

# 九二一重建區產業振興核心策略之探討

## —以華山咖啡及澀水紅茶為例

林柏霖\*、王俊雄\*\*、蔣憲國\*\*\*

### 摘要

九二一震災之後產業振興是農村社區重建重要工作，本研究運用紮根理論及 SWOT 分析的研究方法來探討重建的過程、內涵與成功的核心要素。華山社區的咖啡產業及澀水社區的紅茶產業之振興是在導入社區總體營造的計畫案後，達成地區產業振興的兩個成功社區，而其產業振興核心策略包括知識經濟面、永續經營面及附加價值面等內發型地方產業核心策略，亦即以提升產業轉型為理念，垂直整合地方資源的社區產業營造，調整失去競爭力的地方產業結構，並藉由社區居民的團結，提升社區生活品質整體成效，來達成最終的目標，亦即經由產業、學習、居住、共生，引導出九二一重建區的產業振興核心策略。

關鍵詞：社區總體營造、產業振興、核心策略。

---

\*為國立中興大學農業推廣教育研究所碩士。

\*\*為立中興大學農推廣中心副研究員。

\*\*\*為國立中興大學生物產業推廣暨經營學系教授，通訊作者。

# 九二一重建區產業振興核心策略之探討

## —以華山咖啡及澀水紅茶為例

林柏霖、王俊雄、蔣憲國

### 壹、緒論

民國八十八年九月二十一日凌晨，一場突如其來的芮氏規模七點三級地震，摧毀了數以萬計台灣中部居民的家園，對農業相關產業更是造成嚴重的傷害，面對此特殊情境，重建區產業轉型成為重要的復建策略，經過實地調查與親身體驗評估，發現華山社區咖啡產業及澀水社區紅茶產業的振興是在產業振興核心策略的引導下，秉持社區總體營造精神來推動地區產業振興的兩個成功案例。

本研究擬透過相關文獻的探討及產業振興個案的深入訪談、觀察分析比較來瞭解社區總體營造方式如何促成地區產業發展核心策略的形成，並因獲得居民認同而得以落實。本研究目的如下：

- 一、選擇產業振興績效顯著之個案，並透過個案研究比較分析九二一重建區產業振興的核心策略。
- 二、探討九二一重建區產業振興及產業振興核心策略實質內涵及其對產業振興的影響。

### 貳、文獻探討

本文所提及九二一重建區係指依據「九二一震災重建暫行條例」第四條第三款所稱，凡因八十八年九月二十一日於台灣中部地區發生之強烈地震及其後多次餘震所造成之災害受創地區，即為「災區」，為免標籤化傷及當地居民，大多以「九二一重建區」或「重建區」稱之（文建會，民國 88 年）。為協助九二一震災受創的社區重建新風貌，文建會在重建區以定額計畫經費補助，並藉專業團隊的協力輔導，以兩年的規劃操作時程，完成協助社區規劃營造。

#### 一、九二一重建區產業振興的重要性

##### （一）產業的定義

麥克波特指出「產業」係一群生產具有很高替代性產品之企業的總稱，在此一產業內的企業，都是一群正在從事類似的經營活動、與此一產業有關的事業（周旭華譯，民國 87

年)。產業涉及人類的經濟活動，可說是各種具有類似性質經濟活動的統稱，例如「第一級產業」、「第二級產業」、「第三級產業」等。因此，所謂產業，一般而言，具有三項特徵（吳思華，民國 92 年）：

- (一) 大量生產的產品或服務，服務大量的顧客。
- (二) 標準化的生產流程：確保每一次提供的產品或服務，其品質均是相同的。
- (三) 自給自足：生產者透過市場機制直接從消費者手中取得回報，並承擔經營風險或分享利潤盈餘。

就一級產業也就是農業來說，如何提升成二、三級產業，是很重要的。以服務為主的產業，要透過對產業的創新面來執行，改變以往產業的型態，達到質與量的並重。

## (二) 重建區產業重心與振興

文化觀光是地方振興的重要利器，對於九二一地震後，針對地區的特殊人文歷史、社經環境、獨特風格與地理景觀、相關文化設施、地方特色、古蹟、景點與自然環境等資源，藉由文化觀光的推行，重新使重建區蛻變成具有文化、教育、地方產業、休閒、觀光等特色的新鄉鎮，提出以下建議：(1) 必須適時的建立一主導型產業，進而帶動其他產業的發展，而觀光產業是一重要的產業。(2) 結合公、私部門的力量，並在多樣化的目標下，強調地方資源的永續利用、發展及保留特色，重新賦予新的活動機能，增進地方之吸引力，以及有效運用各項資源進行再利用，才可帶動地方產業的再復甦（徐慧民、林慧雯，民國 91 年）。

面對加入 WTO 與貿易全球化，我國勢必改善相關產銷作業，突顯商品特色，加強市場資訊之搜集、分析、確定具有競爭力之農產品及其目標市場；改善分級包裝，突顯產品之優良特色，並建立國產品之良好口碑；穩定貨源，有利長期穩定供應（邱耀瑞，民國 91 年）。尤其農業在九二一地震與加入 WTO 的雙重衝擊下，相關產業的重建工作實屬不易，若能透過社區總體營造的方式進行重建區在地產業振興，對促使重建區增加就業的機會具有很大實質幫助。

所以在面對全球化的競爭壓力下，地區產業發展將是不可或缺的關鍵因素。而現今的社區產業發展與以往不同，在產業型式與觀光合併為主的產業策略，以更有彈性的組織與流通管道，兼具社區內部人文特色的社區產業。

