

輔仁大學社會科學院社會學系 學士論文

指導教授：劉清耿

我的臺商父親—鶯歌陶瓷產業產業轉型和困境

My father as a Taiwanese businessman
— the Industrial Transformation and Frustration of
the Ceramic Industry in Yingge

學生：蘇雅文 撰

中華民國一一三年十二月

天主教輔仁大學社會學系學士論文

我的臺商父親—鶯歌陶瓷產業及其產業轉型和困境

My father as a Taiwanese businessman
— the Industrial Transformation and Frustration of
the Ceramic Industry in Yingge

學 生：蘇雅文 撰

指導老師簽名：

中華民國一一三年十二月

系所章戳：

謝辭

橫跨整整兩年的論文書寫過程是一件極其深刻的事，如今還是私心地企盼著能夠透過這樣的歷程抓住一些正在消失不見卻彌足珍貴的痕跡。那些在工廠裡把自己弄得灰頭土臉的日子也許在我的生命跨度中只是一顆芝麻的程度，但那些揉和著泥土的濕潤記憶會是恆久的養分。

首先，感謝劉清耿老師願意相信我，並且耗費相當大的心力陪伴我完成這項大任務，對於自己所產出的東西並不是那麼有自信的我在老師每次由衷的讚美和鼓勵下，使我有更大的動力完成。感謝爸爸在我大半夜需要研究材料的時候和我一起並肩坐在客廳暢談過去的種種輝煌。感謝媽媽，即便不喜歡我接觸陶土卻還是放寬心讓我嘗試，總是用妙手幫我處理沾滿著泥巴的工作服。謝謝沙之語在 2023 年暑假每天頂著烈日不遠千里地來到鶯歌，那些回憶就像釉藥緊緊抓著陶土永遠閃閃發光。謝謝沂臻、小兔一家總是默默當我的後盾。感謝妹妹在我壓力巨大的時候聽我碎念，替我打理安排很多瑣事。感謝朱紅花在我慌亂的時候給我很多能更繼續滾動的希望，雖然你在很匆促幾乎沒有來得及道別的情況下搬離從新店回到高雄，但你的關心零距離。感謝巫承軒每次的緊急救火，總是在我有難的時候義不容辭地答應我的請求，甚至欣然答應成為我的回應人。感謝遇見的所有人。

最後感謝在這一個多月來朝夕照顧我並且時刻都在想辦法投餵我的男友薛兆宸，若不是你總是溫柔接住發生過的分崩離析，實在難以想像該如何完成這樣的任務。

摘要

本研究探討鶯歌陶瓷產業在全球化與產業外移背景下的轉型挑戰與策略。曾於 1980 至 1990 年代繁榮的鶯歌陶瓷，因生產成本上升及外銷市場萎縮，進入危機。大量廠商外移中國，導致本地產業空洞化，傳統加工出口模式逐漸被淘汰。

自 1998 年起，政府推動「陶瓷嘉年華」及「陶瓷博物館」等政策，將陶瓷產業與觀光文化結合，提升附加價值。部分企業透過品牌化、技術創新及藝術陶瓷的開發，成功轉型進入高端市場。然而，政策資源多集中於大型廠商，中小型工廠在資金短缺與技術升級受限下，面臨發展瓶頸。

採用質性訪談與參與觀察方法，分析鶯歌陶瓷的產業現況與未來發展。結果顯示，中小型企業的成功轉型依賴資源整合、創新能力及與政府政策的協調。建議未來應加強對小型工廠的扶持，設立技術升級補助計畫，並深化陶藝人才培養，以推動鶯歌陶瓷產業全面復甦與永續發展。

Abstract

This study explores the challenges and strategies of Yingge's ceramic industry amid globalization and industrial relocation. Once thriving in the 1980s and 1990s, Yingge ceramics faced crises due to rising production costs and shrinking export markets. The relocation of numerous manufacturers to China left the local industry hollowed out, and the traditional export-driven production model gradually became obsolete.

Since 1998, government initiatives like the "Ceramic Carnival" and the establishment of the "Ceramic Museum" have integrated the ceramic industry with cultural tourism to enhance its added value. Some enterprises successfully transitioned into high-end markets through branding, technological innovation, and the production of artistic ceramics. However, government resources primarily benefited large enterprises, while small and medium-sized factories struggled due to financial constraints and limited access to technology upgrades.

With qualitative interviews and participatory observation, this study analyzes the current state and future development of Yingge's ceramic industry. Findings reveal that successful transformation depends on resource integration, innovation, and alignment with government policies. The study recommends strengthening support for small factories, establishing technology upgrade subsidies, and cultivating ceramic talent to facilitate a comprehensive recovery and sustainable development of the ceramic industry in Yingge.

目次

謝辭	I
摘要	II
Abstract.....	III
目次	IV
壹、緒論	1
一、研究動機	1
(一) 鶯歌王老闆的陶瓷工廠創業歷程	1
(二) 鶯歌陶瓷臺商前往中國的背景.....	2
(三) 鶯歌的陶瓷產業轉型.....	4
二、研究問題：鶯歌陶瓷產業如何浴火重生，他們有哪些轉型的規劃及 努力，目前有哪些成果？	6
貳、文獻回顧	7
一、臺灣企業特色	7
二、兩岸經濟政策時機	8
三、臺商與中國本土企業的文化差異	9
四、缺乏政治保護的臺商.....	10
五、鶯歌陶瓷結合觀光產業的現況.....	11
六、制度主義下的成功經驗	12
參、研究方法	13
肆、參與觀察與實作的過程	13
一、技術與創意，難以兼得	13
二、難以脫下的輝煌戰袍.....	14
三、當商業化遇上人才培育	15
伍、結論	16
一、從中小企業看鶯歌陶瓷產業所面臨的困境	16
二、鶯歌陶瓷產業如何浴火重生，他們有哪些轉型的規劃及努力，目前 有哪些成果？	19
陸、參考文獻	20

