?topage=2&sno=&q\\_title](http://www.cci.org.tw/portal/news/index.asp?topage=2&sno=&q_title)

珍珠社區發展協會網站，2004：<http://www.jenju.org.tw/chinese/index.htm>

附錄一

表一：珍珠社區文化創意產業相關活動歷年紀錄

八十九年	
日期	文化創意產業相關活動內容
二月十九日	承辦冬山鄉之元宵節活動，舉辦「千禧元宵同樂會」之一系列活動，包括千禧珍珠龍（稻草龍）遊街拜年、千禧燈籠製作、親子趣味活動、元宵猜謎活動等
九月十七日~九月二十四日	舉辦「紙漿面具研習成果作品展示茶會暨搓草繩比賽」
九十年	
一月七日	主辦監獄空間藝術展—社區導覽活動
三月三日	舉辦「珍珠里簡農村祭—村和萬事成」活動
四月六日	「珍珠里簡農村祭—村和萬事成」成果展示暨寫生比賽
五月九日	蘭陽博物館家族成立
五月十六日	開始聘用十五名勞委會永續就業工程計畫人員（負責社區文化產業執行之業務）
五月二十一日~五月二十五日	稻草工藝研習—稻草畫、稻草紙、搓草繩、稻草人、稻種標本製作
六月四日~六月二十九日	文建會補助「稻草面具手工藝培訓班」開課
七月十四日~七月二十二日	珍珠里簡舉辦稻草藝術節活動
九十一年	

一月二十八與二月一日	舉辦「2002 農村生活體驗營」
一月	冬山鄉創造城鄉新風貌形象商圈三年三階段建設計畫，首期工程完成發包
一月二十八日	國立傳統藝術中心掛牌入厝，珍珠社區獻上八尊兩公尺高稻草雕塑
一月十一日	稻草龍馬踩街拜年
二月十二日	為慶元宵，舉辦花燈彩繪製作、稻草工藝製作、猜燈謎等活動
二月二十三日	發表珍珠社區新專利—稻草粉畫
二月二十三日	推動稻草文化，製作創意花燈
二月二十六日	元宵節當天推出「小過年、鬧元宵、燈謎晚會」活動，展示各式創意及環保花燈
三月二日	為宣傳社區的稻草產業文化，發行草埤臉譜明信片
三月二十日	配合民宿推廣，推出二日遊套裝行程及農村生活體驗迎系列活動
四月十七日	舉辦青少年農村生活體驗迎
四月二十九日	推出冬山河生態之旅
五月十八日~六月二日	舉辦社區成果展
五月十八日	發表蔬菜枝仔冰，具酸甜苦辣四種味道
六月一~二日	舉辦「農村大讚首部曲—南瓜傳說」活動
六月八日	珍珠社區開設書法技藝、社區工作人員培訓、

	稻草工藝課程分班
六月十八日	舉辦「農村大讚二部曲—超人氣稻草人」營隊活動
七月七日~八月二十五日	「稻草藝術節」--疊草埕、全國彩繪草埕創意田土雕塑、稻草雕塑、彩繪面具、親子風箏彩繪比賽及稻草面具採街；在七日舉辦「冰辣登」吃辣椒冰及「搓搓樂」搓草繩趣味競賽
八月十日	舉辦農村生活體驗營
八月二十五日	舉辦「箏是好」親子風箏彩繪製作比賽
八月二十三~二十五日	舉辦「冬山、山水、風箏節系列活動」，室內約100坪的冬山風箏館分五個主題展示室，介紹各種館藏風箏，戶外亦可實際體驗昇放樂趣，活動內容—古風箏展示、各式風箏表演、親子風箏彩繪、煙火秀、天燈祈福、風箏晚會等
八月十九日	舉辦「風箏走廊」啟用典禮—營造社區景觀（在冬山舊街冬山路佈置全長約五百公尺的風箏走廊）
八月二十三日	「稻平安」施放稻草水燈活動、「田菁迷宮」
九月二十一日	舉辦「戀戀珍珠」活動，內容「彩繪草埕」、冬山河賞月
九月三十日起	舉辦「宜蘭縣民俗技藝種子教師研習—稻草藝術」
十月十九至二十日	舉辦「農村大讚三部曲—田園小記者」辦體驗營傳授青少年傳媒常識
十月一日	宜蘭縣文化局、蘭陽家族協會為培訓推廣博物館教育之種子教師舉辦「宜蘭縣民俗技藝種子教師

	演錫營」
十一月十五日	推出「稻草蛋球」
十二月十日	推出稻草跨牌
十二月二十二日	推出「稻草賀年卡」
十二月二十四日	推出「稻草耶誕樹」
<b>九十二年</b>	
一月二十日	推動大學生習作風箏，接待四十二位宜蘭技術學院學生體驗風箏文化
一月二十五、二十六日及二十七、二十八日	舉辦珍珠社區農村生活體驗營
一月三十日	舉辦珍珠祥龍年初一遊街活動
二月二十二、二十三日	以「珍珠祥龍」參與「感恩與惜福---迎春慶豐年」農業嘉年華活動
二月十四日	推出「情訂珍珠」活動
三月二十八日	稻草工藝館落成啟用
三月二十八日	舉辦南瓜節，包括彩繪南瓜、風箏、製作枝仔冰及稻草工藝館參觀插秧活動
四月二十九、三十日	開辦「婆婆媽媽玩稻草」稻草工藝師培訓班
五月十日	推動「藝文車站」文化
七月五~六日	獲邀於總統府參與舞龍表演
七月十二~二十日	舉辦稻草藝術節