## 二、社區總體營造之內涵

「社區」係指是居住某一地理區域，具有共同關係、社會互助及服務體系的一個人群（徐震，民國 86 年）。Hiemstra (1974) 認為社區是指生活在同一地域的群體，對於促進他們一般日常生活的需求有共同態度。由於這種共同利益、共同問題、共同需求，遂產生一種共同的社區意識。

### (一) 社區總體營造的意涵與目的

「社區總體營造」是一種思想，一種做事情的方法和理念。提出的社區總體營造意義為「由社區內的居民自發性地從事自己社區內的營造，以凝聚社區意識，進而改

善生活品質。社區總體營造的目的大致可分二種，其為實質環境的營造與內發性的營造。實質指的是外在環境及生活周遭環境的改變，而內發性則是要人們體會到社區及團結的重要性，並激起人們心中對於社區珍惜與愛護的心。能讓社區民眾根據其需要與地方特色，來永續經營自己的家園，以營造出美感的生活品質，豐富地方的文化藝術生活面貌，其實就是社區總體營造的目的。」(宮崎清，民國 94 年)。

## (二) 社區總體營造的目的

一般「社區總體營造」之目的如下(陳其南，民國 87 年)：

- 1、社區總體營造不只是在營造一些實質環境，最重要的是在於建立社區共同體成員對社區公共事務的參與意識。
- 2、社區總體營造不只是在營造一個社區，實際上它已經是在營造一個新社會，營造一個新文化，營造一個新的「人」。換句話說，「社區總體營造」工作的本質，其實就是在「造人」。

## (三) 社區總體營造的模式

社區發展模式可分成地方發展模式、社會計畫模式、社會行動模式三種(如表 1)。

表 1 三種社區發展模式的比較

區分	地方發展模式	社會計畫模式	社會行動模式
社區的目標設定	過程目標:社區能力的整合與發揮	任務目標:解決實質的社區問題	有時為過程目標、有時為任務目標
社區關心的議題倡導	社區的風氣與疏離的改革	實質的社會問題,如老人照顧、住宅問題、休閒設施缺乏的問題	劣勢人口遭受到不公平、不正義的對待
社區管理策略與技術	策略:引導社區居民關心、參與社區問題、與需求。 技術:溝通、討論取得意見一致的技術。	策略:瞭解問題適時並提出理性解決方法。 技術:適時發現與分析的技術	策略:將議題具體化,然後組織民眾採取集體行動。 技術:質問、直接行動、談判等衝突的技術
社區工作者角色 社區的協助與引導者	能夠者(enabler) 社區的團體	專家(expert) 正式的組織機構	倡導者(advocate) 行動者(activist) 群眾組織
社區改革方案的範圍與角色	範圍:地理社區與功能社區 角色:參與者	範圍:地理社區與功能社區;角色:消費者、接受者	範圍:地理社區與功能社區 角色:雇主或選民

資料來源：行政院青年輔導委員會網站（2005）

## 三、社區總體營造對農村社區的產業活化促進

地方產業的振興終究是社區營造中不能不正視的問題。社區營造主要在解決社區共同的問題以提升生活品質，生態資源的維護，有助於地方經濟的發展、文化的建立，同

時對於景觀、旅遊事業有相當助益，若能有效結合永續生態發展與社區營造之間的關係，兩者互賴互生才能發展出具有地方文化特色的永續產業（詹淑芳，民國 93 年）。

日本制定了三次的「過疏法」，以支援農村漁村的整體振興工作。就產業創造與地區內循環來說，確立生產、加工、販售的一貫體制，提高生產物的附加價值。以日本農村發展理念及經驗而言，提出政府在推動鄉村建設時，須針對在地居民有共識下所提出之可行發展計畫，才予以重點支援，另外政府推動鄉村建設過程中，亦需要先確立推動主體與營運主體或管理主體之後，才將資源投入（蔣憲國，民國 91 年）。

### （一）鄉村活化的途徑

Richard D. (1994) 鄉村活化焦點是要達到吸引新的企業發展新的農產品，在較小的範圍內達到最大的效率使鄉村經濟成長。而鄉村活化有三個途徑分述如下：

#### 1、現代化的農企業經營方式

農場持續成長藉由機械化與自動化的產品大量輸出，從大農場的高科技技術創新與整合。運用現代化的管理模式來經營管理農企業 (Staten, 1997)。大農場的能源取得更加昂貴，並且變得更少支持活化地區中心，除了社區的轉移和退化之外，工業化的農企業經營是無法永續經營的。

#### 2、永續農業

包含農業生產與行銷、生態保育、生活發展及其相關政策法規，求其各面向的均衡和諧。也就是強調低度的投入但卻有高度的收益，透過高程度的技術投入與管理使質與量的並重，重視生態的及人性化的農業生產永續方式 (Gips et al., 1993)，而生產是安全的、足量的、健康的方式尊重自然的農業系統。

鄉村發展的重要性可由發揮國家資源的利用之觀點而視之。鄉村中蘊藏土地及人力等重要資源，若未予開發利用殊為可惜，形同浪費。若加以計畫發展，足可提升國家的社會經濟水準，並增強國力。結合鄉村產品的活化與鄉村的發展，透過農業技術的不斷創新與採用來使農產品可以達到生產效率，要使鄉村得以永續發展唯有靠農產品不斷創新增加農家收益。