壹、緒論

一、研究動機

（一）鶯歌王老闆的陶瓷工廠創業歷程

位於北臺灣的鶯歌小鎮（現為新北市鶯歌區），一直都是臺灣陶瓷產業最具代表性的出產重鎮。在過往的全盛時期，工人們在炎熱高溫的廠房裡，每日都生產著大量準備送往世界各地的外銷瓷器。那些規格整齊劃一的碗盤和陶瓷製生活用品，不只裝載著人們對美好生活的希望，更盛滿著當年臺灣對於加工出口產業的信心。

王老闆是鶯歌鎮土生土長的在地人，年輕時便觀察到這股龐大的陶瓷製造商機，因此在 1976 年創業開立了一家陶瓷工廠。在撐過一開始的辛苦創業時期後，便一腳踏入臺灣當年加工出口趨勢的潮流，成為眾多外銷到歐洲和美洲的工廠之一。當年，除了王老闆的工廠已經聘僱的員工，在訂單旺季依舊經常忙不過來。但因為 1970 年代臺灣開始進行教育改革，當地的青年有、踏入職場的時機變得更晚，加上教育水準的提升，大多數的青年畢業後不再願意踏入這樣的勞力密集產業之中，更有些青年在畢業後選擇離開鶯歌，到其他城市追求更高的學業成就或是職業。因此陶瓷學徒已經越來越少，難以為這個產業注入新力，因此住家附近的大嬸在年輕時期都曾經是王老闆工廠訂單忙不過來時的臨時救火團隊。

這樣的盛況很快地給王老闆帶來了意想不到的收入，市場反應良好激起他擴建事業版圖的決心，當時中國正在改革開放時期，在決定到中國之前，他從同業朋友之間聽聞前往中國設廠投資的機會，因此決定為了更廉價和豐沛的勞動力前往中國發展，希望可以在中國的出口貿易中，一方面解決鶯歌日益加劇的人力不足問題，另一方面得以累積更多財富，擴大事業版圖。

1993 年，王老闆於是落地中國江蘇。經過在臺灣的一番籌劃後，他先是花了一筆錢在中國租下二手廠房。由於當時在中國的訂單品項跟在臺灣時接單的

項目差不多，都是工藝品和家庭瓷器，因此，他也購入了相同的生產設備。但是，即便當時中國急切希望臺商加入投資，對臺商實施有別於其他外資的優惠政策，但仍和王老闆在臺灣所體驗的現代化業務流程有級大的落差。像是在無錫沒有對外通商的港口，不只是產品的出口，製作產品相關的原物料在無錫本地也是缺乏的，大多的也須從國外進口到無錫。這樣的情況之下又加上運輸不便，增加了更多營運難度。加上，當時的中國鄉村中公家機關的規定大多都基於人治，文件的受理標準和流程都無法統一。因此，在設立工廠所需要的登記、申請業務上，讓王老闆耗費了不少心神適應。

王老闆在中國的設廠經驗一開始就不太順心如意，他選擇投入的中國江蘇地區，在當年的道路交通建設仍然相當簡陋，對於已經習慣臺灣交通方便快捷以及便利生活的王老闆來說是一件很大的考驗。不只是聯外交通不方便，連帶地也影響原料供貨和貨物出口等手續，都更加地繁雜，這樣的情況當然也當然地影響到工廠整體供貨狀況。

這樣的環境下，接連出現許多在臺灣沒有想到的經營問題，適應不良的王老闆在努力經營四年後，於 1997 年決定回收在中國投入的資本，回到臺灣重振旗鼓，找尋新的企業出路。

但是回到臺灣之後，鶯歌的陶瓷產業也已經與過往的經驗不同，並不如想像般可以順利地重頭開始。原先留在臺灣的同業伙伴們有九成都不再經營公司，或是轉換跑道從事其他事業，因為，在王老闆離開臺灣的那段期間，鶯歌人力荒的問題更加嚴重，同時也劇烈影響著其他小型廠商的發展。王老闆依舊咬牙堅持，面對鶯歌地方上的產業脈絡和轉型的困境……

（二） 鶯歌陶瓷臺商前往中國的背景

在 80 至 90 年代期間的臺灣，全球的經濟局勢因美國、日本、西德、英國和法國五國所簽署的廣場協議出現巨大變動，美國為了壓低美元匯率以減輕美國的貿易赤字壓力，這使得美元不斷地貶值。臺灣即便不是簽署協議的其中一員，但作為以加工出口為導向的經濟體，美元匯兌的波動對於臺灣貿易狀況的

影響甚大，臺灣的出口商品因美元持續貶值而在國際市場上的競爭力得以提高，進一步刺激了出口貿易增長。在如此時空背景交錯之下，1987 年鶯歌的出口陶瓷產業迎來了歷史性的黃金時期。在此時期的鶯歌靠著外銷導向得以獲得蓬勃發展，又由於鶯歌是當年仿古陶器的製造技術龍頭，當時的歐美市場對仿古風格和手工製作品的需求日漸增加。而鶯歌當地的陶瓷製造商在接單後能夠迅速調整產品設計，創造出符合消費者多樣的需求和偏好的商品。這樣靈活應對市場需求的能力，加上穩定的品質與較低的生產成本，使得鶯歌的陶瓷產品在國際市場上備受青睞，佔據各式碗盤瓷器和簡單工藝品的外銷主導地位。

隨著政府在 1980 年代末至 1990 年代初逐步開放臺商投資中國，鶯歌地方上的陶瓷產業不斷地向中國擴展，許多大型工廠因抵不住勞力成本上漲的因素，紛紛出走，導致本土產業迅速走向萎縮。大量的陶瓷廠商開始將生產重心從鶯歌轉移到中國，設立工廠並進行相關技術投資，試圖借助中國的低廉人力與廣闊的內需市場實現規模經濟。這樣大規模的外移模式雖在短期內有效地提升了臺商在國際市場上的競爭優勢，但也為鶯歌本土產業的發展埋下隱憂。