八月八日	與冬山國中合作，讓新生製作稻草面具作為「新生訓練課程之一」
<b>九十三年</b>	
一月二十三日	「珍珠霹靂稻草龍遊街」
一月二十四日	「稻草繡球」聯誼活動
二月五日	舉辦慶元宵活動
四月十六日	珍珠社區導覽培訓班即日起招生
五月二十四日	舉辦「認識冬山河生態之美」
七月七日	「響弓風箏研習班」開幕
七月二十七日	與青輔會合辦「珍珠童玩營」
七月三十日、八月一日	舉辦風箏節與稻草藝術節
八月二十一日	「珍珠情人節」晚會活動
八月二十九日	舉辦「稻草因緣線」、「珍珠情人田湯圓」活動
十一月三十	推出「稻草鉛筆娃娃」
十二月四日	珍珠社區推出「稻草搖搖馬」
<b>九十四年</b>	
一月三日	舉辦「珍珠豐年祭」
一月二十七日	舉辦「彩繪社區」活動
二月九~二月二十三日	舉辦春雞嘉年華活動、推出稻草大春雞、平安走廊、巨蛋福帶祈福、稻草咕咕機的展出

二月二十三日	珍珠社區吉祥龍遊街
三月二十六~二十七日	舉辦「南瓜節」活動
五月十八日	珍珠社區「民藝工坊」開張，其在今年入選文建會新故鄉社區營造補計畫
六月三日	稻草人前進總統府展示
七月六日	舉辦「偷襲珍珠港」水槍水炮大作戰活動

資料來源：整理自珍珠社區發展協會 89-94 年度工作報告

## 附錄二：訪談大綱

### 題目：文化產業行銷策略之研究-以珍珠社區「稻草工藝」為例

珍珠社區理事長：您好

學生目前正在撰寫有關文化創意產業行銷策略的研究。本研究以貴社區「稻草工藝」為主要的研究焦點，希望能藉此研究能更深入瞭解成功推動文化創意產業所需具備哪些行銷策略與要件。

請您依據個人多年的經驗與看法，來回答以下有關行銷的相關問題。非常感謝您的協助，您寶貴的意見將使得本研究更趨於完善，再次感謝您！

臺北大學公共行政暨政策學系研究所 聯絡人：沈德修

e-mail：deshu101@yahoo.com.tw

#### 訪談內容：

##### 產品觀點

1. 請問您覺得「稻草工藝」如何結合社區所擁有的資源優勢(如文化、產業…)，來進產品或活動的研發？
2. 請問您在進行產品或活動的構思與研發過程中有遇到哪些問題？
3. 請問您在進行產品或活動研發過程中是否有藉助社區外部的資源(人力、物力、財力)？
4. 是否會因為外縣市同類型的社區產業發展而影響本社區的營運？
5. 對於產品或活動的『品質』提升，有否具體的策略目標(如多元化發展)？

##### 價格觀點

6. 「稻草工藝」產品的製作材料，所需花費的成本為何？此外，在生產過程中(如人力、或產品研發)所需花費成本為何？
7. 是否有與社區外部的機構合作，以降底生產成本？

##### 促銷觀點

8. 社區在促銷「稻草工藝」產品或活動時，有搭配相關的配套行程，如一天、二天一頁套裝行程等，是否對於產品的促銷有相當之幫助？
9. 此外，珍珠社區在促銷「稻草工藝」產品或活動時，相當了解如何運用平面媒體、新聞媒體來進行活動宣傳。請問您，該社區是如何與這些媒體建立夥伴關係？在活動或產品本身如何型塑「話題性」以吸引媒體的注意力？
10. 宜蘭縣常舉辦童玩節、綠博等大型活動，請問這些活動對於珍珠社區「稻草及風箏藝術」的促銷是否有所幫助？
11. 請問您社區在進行「稻草工藝」產品或活動的促銷方面，有哪些需要加強與改進的部分？

##### 行銷通路

12. 珍珠社區行銷文化產業之窗口及交通情況為何(優、缺點)？

##### 政治觀點

13. 請問您政府對於該社區發展「稻草工藝」上是否有進行任何補助計劃？

14. 請問您政府對於社區舉辦「稻草工藝」活動以及技術研發上，是否有提供相關的技術或經驗協助？

**公共關係觀點**

15. 珍珠社區與宜蘭大學以及社區附近中小學校均有進行交流，此外亦有開辦相關「稻草及風箏藝術」研習課程，請問您這些活動是否有增加社區與外部的互動，成效為何？

16. 請問您社區居民對於「稻草工藝」的產品研發及所舉辦的活動是否有所參與？