#### 3、內發型地方產業活化

我國在環境國際化及競爭世界化日漸壓迫之下，產業陸續地外移，導致地方經濟結構空洞化。地方的就業機會萎縮，使地方的就業人口外流，而人口結構快速地老化。地方經濟仰賴誘導外來投資，藉以刺激地方產業成長或增加就業的期待，顯然不樂觀。另一方面，伴隨地方社會發展的成熟，地方居民的需求不再單一架構在物質層次，居民的需求同時呈現出經濟及社會層面，且希望兩者階能均衡發展。包括：經濟的穩定性與來源的多樣性、生活環境改善、自我的主張、居民的協同、優質的教育、文化的充實等。因此，順應社會發展逐漸成熟的社會動向，來架構地方經濟的運作機制，是振興地方經濟有效的策略。因此，以地方自主「內發型」的地方產業活化模式，已成為必然的趨勢，也有其絕對的必要性。將地方的農林漁牧的基礎生產（一級產業）、區域內的創意加工

(二級產業)及市場連結的流通網絡(三級產業)結合,藉此調整失去競爭力的地方產業結構,維持地方長期經營,生活之立足條件。並鞏固區域人才、技術及資本,將有效的穩定地方產業及確保就業機會。

內發型的地方產業活化策略將社區產業營造垂直整合地方資源包括農林漁牧基礎生產(一級產業)、區域內創意加工(二級產業)、場連結流通網絡(三級產業)加以整合透過調整失去競爭力的地方產業結構核心略包括知識密集化、永續居住構想、高附加價值等策略的執行達到最終的目標產業的永續經營,因為有了永續的產業,社區居民才會回流,居住生活環境也會因為產業的提升而有所改善,藉由開發創意的學習過程與產業結合達到共生的目標。就產業活化核心策略的三種策略分析而言,分析探討如下:以地方自主「內發型」的地方產業活化模式(圖1),已成為發展的趨勢,也有行動的可行性(行政院,民國93年)。

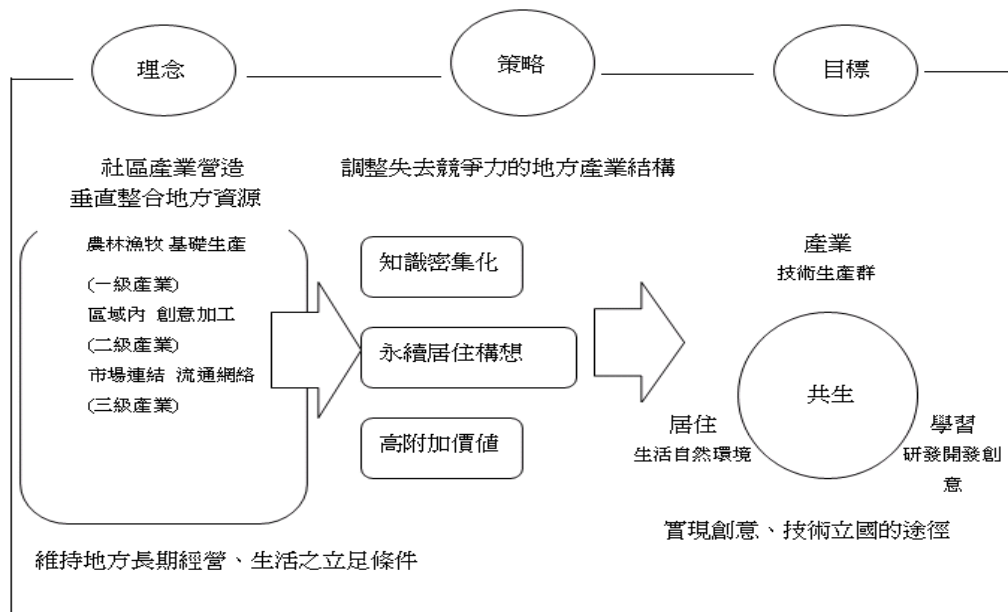


圖1 內發型地方產業活化核心策略

資料來源：行政院（民國93年）

## (二) 產業活化的核心策略

就產業活化核心策略的三種策略分析而言,分析探討如下:

- 1、知識密集化的策略：(1) 服務產業知識密集化 (2) 知識密集產業服務化。
- 2、永續居住構想策略：永續社區的居住系統途徑包括十二種系統組成：(1) 文化教育和價值 (2) 運輸和流通 (3) 能源使用和保護 (4) 森林 (5) 生物和生態綠化 (6) 工業和經濟 (7) 農業 (8) 雨水 (9) 廢水處理 (10) 水資源的供給和保護 (11) 休閒遊憩 (12) 都市和房屋設計 (Williams, 1993)。透過這些系統的動力達成永續經營的最終目標。
- 3、提高附加價值：鄉村活化目的是透過策略使鄉村產業得以振興並永續經營。而從振

興活化的過程中所得到高附加價值是鄉村居民所必要的維持永續經營來源，知識型服務業的發展，是目前產業經濟發展不可忽視的一環。

#### 四、產業核心策略探討

產業轉型的過程中，農業、觀光與社區營造三者密不可分，一級到三級產業都包括在政府的產業重建範疇中，社區透過產業核心策略的途徑使重建區可以面對問題解決，在面對社區經營上的困難，居民積極的復原展現強壯的應變力及耐力，政府對重建區的協助也可促成農村社區朝休閒觀光的方向轉型，形成相當多的「重建區創業實驗」現象（黃世輝，民國 91 年）。

##### （一）知識經濟

知識經濟的定義：「以知識資源為主要生產要素，透過不斷地創新，提升產品或服務的附加價值，並善用資訊科技的產業或企業活動」（吳思華，民國 90 年）。在促進學習者的角色上，成立鄉村知識產業研習中心，九二一大地震帶給許多社區開始從事社區營造，也牽引出社區產業重建與重建區創業的課題，但以農民為主的社區而言，產業重建或創業都不是簡單的事情，需要不斷的學習。