在這一過程中，臺商不斷將製陶相關的核心技術和經營模式帶入中國，對中國當地的製造產業帶來了顯著改變和影響。然而，並非所有臺商企業都能順利適應中國的市場環境與經營條件。例如，一些像「王老闆」這樣的廠商，由於對中國當地實際情況和市場規則的不熟悉，或未能及時應對政策變化與競爭壓力，最終只能在進退維谷中選擇關閉中國工廠，遺留下部分技術與經營模式在當地。而對於那些未能順利轉型的企業，技術外流和市場損失更是雪上加霜。由於大量技術被帶入中國，臺商在中國的競爭優勢逐漸削弱，許多企業因此蒙受重大損失。

隨著中國本土企業與臺商企業在市場上的激烈競爭與臺商經營壓力的加劇，有部分臺商企業選擇將資本重新轉回鶯歌本地，試圖重振旗鼓。然而，這些回流的廠商往往面臨一個全然不同的市場環境。由於大部分鶯歌地區的陶瓷生產已經轉向精緻陶藝品的發展路線，傳統以量產訂單維生的外銷為導向經營

模式已成為過去式。鶯歌當地市場在這個歷程下經歷了一輪以質代量的轉型過程，迫使企業重新思考產品定位與市場策略。

同時，鶯歌本土的陶瓷產業也因大量廠商外移而發生結構性變化。大批傳統製造廠商的離開使得當地的產業群聚鏈條出現嚴重的斷裂，原本以加工出口為主的外銷路線被迫向高附加值、藝術化的小規模生產轉型。這一變化促使鶯歌陶瓷產業進行了多次內部的篩選與淘汰，留下的多為具有創新能力或專注於藝術陶瓷創作的廠商。鶯歌逐漸由以工業化量產為主，轉變為結合手工藝文化、藝術價值與旅遊特色的產業中心。

然而，這一轉型過程中，原有的外銷技術與經營模式逐漸跟不上當地產業變化的步伐，導致部分廠商因適應不良而退出市場。同時，那些從中國返臺而回流的企業也面臨如何融入新的生態環境的挑戰，許多傳統出口外銷思維已不符合當地市場的發展需求。

總體而言，這一時期的鶯歌陶瓷產業歷經的轉變過程，從以大量外銷為主的產業模式轉向以文化創意與藝術價值為核心的發展路線。這種轉型不僅是對外部環境的回應，也是鶯歌陶瓷產業重新定位與自我調適的歷史選擇，為後來的陶藝創新與品牌化經營奠定了基礎。

（三） 鶯歌的陶瓷產業轉型

「好天『块块』，壞天『膏膏』，块膏块膏。」這是早期人們來到鶯歌的第一印象，反映出當地陶瓷產業在過去繁榮時期的盛況。那時候的鶯歌承攬著來自世界各地的訂單，陶瓷產品憑藉其物美價廉與扎實的製造技術遍銷全球。然而，自 1990 年代開始，隨著經濟全球化浪潮的推進與臺灣經濟結構的轉型，鶯歌陶瓷產業的輝煌逐漸被褪色的現實所逐漸取代。

自 1990 年代開始，歷經過廠商遷出以及人力不足的難解問題，隨著訂單的流失，鶯歌過去輝煌的榮景不再，來到鶯歌，再也看不到放眼望去多不勝數的煙囪冒著濃濃黑煙的景象，取而代之的是廠房的閒置與土地的閒置，鶯歌逐漸

從一個工業化的製造基地轉變為一個面臨生存危機的傳統產業聚落。訂單的數量再也比不上從前，因為大部分的客戶都隨著外移而轉移到中國、越南或是泰國。這些地方的生產成本低廉，鶯歌本地廠商生產的產品難以與這些國家的產品匹敵。多數的自營工廠都在這段時間內紛紛清算、結束營業，也使得鶯歌傳統的陶瓷產業逐漸走向夕陽產業之一。

然而，退場潮的另一面也催生了本土產業的轉型契機，部分具備前瞻視野與創新能力的廠商成功度過了這場危機，為鶯歌陶瓷產業開闢了新的未來。這些廠商多數的特徵都是在大部分廠商生產並大量外銷精緻度低的產品時，透過技術的研發和精進，以及設備的創新，嘗試更多不同的陶瓷製品生產，為自己在困境中創造其不可取代的價值。

那些在風暴中屹立不搖的廠商，大多在危機到來之前便已開始尋求突破。他們不再將目光局限於低價競爭的出口訂單，而是專注於技術創新與產品精緻化，並且開始探索陶瓷藝術的潛在價值。例如，以品牌化經營著稱的臺華窯，在其他廠商仍沉迷於大規模出口所帶來的龐大商機時，率先為自己的產品建立品牌，提升鑑別度與附加價值。這樣的做法在當時同業的廠商眼裡是不解且沒有具體商業價值的。與此同時，臺華窯還積極與地方藝術家合作，開發兼具藝術性與商業價值的陶瓷產品，儘管這些嘗試在當時未必能帶來即時的經濟回報，但卻為未來的市場定位與長期發展奠定了堅實基礎。

鶯歌陶瓷產業的成功轉型，得益於廠商的自我調適與政府的政策支持。政府在產業沒落的關鍵時期，積極推動鶯歌陶瓷文化園區的建設與地方產業的文化創意化轉型，並設立了相關的資源補助計畫。

這些在早期就接觸陶瓷藝術領域的廠商在陶瓷產業沒落的危機之中找到了一條新的道路，逐漸放棄以量取勝的低價策略，轉而專注於創造高附加值的產

品。雖然再也接不到成本低廉的外銷訂單，但是卻可以銷售出具備高單價、精緻度大幅提升的產品。那些早期便率先進入陶瓷藝術領域的廠商，因其豐富的經驗與創新能力，也成為在政府編列鶯歌陶瓷產業相關政策時首要諮詢的對象，而他們也成功藉此取得更多資源發展自家的產品。

鶯歌陶瓷產業的轉型歷程是一場充滿挑戰的艱難轉變。在這個過程中，在地的廠商們運用創新的思考模式和堅韌的精神重新定義了陶瓷的價值，努力讓這項古老的技藝在全球化的一波波浪潮中找到新的生命力。

二、研究問題：鶯歌陶瓷產業如何浴火重生，他們有哪些轉型的規劃及努力，目前有哪些成果？

在 1990 年代過後，產業外移嚴重的情況之下，原本以外銷為主的鶯歌陶瓷產業頓時失去外銷市場，加上先前有的問題未解決，使得在地的產業出現空洞化的危機，大多數的廠商在這個時期都難以面對這樣的大環境壓力而選擇結束事業或是轉型。因此，能留夠下來的通常都是資本較充足的廠商。

1998 年，陶瓷老街這個名稱在政府推動陶瓷產業文化特色的政策下正式問世。這時的鶯歌陶瓷產業才被正式編列到重點的發展項目裡。緊接著，陶瓷博物館成立，在這個時期的陶瓷產業和和觀光產業漸漸結合成我們現在所見的模樣。

之後，政府也開始輔導當地的產業進行轉型，為了為這個產業加入更多新元素。根據文建會 2003 年所推動的「陶瓷產業發展旗艦計畫」，該計畫將陶瓷產業進行分類，分別為藝術裝飾、日用、建築、衛生以及工業用陶瓷。將重點的發展放在與內需市場相關的製品上，希望可以透過目標市場的變化來達到產品的銷售，藉此帶動鶯歌地區當時的廠商的轉型。

這樣的轉型讓那些陶瓷藝術工作者受到更大的重視，加上地方上的陶瓷產業依舊有內需市場，對藝術工作者的設計專業也會有一定的需求，因此他們能夠得到更大的發展可能性。陶瓷老街的發展也有效地造成磁吸效應，進一步形成群聚效應，而達到各家廠商的商業利益。

貳、 文獻回顧

一、臺灣企業特色

從「從 MIT 到中國製造」一書中，我們能夠透過文字窺見王老闆在臺的創業的成功經驗是作者所描述 1980 年代到 1990 年代臺灣的產業群聚下的互動模式所挾帶的外部效果。在中心/衛星工廠模式之下，通常是國外企業的大型公司（中心）會將部分訂單外包給中小型工廠（衛星），這些小型企業專門負責具體的生產流程。如此的安排使得中小企業能夠通過接受發包訂單，迅速應並靈活面對市場種種的需求波動，而不需要自行承擔過多的市場風險。代工業者會在不確定自己是否能達到合約條件的情況下簽約，因為他們擁有袍大的淺在夥伴網絡，可以調集資源，達到合約的要求。（任雪麗，2023）鶯歌當地的產業群聚現象也使得同業之間能夠快速調動資源，並且顯現出高度的靈活性。

而工廠群聚所帶來的紅利遠超乎所想像，在面對高度專業化訂單以及高度複雜度要求時，下訂單的大企業能夠透過空間交通上的便捷而同時聯繫到能夠為該訂單提供協助的工廠並對不同的工廠行發包，分工完成訂單，又因空間地理位置的相近，能夠減少不同零件之間的交通運送成本。以網絡為基礎的生產模式，把製程分解為一個個步驟。交由不同公司進行，讓各家工廠的工序保持簡單化而專業化，將速度與品質提升到最高。（任雪麗，2023）

臺灣過去是，現在依然是社會學家韓格理所謂的『需求回應式經濟』……回應式產業必須迅速、靈活、獨立作業（任雪麗，2023）透過靈活、可即時調度、高度依賴勞動力的小型生產單位，使得在臺的生產系統更能應對各種不同

需求的訂單，更助於產業及技術的創新。

傳統臺灣人家庭習慣共財，因此理所當然認為家族企業的收入是全家人都能夠運用的。……資產與收入的分享，讓許多企業家得以為新創公司注資。（任雪麗，2023）但由於王老闆的一人創業經驗與家族企業的經營模式及資本額相差甚遠，因此便無法享受如其他家族經營的中小型企業所帶來的資本共享的紅利，使他無法在資金緊縮或市場生變時做出決斷，在一次次的無奈妥協下，資金面的彈性不足逐漸發酵成為王老闆在中國設廠失利，必須撤離回臺的主因。

二、兩岸經濟政策時機

基於當時兩岸經濟和政治形勢的發展而在 1987 年後，臺灣政府開放臺商前往中國投資。臺商巧妙利用中國當時低廉且大量的勞動力以及相對寬鬆的投資政策，迅速建立起工廠並強勢地進入全球供應鏈。臺灣的資本、技術和管理經驗與中國的低成本勞動力和土地資源形成了良好的互補關係。許多臺灣本土的製造業，尤其是勞動密集型產業，因為面臨勞動力成本上揚等種種問題，像是紡織、鞋業、家具等，紛紛將生產線遷往中國，以降低生產成本並保持國際市場競爭力。此時的王老闆也在這一時期受影響，決定在 1993 年進軍中國江蘇市場開發陶瓷外銷市場，期待利用當地較低的成本來擴大陶瓷生產。

但也隨著中國本土企業在政府的培養之下逐漸崛起，這些本土企業透過曾經在臺商工作的工人及幹部們學習臺商的技術、經驗以及各種管理的系統，因此得以在政府鼓勵和支持下逐漸掌握了製造技術與生產資源，並當然能夠以更低的成本運營。然而紅色供應鏈在 2000 年代崛起，這是一條中國本土企業主導的全球供應鏈，這些企業憑藉中國政府的政策支持、低成本生產能力和快速的技術進步，在全球市場中逐漸取代外資和臺商等早期供應鏈領導者，並形成強大的競爭力。這一供應鏈體系主要涵蓋了中國製造業中高度發展的產業，特別

是在電子、汽車、通訊設備等高科技領域。在這樣的發展之下，中國本土企業逐漸取代臺商在供應鏈中原先所處的不可或缺的地位。

三、臺商與中國本土企業的文化差異

而王老闆在中國的經商失敗經驗，很大一部分原因是他無法像中國本土企業那樣享受政策支持和與當地政府的密切聯繫，也因為中國企業和政府之間的送禮文化是大多臺商難以入的交際圈，導致他的競爭力逐漸下降，最終不得不撤回臺灣。無論先後，無論是在臺灣還是在中國，臺灣製造業成功的核心皆在於關係——與同事和僱員的關係，與供應商和顧客的關係，與夥伴和境證者的關係。（任雪麗，2023）王老闆在中國遇到的主要挑戰之一是當地企業透過各種方式迅速地學會並且複製他的最初引以為傲的製造技術，並且在無錫當地的運營資源有限、陸運交通和供應鏈系統不夠健全，這使得他無法充分地利用當地的優勢，反而無法與後來崛起的本地競爭者互相較量。