##### （二）永續社區發展

永續社區的發展是全方位的，由構成要素來看，包括了治理、社會文化、住屋及人造環境、經濟、環境、服務及交通和連結性，若從社區擁有資本的角度來看，永續發展則包含自然、實質、經濟、人力、社會及文化等社區資本的提升（Egan, 2004；Roseland, 2005）。

永續社區發展在 Chiras and Herman（1997）指出永續發展概念的基本原則，主要來自五個領域，包括生態學、社會學、倫理學、政治學、經濟學。並指出永續發展強調資源的使用，應在不損及未來世代生活水準與滿足其需求能力的前提下，顧及世代間公平來建構發展策略。

增加產品的附加價值，主要在說明透過產品生產增加所得到利益以外有形或無形的價值而言（施顏祥，民國 91 年）。就紅茶與咖啡產業的附加價值來看，阿薩姆紅茶季與古坑的咖啡節同樣創造出具有當地產業特色的附加價值，除了帶動當地產業的蓬勃發展，當地居民的就業也因產業而提升，這是附加價值之一。還有產業文化的形成，促使鄉村環境、人文有很大變化，這更是產業附加價值的重要一環。

本研究整理產業核心策略如圖 2，分別以知識經濟、附加價值、永續發展為其主要的架構內容發展出對整體產業面的核心策略。透過九二一重建區社區總體營造的兩個個案分析來解構其產業面所引發的產業發展，及其所發展出來的產業文化，最後達到產業振興的最終目的。

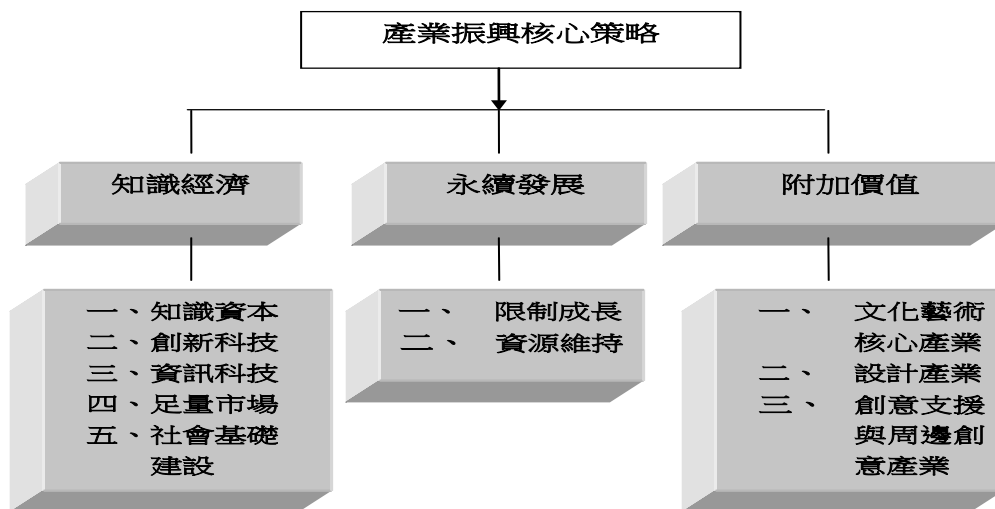


圖 2 產業振興核心策略

資料來源：本研究整理

## 參、研究方法

本研究整理國外推動產業振興成功的案例，彙整產業振興與活化的因素。藉由觀察法、深度訪談法、紮根理論以及 SWOT 分析法，建立個案中產業振興核心策略的理論根據，並分析其影響因素。

### 一、研究方法與設計

本研究為瞭解投入重建區產業振興工作的茶與咖啡產業振興的過程及其成效，在推動社區總體營造時所採行的觀點及其所採用的措施，因此本研究試圖從社區營造觀點切入，來瞭解兩個重建區的地方產業振興概況，透過個案研究方式瞭解在九二一過後茶與咖啡產業的振興。

#### (一) 個案研究法

以有效完整之資料，對某一個體單位的特殊問題，探求其真相，診斷其導因，研究矯治的方法。個案研究是指對特別的個人或團體，蒐集完整的資料之後，再對其問題的前因後果作深入的剖析，所以本研究針對南投魚池的紅茶與雲林古坑的咖啡產業個案，透過這兩個社區的組織，如社區發展協會在進行產業重建時所產生的問題與發展進行個案研究。

#### (二) 紮根理論

紮根理論研究方法是屬於質化研究方法中的一種，源於美國芝加哥大學的 Anselm Strauss 與哥倫比亞大學的 Barney Glaser 兩位社會學家。紮根理論研究方法係指以一組系統化的程序，對某個社會現象或主觀經驗構出一套歸納式的理論。包括詢問問題、不斷比較、理論性抽樣、編碼、命名、歷程編碼等技術，以及科學邏輯、登錄典範、互動的思考等原則（胡幼慧，民國 95 年）。此法深受符號互動論影響，強調理論要根



植於事實的重要性，主張社會現象與經驗本質是不斷進展的；並強調人在模塑世界的主動角色；重視情形、意義與行動三者的互動關係；關注的焦點則在社會現象的改變與過程（Strauss and Corbin, 1990）。