當臺商在中國經營事業時，與當地地方官員建立關係是一個至關重要但也充滿風險的過程。中國的地方政府在吸引外資方面扮演了重要角色，尤其是在經濟特區和沿海地區，地方政府通常會通過稅收減免、土地使用優惠以及其他財政補貼等方式來吸引臺商進駐。因此，臺商在中國經營的成功與否，往往取決於與當地官員能否建立良好的關係。

地方官員（尤其是共產黨各級地方書記）再決定地方事務上有極大的裁量權，連經濟事務也不例外。（任雪麗，2023）由於這種人治空間極大的關係，臺商有很大程度上需要依賴地方官員的好感和支持來獲取優惠政策的實行。倘若是當地官員調任或政策發生變動，原有的支持可能不再存在，從而增加臺商的經營風險，這樣難以掌控的變因使得臺商在經營上極易受到政策和人事變動的影響。

另外，在中國，大多的臺商企業通常需要通過宴請及送禮等種種方式與當地官員建立人情往來，這樣的關係對於獲取政策支持和運營便利非常重要。這種人際關係被視為關係文化的關鍵，是許多臺商獲得地方支持的一種非正式手段。他們跟中國聯絡人講一樣的語言……但更重要的是，他們樂於動用個人關係解決商場問題。他們並不期待白紙黑字；他們習慣模糊；比起等待許可，他們寧可先出手再道歉。（任雪麗，2023）因此，對於當地的臺商而言，這是不熟悉也難以拿捏的事業交際手段。

由於這類灰色操作帶來的問題在於它容易使臺商陷入關係網絡的依賴，甚至違反當地的法律規範。一旦當地的反貪腐運動加強，或官員捲入貪腐醜聞，臺商可能被牽連其中，甚至面臨法律風險。此外，臺商過於依賴這種人情往來，也使得企業在經營過程中更難保持透明度和公正性。

四、缺乏政治保護的臺商

與其他外資企業不同，臺商在中國經營時，往往無法如願得到足夠的法律保護。臺商的投資雖然在經濟上重要，但由於兩岸關係的政治特殊性，臺商在法律上的權益無法得到如同其他國際投資者一般的外交保護和支持。臺灣與中國關係緊張時，海基會管道會被切斷。（任雪麗，2023）因此對於臺商而言，兩岸政治因素經常是投資時需要考量的要素。

二〇〇三年，一群失望的臺商成立了「臺灣投資中國受害者協會」，旨在讓同胞瞭解到對岸投資的風險。《今日台灣》電子報（Taiwan Today）採訪該協會的成立，報導中提到好幾個警世案例，其中包括一家塑膠製造商因為公司的中國籍副手侵吞設備在內等資產，結果失去五十多萬美元的事情。一名失意臺商告訴《今日臺灣》記者：「投資中國是我這輩子最後悔的事。」報導表示，文中提到的案例「只是冰山一角」。（任雪麗，2023）

因此，當臺商在經營過程中與地方政府或當地企業發生糾紛時，難以通過法律手段來有效維護自己的權益。例如，若當地官員要求臺商繳納某些不成文的額外費用或在項目中強制要求地方利益，臺商的處境變得十分被動，更無法透過法律的管道找到有效的解決方案。

五、鶯歌陶瓷結合觀光產業的現況

根據《商店街組織振興地方文化產業之運作機制研究—以鶯歌陶瓷老街商圈為例》指出振興產業的成功方面，認為鶯歌陶瓷老街的組織機制對於地方產業的發展確實起到了促進作用，尤其是在品牌化和商圈活動方面的推動，幫助提升了鶯歌陶瓷在市場中的辨識度和文化價值的整合和推廣活動的持續舉辦也為陶瓷產業注入了活力，吸引了更多遊客與資本的流入。

源於 1990 年代臺灣「社區總體營造」的陶瓷嘉年華政策，是政府希望透過文化活動提升地方經濟和文化價值而推出的解決方案，也是鶯歌陶瓷文化推廣的重要活動，政策的優點在於強化地方文化特色、吸引遊客、提升地區能見度與凝聚地方社群。嘉年華活動會以陶瓷文化為核心，結合表演藝術、市集活動和教育體驗，成功打造出具有文化內涵的觀光品牌，以此帶來了短期經濟效益和文化影響。另外，這項政策透過政府資金支持和多方參與，促進了地方基礎設施的改善與產業結構的調整。

然而，缺點也相當顯著。一方面，嘉年華逐漸由地方自發性活動轉向政府主導，地方社群的參與感和自主性減弱，甚至引發政府與地方組織之間的權益衝突。另一方面，雖然活動吸引了大量遊客，但對陶瓷產業的實質經濟拉動有限，商家反映提袋率與人流不成比例，嘉年華的商業化方向亦可能導致陶瓷藝術文化意涵的淡薄，而活動品質和內容創新性有所下降，難以保持長期吸引力。

六、制度主義下的成功經驗

制度主義認為，成功的標準並非個人主觀選擇，而是受到社會制度的影響與塑造（DiMaggio & Powell, 1983）。在不同社會結構與經濟環境下，「成功」的定義往往會隨著制度變遷而有所不同，這顯示出成功並非固定不變的概念，而是一種經由法律、政策、文化價值觀及市場機制等制度性因素所建構出的社會認知（Scott, 1995）。制度不僅提供了個體或組織達成成功的路徑，還強化了符合特定標準的行為模式，使個體不得不在制度框架內進行選擇，以獲取社會認可與資源分配的優勢。

新制度主義特別強調「制度同形化」，即個體與組織在社會壓力下，會趨向模仿既有的成功模式，以取得市場認同與合法性（Meyer & Rowan, 1977）。這種同形化過程可能來自強制性同形化，如政府政策與法律規範對成功標準的要求；模仿性同形化，即在市場不確定性下，組織選擇模仿成功案例；以及規範性同形化，指專業標準與社會價值如何影響成功的衡量方式（DiMaggio & Powell, 1983）。

此外，從歷史制度主義可以知道，過去的成功經驗往往會透過「路徑依賴」影響未來的決策，使個體與組織難以適應新的成功標準（Mahoney, 2000）。成功的模式一旦被制度化，便會成為集體意識的一部分，使舊有經營策略或市場行為具有持續性，即使環境變遷，仍會有相當一部分個體選擇維持既有模式，而非迅速適應新的制度要求。這種現象導致產業轉型過程中的阻力，因為原有的成功者可能會堅持舊有的發展邏輯，而新進者則更容易接受變遷並採納新的成功標準（North, 1990）。

當市場環境變遷，新的成功標準出現時，既有參與者可能面臨適應挑戰，因為他們的行動選擇深受過去制度所形塑。這顯示出制度不僅影響當下的行為

決策，還會塑造長期的成功概念，使個體與組織的發展路徑受到歷史與社會環境的深刻制約。因此，制度對於成功的影響不僅僅是短期的市場變動，而是一種深層次的結構性影響，使成功的定義與標準在不同時代與社會條件下產生變化。

參、 研究方法

透過在陶瓷工廠與過去臺商經營者父親進行的質性訪談、參與觀察以及參與陶瓷生產實作的方式作為研究素材之搜集途徑。經過將近三個月的暑期實習活動過後，進行相關文本分析以及網路資料搜集，希冀透過文本具有文化歷史與經濟脈絡的剖析，更加貼近地梳理出鶯歌陶瓷產業現況以及由此發散出的未來想望。

肆、 參與觀察與實作的過程

為期近三個月的實作經驗之中，因緣際會下得到來自法國藝術大學的藝術生好友返臺作陪，又有貢獻一生在陶瓷產業中打滾的父親提供技術指導，因而促成這個難忘又寶貴的體驗，不但能夠一窺父親貢獻一生的志業，更得以用貼近的姿態站在不同視角看待新舊潮流間對於陶瓷概念的不斷相撞融合的歷程。

一、技術與創意，難以兼得

炎炎夏日的午後，在偌大的工廠裡，父親早已練好土，在角落裡為我們挪移出一方空地作為我們的創作開展基地。我們捲起衣袖在機器間穿梭著，踩著匆忙卻堅定的腳步，一心急著實現心中對於陶作千奇百怪的想像。

每當我們開始一個不同的陶藝創作作品，無論是方的、圓的、中空的、實心的或是其他任何千奇百怪的造型的想像半成品，都能在父親的妙手下起死回生，免於一次次的「捲土重來」。在一陣驚嘆中問起父親關於完成作品的小技巧時，他才提到當年為了完成大量的跨國外銷訂單時就練就一身隨機應變以及善用身邊工具的好工夫，必須在短時間內完成樣品的打樣、開模的製造流程中，

這些小細節是絕對不容許錯過的。

這讓我們親眼見識到了當年臺灣中小企業對於如同雪片般飛來的五花八門的訂單的執行和適應的驚人能力，但也見到當年努力琢磨出應變多國訂單的中小型企業對於創意與創新的困境。臺灣的公司當中，只有少數幾家以創造需求的能力聞名，也就是能夠自行開發新產品並行銷給消費者。（任雪麗，2023）

在一個接著一個的作品誕生的途中，可以深刻地感受到許多的想法在萌生初期對於父親而言是全新且有些不切實際的，對於長期經營大量訂單的經營製造者來說，這些舉動不但無法創造利潤，更無法實現大量製造。

反觀在同樣鶯歌當地經營從外銷時期就開始經營的廠商臺華窯，因為是家族企業具有豐厚資金的緣故，在外銷時期中期就開始與當地機構培養陶藝設計人才，著手於開發新技術以及創意商品設計。在這樣的餘裕和遠見之下，臺華窯能在外銷訂單銳減的時期透過品牌的推出而開展高附加價值的各種陶瓷製品的市場，得以繼續在在鶯歌乃至於國際的舞臺上佔有一席之地。

二、難以脫下的輝煌戰袍

在鶯歌地區如此類型的中小型企業大多經歷過臺灣接受外國大量外銷訂單的時期，在當地總能聽見過往鶯歌在外銷時期的種種難以和現在光景相提並論的風光往事。當地的中小型企業在過去難忘的成功經驗下，現代的陶作市場對於過去曾輝煌過好一段時日的業主們而言是難以想像和適應的。

當紅的市集文化在疫情之後成為隨處可見的城市一景，藝術家駐攤自產自銷的生產模式重新回到了交易最原始的模樣。各種小巧精美、手感實作的陶瓷藝品又或是外觀簡樸的生活陶成為市集攤販中商論的大宗，可見陶藝創作不再只能是鶯歌的象徵，而現在只需要一個能夠容納下小型電窯以及滿懷熱情的心就能夠創作出充滿藝術家個人特色的作品。

在潮流之中掙扎的我們也在經過多次討論和調整之中為這些陶作推出了專屬自己的品牌名稱，用以加入市集之列。然而，在來回的討論之下，從創意發想到生產的過程中新舊觀念交流中所面臨的衝突和突破對於品牌的打造是十分充滿挑戰且耗費心力的。

而從父親的多次的言談中可以深深理解到他對於陶瓷的願景仍舊盼望陶瓷產業在經濟的舞臺上佔據一席之地，目前面臨後疫情時代訂單縮減的困境而改為從事生產小量生產訂單的他，還是相信量產才是成功之道。不過，在今日市集市場所見的藝術作品，乃至於生活陶的銷售方式都指向少量多樣的生產型態，因此，在這樣的輪迴之下，產業的轉型絕對事件勞心費時的工程。