為達到本研究建構、發展理論的目的，將實際從兩個產業重建區社區蒐集相關資料，以理論性抽樣，依據田野中自然萌發的理論來選擇樣本的方式，經由分析性思考、不斷的比較、譯碼的運用，以確立其概念化發展（Strauss, 1987）。故紮根理論係比較相同的事件，應用不斷比較原則，掌握研究對象間的相似性與相異性，以便建立較完整的概念特徵與面向。次而遵循萌發出的理論引導，採取不同情況下的事件做比較，以驗證理論性抽樣所形成的假設，當研究者不斷由不同的事件中，得到類別與屬性間呈現一致、穩定的關係時，並經由更多事件的分析後，也未見有其他屬性出現時，就算達到「理論飽和」的程度，可停止樣本的比較，完成紮根理論的建立（徐宗國，民國 85 年）。不過，紮根理論研究方法目的並不是在測試既有理論中變項之間的關係，而是想要以研究本身所發展出來的理論架構來解釋現象，因此看待既存文獻的角度也與量化有所不同，閱讀文獻與分析的同時，並舉出田野資料以驗證理論，可促進概念的豐富性與理論飽和性（Strauss & Corbin, 1990）。

對紮根理論者而言，既有文獻的貢獻包括引發研究者的探索動機；刺激研究初期的問題與假設的成形；提供重要的相關概念，作為理論性抽樣進行的重要根據，指引研究者如何從不同的情況中抽樣，來增加研究的多元性，也可以在分析的過程中提供詮釋的靈感；最後，文獻可用來當成補充性的驗證（supplementary validation），也就是說在寫報告時，可適用引用相關文獻，來驗證所發展出理論的正確性，或者可以舉出在田野中的實例，以指出本研究所發展出的理論與文獻有何不同（Strauss & Corbin, 1990）。使新得到的理論與既有理論有所關聯甚至統合，以達到知識累積的科學目的，故紮根理論其核心是資料蒐集與分析的過程。這個過程包含理論驗證與理論發展，也就是演譯與歸納並重。因此資料的搜集分析是一併發生、同時進行，連續循環的過程。其中運用的策略包括：理論性抽樣原則、比較原則、否定例子、各類譯碼的運用、以及互動性的思考、譯碼典範的使用、備忘錄的撰寫、排序等（徐宗國，民國 85 年）。

### （三）SWOT 理論的運用

Arthur Sharplin（1985）認為 SWOT 理論規劃相關的構面，為組織內部環境中的優劣勢及其外部環境中的機會與威脅，優勢是組織內部力量；其組成成分有組織人事的能力，接觸層面及其激勵層面，優勢包括硬體設備，組織文化特色及其財務來源及結構。如果與競爭者比較上述構面情況下，則有優勢、劣勢之分。在公司層級，優勢與劣勢詮釋為公司有效決策組合能力、資源分配決策能力及決定事業部門綜效管理的決策能力。外在環境評估，可分析組織的機會與威脅，威脅是可預測的，且可能會造成組織傷害。另一方面，機會是情況、時間、地點與行動的組合，威脅通常來自競爭者，而機會通常是科技與市場帶來的組合現象。

## 二、研究資料蒐集

### （一）資料蒐集

透過實地訪談邀請當地社區對產業重建具有關鍵性影響之受訪者，進行深度訪談並輔以蒐集相關資料。根據本研究的目的及紮根理論蒐集樣本的步驟，決定第一階段的受訪者基本條件為：實際居住在此社區、對九二一本社區產業重建具有直接關係或間接關係者，並願意接受訪問與分享經驗者。

## (二) 訪談

以一對一的訪談方式受訪者的訪談次數依訪談資料的多少決定，每次以一~二小時為宜，訪談過程中，因為參與者的個別差異與實際狀況，資料蒐集的豐富性與深度性，而增減訪談次數，並在訪談過程全程錄音，根據結果決定是否需要再補充訪談內容。在資料建立範疇過程中，為使資料更具完整性，會透過追訪再次進行資料蒐集與確認。

## (三) 訪談對象

為求研究資料的有效性，訪談對象便有目的性的選擇兩個社區的前後之社區發展協會理事長，以及熱心參與協會事務的幹部，其中澀水社區訪問五位（以 A1-A5 為編碼代號），華山社區訪問三位（以 B1-B3 為編碼代號）。

## 三、研究場域概述

九二一重建區中不乏成功的案例，但就產業振興面來說這兩個案例近年來所展現的成果是有目共睹的，其中值得一提的是這兩個社區是在九二一之前就已經有咖啡與茶的產業存在，但產業的振興卻是在地震過後社區總體營造的計畫案進入重建地區帶動當地產業的再振興，茲就表 2 本研究場域比較說明如下：

表 2 研究場域間的比較

	古坑華山咖啡	魚池澀水紅茶
縣市	雲林縣	南投縣
人口數	939 人	380 人
戶數	293	48
主要產業	咖啡、柳丁、檳榔	紅茶、陶
次要產業	蘭花、柑桔、龍眼	竹
產業特色	阿拉比卡咖啡樹	阿薩姆紅茶、台茶十八號
區域面積（公頃）	452.01 公頃	60 公頃
社區總體營造	華山社區發展協會	澀水社區發展協會
輔導單位	農委會水土保持局	農委會水土保持局
形成產業文化	喝咖啡看中部五縣市夜景 （結合當地景觀）	用澀水陶杯喝澀水紅茶 （結合當地特產）
知識經濟的凝聚	古坑農會輔導咖啡製作班 社區發展協會電腦班 休閒產業促進會烘培班	茶葉改良場魚池分場輔導 開設製茶訓練班 魚池國中開設
永續發展的落實	形成共識 回饋社區	形成共識 特色建築創造在地特色
附加價值的提升	提高當地就業率 咖啡產業的多元化	提高當地就業率 紅茶產業的多元化
產業推廣活動	古坑鄉華山咖啡節	魚池鄉阿薩姆紅茶季

資料來源：本研究整理

## 肆、研究分析

### 一、研究結果分析

#### (一) 整體面

社區總體營造計畫使重建區的產業得以振興，以重建產業的社區而言，本研究所採用的兩個社區即是明顯的產業振興的兩個社區。而這兩個社區都是在日據時代就已經種植了咖啡與紅茶，光復以後產業沒落。因為較具有經濟價值，後來改種其他的農作物，隨著產業的沒落，兩個社區都面臨思考如何將產業轉型的問題（表 3、表 4）。

#### (二) 知識經濟面

在知識經濟面來說，農民原本就是較弱勢的一群，如何透過政府的輔導及專家的輔助達到知識轉移，落實知識密集化或技術密集化。在兩個社區都有明顯的知識密集化的活動或訓練課程，並透過各種的傳播方式達到將產業振興方法相關的知識傳播到最基層的農民或社區居民身上（表 5、表 6）。

#### (三) 永續發展面

社區要達到永續發展最重要的就是社區居民要有共識。教育社區居民是相當重要的，透過不斷地溝通、協調的方式才能形成居民共識，居民要自動自發的為社區貢獻，由下而上、自動自發、積極參與，並發展具有當地特色的產業（表 7、表 8）。

#### (四) 附加價值面

九二一過後重建區的產業因為振興相對帶動地方的就業率提升，在重建的過程中，政府單位或委託民間的工程都採用當地的居民以工代賑的方式進行，就產業面而言，咖啡與紅茶產業的振興創造了許多就業機會，也因產業振興提升了附加價值，九二一重建區產業的振興相對也帶動觀光旅遊的盛行，帶動其觀光旅遊業的附加價值，例如民宿的興建，具有當地特色的餐飲，如紅茶餐、咖啡餐飲等的盛行都是產業振興的附加價值（表 9、表 10）。

#### (五) 就個別（紅茶、咖啡產業）產業面來說

以咖啡、紅茶產業個別來看，其兩個社區的產業面都是靠著休閒觀光的振興帶動人潮來當地旅遊，並沒有良好的產品品牌及通路行銷，一來並沒有一個很穩定的產量來維持需求面，另外其當地居民並沒有很好的行銷通路概念導致生產了品質很好的產品卻賣不到很好的價錢，或是沒有通路好賣的窘境，但隨著國人旅遊觀光的盛行，每到假日，這兩個重建社區都湧進大批的遊客，相對亦會帶動對當地產品的消費，也解決了行銷通路不佳的困境（表 11、表 12）。

#### (六) 對未來產業提升的憧憬

產業的振興後對於許多重建區都建立了自信，希望透過推廣來達到宣傳在地特色產業的功效，在其產業面的成功有其特殊的背景因素，但其共同點都是在九二一大地震之後，在眾多的條件因素下，成為未來產業發展的新星，產業在未來的趨勢是要用各種管道，來提升其流通的速度與範圍（13、表 14）。

表 3 九二一社區總體營造影響產業振興整體面之範疇

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【A1-1-004-1】	九二一真的是一個很重要的分界點。	九二一確實造成很大的衝擊。	九二一是社區產業振興的分界點
【A1-1-004-6】	地震改變很多人的想法。	大家的想法很保守	觀念改變
【B1-1-001-1】	還沒九二一之前，華山社區居民大部分的民眾都從事農業，種植一些茶、檳榔，大部分都是老人家在看顧，年輕人都往外發展。	當時大部分都從事農業（初級產業） 大部分都是老人家在看顧，年輕人都往外發展。	產業轉型 農村人口老化
【A3-1-014-1】	因為地震才有社區總體營造，當初也是規劃團隊進駐後，一直鼓勵村民說重建後要怎麼生存。	社區總體營造計畫的介入讓這兩個社區產業得以振興	產業振興
【B3-1-007-1】	地方的領導者也是佔很重要的一個角色，你如果做人好的話，願意對社區付出，大家會配合。	「人」的因素	領導者果決力

表 4 社區總體營造整體面的概念化

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
社區總體營造	觀念轉變	產業轉型	領導者果決力核心人物	產業振興

表 5 知識密集化的核心概念化

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【A1-1-007-1】	在知識密集化方面我們還是要商請茶葉改良場，來做輔導的工作。	專家輔導	溝通
【A1-1-007-2】	採茶、做茶的相關技術或是把紅茶整個的生產過程跟社區居民做一個指導。	技術指導	新技術的傳遞
【A4-1-007-1】	從茶葉製造到栽種到整個生產的歷程，有編一套課程	最後應該是會開班或透過小眾傳播方式來達到知識的傳遞	開設技術輔導訓練班
【B2-1-006-2】	針對這一點來說我們社區，或是規劃公司都有安排一些教育訓練，類似像咖啡烘培、咖啡烹煮、民宿經營等相關的課程	每一個店家都有聯絡來上課，今天大家到活動中心，教導你們煮咖啡烘培豆子，這都是我們規劃的研習課程。	規劃研習的課程
【B3-1-001-1】	知識創意產業的路線，兩個社區有一個相同的地方，大部分	透過大家的討論共識後，找回從日據時	創意產業路線

	的地區都是在種檳榔，政府對於檳榔產業的不輔導政策，他們就想說在地震後怎麼樣去開創一個新的收入來源，透過大家的討論共識後，找回從日據時代以來的一個定位。	代以來的一個定位	
【B1-1-009-1】	這些咖啡的專家包括的範圍很廣，包括一般的教授與自己有種咖啡園的專業農民，因為他們的技術或是常年累積的經驗，可以與其他的社區居民做一個交流。	他們的技術或是常年累積的經驗，可以與其他的社區居民做一個交流	技術交流與知識傳遞