三、當商業化遇上人才培育

2022年起，一個名為「鶯歌產地開放日」的活動在鶯歌陶瓷觀光區的邊陲地帶悄悄揭開序幕，「復興產地」成為這個新活動的新口號，繼過去的鶯歌陶瓷嘉年華又是一個在當地引起矚目的活動。這次全新出發的活動打破了過去產業轉型缺乏在地文化加入的聲音，而是由一群在地青年帶領觀光客們走進過去曾經輝煌一時的大型陶瓷工廠。

這樣的活動使得參與的人們能夠親身體驗陶瓷製造的生產過程，進一步帶動週遭漸漸沒落的區域重新發展；但筆者透過實際觀察歷屆名單發現：多數參與的廠商原先就擁有較多的關注與聲勢，相較之下與政府關係較為疏遠、資本不如其他工廠雄厚，卻同樣面臨產業困境的邊陲工廠，則實際上難以參與產業的轉型、再造。

在鶯歌高工裡有個特別的科系名為陶工科，這個科系為的是培養當地陶藝人才。但在鶯歌當地並未獲得有效的宣傳。然而，陶工科也因為入學成績門檻較低之故，在當地的學生心中有種難以被言明的關聯。培育新興人才是一個產業保持生命力的方式，但在如此污名效應的作用之下，某些對於這個產業有興

趣的孩子反而因此望之卻步。而在大量補助投入的前端的銷售及觀光產業發展之際，卻不見對於新人才的培養有更多的補助，如此勢必會影響未來陶藝人才的品質。

伍、 結論

一、 從中小企業看鶯歌陶瓷產業所面臨的困境

在長達將近三個月與陶土的朝夕相處，以及訪談過後進行的種種文獻分析過程中，可以深深地體會到這個曾經光耀世界的產業淪落至此的心情。

鶯歌陶瓷產業曾因外銷訂單興盛而成為臺灣陶瓷產業的代表，但隨著全球化趨勢和產業結構的轉變，中小型陶瓷企業面臨許多不同的挑戰。尤其在外銷訂單減少和內需市場被壓縮因而轉型的雙重壓力下，這些企業逐漸被邊緣化，生存與發展空間大幅縮小。

首先，全球化的衝擊對中小型陶瓷工廠帶來巨大的經營壓力。1990 年代開始，全球供應鏈的變化使低成本的製造基地成為市場優勢所在，大量陶瓷訂單逐漸流向中國、越南等生產成本較低的地區。這些地區不僅勞動力充沛，還享有較低的土地與稅收成本，使得鶯歌的中小企業在價格競爭上位居劣勢。

其次，本地人力資源短缺是中小型企業面臨的另一大挑戰。隨著臺灣社會的教育水準提升，年輕一代對於勞力密集型產業的興趣逐漸減弱，更多人選擇追求白領職業或在外地發展。這使得鶯歌陶瓷產業的技術傳承受到威脅，也讓小型工廠在維持基本運營時面臨人手不足的困境。此外，陶瓷製造所需的技術學徒制無法吸引足夠的新生代加入，造成技術人才的斷層。

第三，資源與政策的不均分配進一步加劇了中小型工廠的困境。政府雖然推出了多項振興陶瓷產業的政策，例如陶瓷嘉年華、陶瓷博物館的建設和品牌

推廣等，但這些政策的效益更多集中於與政府關係密切的資本雄厚企業或大型家族企業。中小型工廠因資本不足與資源匱乏，往往無法參與這些政策項目，導致發展差距進一步拉大。

此外，市場需求的變化也對中小型陶瓷工廠提出了新的挑戰。傳統外銷模式不再奏效，本地內需市場則偏好具有高附加價值的精緻化產品或藝術陶瓷。然而，轉型至高端產品需要資本投入以升級設備和培養設計人才，這對於財務狀況本就緊張的中小型工廠而言是一道難以跨越的門檻。

而新制度主義強調，制度不僅透過政策與規範約束個體行為，還會透過文化、價值觀與社會認知的內化，深刻影響人們對「成功」的理解與判斷（Scott, 1995）。這意味著，某一代人在特定歷史環境中形成的成功經驗，可能會在制度的支持與鞏固下，成為根深蒂固的價值觀，進而影響個體未來的決策模式。

對於父親而言，他的成功經驗來自於傳統的陶瓷產業，以大量生產、穩定品質與持續出口作為主要經營方式。這樣的模式不僅是他自身的經驗累積，更是在過去的產業發展脈絡下，在制度化的作用下成為「理所當然的成功標準」。這段經驗不只是個人的選擇，而是受到產業發展環境、政府經濟政策，以及市場機制共同形塑的結果。當這種成功模式在過去帶來穩定並且可觀的經濟回報，並獲得社會與市場的高度認可時，它便進一步強化了個體對產業經營的認知框架，使其成為一種難以忽視的既定思維（DiMaggio & Powell, 1983）。

然而，當市場環境變遷，政府開始推動品牌化、高端化的藝術陶瓷發展模式，傳統的大量生產邏輯逐漸被「少量多樣」、「個人品牌經營」等新型模式取代時，父親對此產生強烈的不解。他難以接受這樣的經營方式，並認為這種模式不符合他過去所見證的成功標準。在他的認知中，成功應該是建立在規模

化生產、穩定市場需求與高度競爭力之上，而非依靠品牌行銷與小眾市場來獲取生存空間。因此，他對於年輕世代選擇以少量多樣的方式來經營陶瓷產業，感到疑惑，甚至懷疑這樣的策略是否真的能夠帶來下一波的成功。

這種代間對「成功標準」的看法的差距，合乎了新制度主義所強調的現象：制度不僅形塑了產業行為，還影響了個體的價值觀與行動選擇。當制度規範發生變化時，那些曾經在舊制度下獲得成功的個體，往往會選擇維持原本的經營方式，並對新模式抱持懷疑或抗拒態度。這種現象和作出選擇的舉動與歷史制度主義中的「路徑依賴」現象有關，即過去的成功模式會影響個體對未來變革的接受度，使其更傾向於維持既有的模式，而非迅速適應新的市場機制（Mahoney, 2000）。

因此，父親的態度並不是單單來自個人偏好，而是長期受到制度影響所形成對於產業成功印象的價值觀。他的困惑與不解，正是產業變遷過程中的典型現象，反映出新舊制度交替下，不同世代之間對於成功概念的差異。