表 6 知識經濟運用在產業振興核心策略的範疇

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
知識經濟	知識密集化導向的發展目標 產業振興需要專家的建議及輔導	規劃研習的課程 開設技術輔導訓練班	新技術的傳遞技術 交流與知識傳遞	創意產業

表 7 社區永續經營概念化

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【A1-1-009-2】	永續經營是要經過 <u>社區自己</u> 裡面的共識。	是要經過社區共識。	達成共識
【A5-1-011-10】	澀水現有三戶合法的民宿，為了永續發展，社區體認到團結合作的重要，公基金制度是必然的走向。	賣農產品、做民宿、餐飲等等，反正只要有收入一定要提撥一些來當社區發展的基金。	回饋機制
【A3-1-025-7】	我一直認為要推廣 <u>社區的產業</u> 才是對的，產業如果可以成功推廣出去，社區中的每家每戶打著澀水紅茶這樣才能夠永續經營社區。	這三樣東西就能帶動澀水社區的發展。	特色產業
【A1-1-009-20】	我也不敢說這個社區能永續發展到什麼時候啦!但是總會比別的地方會好很多啦! <u>機會比別人大</u> 。	有了經濟收入，以後要發展永續。 總會比別的地方好很多啦!機會比別人大。	永續是資源持續觀點
【B3-1-021-3】	我覺得農村產業的提升，也許是一個重心，整個生活的改善只有產業的話沒辦法永續發展，要 <u>結合生態與生活面</u> ，生態如果不好話，	我們的紅茶就不一樣，具有相當獨特的在地性。	發展在地特色的產業

	就沒辦法吸引遊客近來，很難去發展休閒遊憩。		
【B3-1-009-1】	在永續居住上地方要有錢有收入，人口就會回流，像這兩個社區目前人口都是呈現回流的狀態。	永續居民與人口回流	社區永續經營 永續居住構想
【A1-1-009-12】	目前是有在做 <u>環保志工</u> ，魚池鄉是做得不錯啦!但是在每一個地方都做到可能會有困難。	做環保志工，魚池鄉是做得不錯啦!	義工制度的建立
【B2-1-004-5】	但如果跟休閒遊憩結合，從一級產業變成三級產業，就可以提升競爭力。	成立休閒農業區	與休閒產業結合

表 8 社區永續經營策略的範疇

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
社區永續經營	達成共識	回饋機制 建立義工制度	發展在地特色的產業	永續是資源持續觀點

表 9 提升附加價值的概念化

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【B1-1-011-2】	然後大家來買咖啡後覺得茶也不錯就順道買回去，多少因為咖啡帶動其他相關產品的買氣。	因為咖啡帶動其他相關產品的買氣。	帶動買氣
【B1-1-012-2】	民宿的成本也不用那麼重，所以說起來做民宿輕鬆有錢賺，算是不錯的了。	做民宿輕鬆有錢賺	帶動相關產業振興
【B3-1-021-2】	要給人家有 <u>創意的感覺</u> ，不是為了辦活動而辦活動，這是我個人的感覺!	是屬於相關的文化產業，去他那邊參觀，也可以親自體驗做交趾陶的歷程，也可以提升相關產業的附加價值	帶動文化產業的振興
【A1-1-013-1】 【A4-1-004-4】	當然重質不重量 九十二年十月份鄉長紅茶結合行銷，打出魚池紅茶自己的知名度	重質不重量	品質提升
【A1-1-013-2】	<u>以前便宜的原因是機器剪的</u> ，然後隨便包一包，並不注重的品質	便宜的原因是機器剪的	精緻化
【A1-1-017-4】	如果以後紅茶的產業做得更好的話，當然帶動的產值更加驚人，未來只有更好。	純手工採摘一心二葉	品質提升、精緻化 帶動就業機會

【A1-1-013-4】	現在的 <u>包裝也跟外國一樣是鐵盒裝，這是經過台新金控的認養以後做的罐子，由他們來幫我們設計、製造。</u>	台新金控的認養以後做的罐子	企業贊助認養 社會公益
【A2-1-010-2】	有一班專門做 <u>紅茶風味餐</u> ，遊客要來就會透過理事長的窗口連絡。	紅茶餐	產品多元化

表 10 提昇產業振興附加價值的範疇

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
提昇附加價值	帶動買氣 帶動文化產業的振興	品質提升 精緻化品質提升	企業贊助認養 帶動就業機會 帶動相關產業振興	產業振興

表 11 個別（紅茶、咖啡產業）產業面之概念化

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【A1-1-002-2】	<u>每一戶都有做出來的話，每一家做出來的品質不一樣。</u>	不一定每一戶做出來的品質都是一樣的。	品管的概念
【A1-1-002-10】	但是我們已經有推到日本跟大陸去了，日本也有在賣，曾經在大陸的杭州西湖有舉辦一個世界休閒博覽會，我們的紅茶已經推到那邊去了。	我們的紅茶已經推到對岸那邊去了	產業推廣、外銷
【A3-1-016-2】	現在我們採精緻化，一段時間差不多有一點成績出來了，所以現在你走到每一戶人家裡面都有自己育苗，幾乎每家都有，因為居民認為紅茶的經濟價值變高	手採的要採用一心二葉也就是紅茶最好喝的原因 紅茶的前瞻性應該是比較高	手工摘採
【B3-1-006-1】	第一個是行銷，當然將產業可以行銷到更廣大的地方，國外的話當然更好，重點是社區的一些方向，他們有營利獲利後便要回饋給社區發展協會，才能做更多的事情，第二就是在環境生態面的保存，這兩個地方有很大的部份都是在發展休閒農業。	外銷日本一次就要一萬公斤，現在全魚池鄉做出來的茶一年也沒有一萬公斤，一年產量不夠外銷一次。	產量嚴重不足
【B1-1-006-3】	現在路邊攤賣的都沒有一個品質保證，我們社區做了以後可以讓大家認定就是一個真正的古坑華山社區所出產的咖啡，不是向外界所說混合外來的咖啡， <u>我們的想法就是要讓來到古坑華山社區的遊客可以喝到真正的古坑咖啡。</u>	古坑華山社區所出產的咖啡，不是向外界所說混合外來的咖啡，我們的想法就是要讓來到古坑華山社區的遊客可以喝到真正的古坑咖啡。	品質無法保證