最後，產業聯繫的弱化進一步削弱了中小企業的競爭力。在外銷訂單鼎盛時期，鶯歌的陶瓷廠商曾形成緊密的合作網絡，彼此間共享技術和訂單資訊。然而，隨著部分企業轉型或結業，這種合作關係逐漸減弱，使得中小型工廠在面對市場變化時更加孤立，缺乏有效的資源整合和應對能力。

總而言之，鶯歌陶瓷產業的中小型企業在全球化、本地勞動市場變化、政策資源分配不均以及經營者對過去成功經驗的影響在帶間的轉變下等多重壓力下，面臨重重困境。這些挑戰不僅限制了中小企業的生存空間，也對整個鶯歌陶瓷產業的活力與未來發展構成威脅。因此，如何為中小型企業創造公平的發展環境，並引導其逐步適應市場需求的變化，成為鶯歌陶瓷產業振興的關鍵課題。

二、鶯歌陶瓷產業如何浴火重生，他們有哪些轉型的規劃及努力，目前有哪些成果？

鶯歌陶瓷產業自 1990 年代進入轉型期以來，面臨了多重挑戰。隨著外銷市場的萎縮與勞動力短缺，政府陸續推出多項振興政策，試圖結合文化觀光提升地方產業競爭力。其中，以「鶯歌陶瓷嘉年華」和「產地開放日」為代表的活動，成為政府推動產業轉型的重要手段。然而，這些活動對於中小型工廠而言，其影響力與實質效益仍存有局限。

首先，政府透過「鶯歌陶瓷嘉年華」活動將陶瓷文化推向大眾市場。自 1998 年起，嘉年華以陶瓷展覽、市集活動與互動體驗為核心內容，結合表演藝術和地方特色市集，吸引大量國內外遊客參與。這不僅提升了鶯歌的知名度，還為地方商圈帶來了短期經濟效益。然而，嘉年華的商業效益主要集中於資本充裕的大型廠商或與政府有密切聯繫的品牌工廠，能參與活動的小型工廠數量有限，這導致地方產業的發展呈現不均現象。

相較於嘉年華活動，2022 年推出的「鶯歌產地開放日」則是一項更注重教育與體驗的創新政策。將展示陶瓷生產過程做為活動的核心，邀請來到鶯歌的觀光人潮走進工廠，親身體驗陶瓷製作的工藝流程。與嘉年華不同，產地開放日的重點在於重現陶瓷工廠的生產文化，並為地區上被邊緣化的中小型工廠帶來流量與關注。然而，雖然活動初衷良好，但由於資源分配仍偏向大型工廠，小型家庭式工廠在資本不足與技術升級受限的情況下，難以充分參與和獲益。

在政策資源明顯傾斜的情況下，許多小型工廠選擇透過與政府較不接近的非正式方式維持生存。像是透過人際網絡形成互助機制，機動性地共享訂單與生產資源，聯合完成較大的客製化訂單。此外，一些工廠逐漸轉型，採取小批量、高精緻度的生產模式，試圖推出更有設計感與藝術價值的產品，以進入高

附加價值市場。然而，這些努力只能緩解短期壓力，無法從根本上改變其邊緣化地位。

儘管如此，政府的扶持政策和活動還是為產業帶來了一定的成果。鶯歌陶瓷品牌的國內外知名度顯著提升，結合觀光的策略吸引了更多遊客，帶動了地方經濟活力。同時，一些資本充足的廠商通過技術創新和品牌建設，成功在國際市場中佔有一席之地。然而，政策資源分配的不均使得小型工廠難以參與轉型進程，觀光活動的經濟效益也未能全面轉化為產業的實質增長。

未來，要實現鶯歌陶瓷產業的全面振興，需在政策層面加強對中小型工廠的支持。例如，設立專項補助計畫，幫助小型工廠參與嘉年華和產地開放日，並提供技術升級和品牌推廣的資源。同時，深化產地開放日的規模與影響力，讓更多工廠有機會展示其價值。此外，與地方教育機構合作，增強陶藝人才的培養，確保產業的長期競爭力。希望透過這些措施的加強，鶯歌陶瓷產業有望重新找到屬於自己的全球定位，再度散發出生氣。

陸、 參考文獻

1. 任雪麗 (Rigger, S.)。(2023)。從 MIT 到中國製造：臺灣如何推動中國經濟起飛。春山出版。
2. 林姿儀。(2008)。商店街組織振興地方文化產業之運作機制研究—以鶯歌陶瓷老街商圈為例（碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
3. 黃貞燕。(2016)。地方商圈策略管理之研究—以鶯歌陶瓷老街為例（碩士論文）。中華大學，臺灣新竹。
4. 李倩如。(2004)。中央與地方文化政策形塑下的產業空間變遷：鶯歌陶瓷老街個案（碩士論文）。銘傳大學，臺灣臺北。

5. 鶯歌產地開放日。(n.d.)。鶯歌的起源與未來。檢索自
<https://www.yinggeopenhouse.com/origin>
6. 新北市政府觀光旅遊局。(n.d.)。2024 鶯歌嘉年華：秋遊樂陶陶。取自
<https://newtaipei.travel/zh-tw/calendar/detail/2685>
7. 新北市立鶯歌陶瓷博物館。(n.d.)。新北市立鶯歌陶瓷博物館。檢索
自 <https://www.ceramics.ntpc.gov.tw>
8. 新北市立鶯歌高級工商職業學校陶瓷工程科。(n.d.)。陶工科首頁。檢索
自 <https://www.ykvs.ntpc.edu.tw/p/426-1000-89.php>
9. 吳彥寬。(2014, November 13)。制度，鐵籠裡的主宰者。《不用數字的研究》。
https://reswithoutnumbers.blogspot.com/2014/11/blog-post_91.html
10. 涂敏芬 (2012)。對抗制度的創新：策略行動者的能動性實踐。臺大管理論
叢, 87-118。取自 <https://review.management.ntu.edu.tw/paper/1356-P.pdf>
11. Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
Publications.
12. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited:
Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational
Fields." *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.