【B1-1-006-1】	去年本來要做社區的伴手禮禮盒，我們想用真正台灣咖啡豆做的咖啡粉禮盒。	用真正台灣咖啡豆做的咖啡粉禮盒。	開發新產品
【A1-1-003-2】	以網站來說 PCHOME 賣的也是我的產品，統一博客來也希望我們上網販售，但我看看他的條件好像比較不適合，所以我們就沒有跟他們合作，他自己來找我們的，	網路行銷我們是有在做	網路行銷
【A3-1-019-1】	要慢慢朝這條路走，當然會比較長，現在的人比較怕死，聽到有機就不管什麼地方都價格好，連個雞蛋都有人標榜有機雞蛋，一定要朝這條路走就對了。	未來趨勢	有機產品

表 12 個別產業之行銷概念化

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
個別產業行銷	手工摘採 產業推廣、外銷	品管的概念 有機產品是未來趨勢	開發網路行銷 新產品	產業振興

表 13 對未來產業提昇的憧憬之概念化

編號	原始逐字稿	概念	較高的概念核心
【A1-1-017-2】	台茶十八號可以當成我們魚池鄉一個未來很重要的經濟來源，就是說紅茶以後可以外銷，又可增加就業機會。	未來很重要的經濟來源，就是說紅茶以後做得好，可以外銷。	成為重要的經濟來源 未來外銷
【B1-1-029-4】	如何去找優質的庭園咖啡？他們來到華山都擠在社區中廟前的路邊攤，也是造成塞車的原因，而華山的庭園咖啡都在山上，每一間的咖啡廳都有停車場，一家都可以停三、四十台車以上，所以說外地來的遊客他們不知道。	華山的庭園咖啡都在山上，每一間的咖啡廳都有停車場，一家都可以停三、四十台車以上。	環境因素 交通因素
【B1-1-029-3】	重點是遊客自己開車來該如何去玩，去體驗咖啡文化？	去體驗咖啡文化	體驗咖啡或紅茶的產業文化
【A1-1-017-1】	我們未來要努力的最主要有三個方向：紅茶、陶藝、民宿，未來可能會把紅茶放在最前面，因為紅茶才最具前瞻性，像台茶十八號紅茶，以後可以推向國際，因為這個品種目前全世界都還沒有。	未來可能會把紅茶放在最前面，因為紅茶才最具前瞻性，像台茶十八號紅茶，以後可以推向國際，因為這個品種目前全世界都還沒有。	推向國際



【B1-1-029-1】	到我們華山社區旅遊， <u>希望不要讓他們在路上塞到車</u> ，讓大家來華山可以有很舒適方便的感覺享受大自然跟人文咖啡的時光。	舒適方便的感覺享受大自然跟人文咖啡的時光。	更好的休閒環境與交通環境
【B1-1-029-5】	他們只來到攤販區才會塞車就是這個原因，如果環繞華山社區的道路明年通車，可以適當地改善當地的交通，而華山社區真正漂亮的田園景觀與咖啡廳也都在這邊。	他們只來到攤販區才會塞車	減少攤販
【A5-1-011-16】	社區未來的定位，決定站穩腳步後的澀水未來發展。澀水本身的資源不多，如果不能連結成一個區域發展的概念，單一勢必不利， <u>區域的合作才能有更大的動能</u> 。	媒體來宣導動線的規劃。 拓展伙伴關係	社區定位 整體規劃

表 14 對未來產業提昇的憧憬的範疇

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
未來憧憬	體驗咖啡或紅茶的產業文化	成為重要的經濟來源 未來外銷	更好的休閒環境與交通環境減少攤販	推向國際 發展成休閒農業區

## 二、產業振興的核心策略概念化整理及 SWOT 分析結果

### (一) 產業振興的核心策略概念化

透過紮根理論的研究方法分析九二一重建區以華山咖啡與澀水紅茶兩個產業振興成功的案例的產業振興核心策略，經過分析歸納所建立出概念（表 15）：

表 15 九二一重建區產業振興的核心策略概念化整理

第一欄	第二欄	第三欄	第四欄	第五欄
範疇	第一副範疇	第二副範疇	第三副範疇	概念化
知識經濟	以知識密集化為導向的發展目標 產業振興需要專家的建議及輔導	規劃研習的課程 開設技術輔導訓練班	新技術的傳遞技術交流與知識傳遞	創意產業
社區永續經營	達成共識	回饋機制 義工制度的建立	發展在地特色的產業	資源持續觀點
提昇附加價值	帶動買氣及文化產業的振興	品質提升 精緻化品質提升	企業贊助認養 帶動就業機會 帶動產業振興	產業振興

資料來源：本研究整理

1、整體面：社區居民的觀念因為九二一地震而改變，由原本的保守的傳統農村轉型為

以產業發展為主的現代化社區，都擁有具有地方特色領導風格的領導者，帶領社區的轉型。

- 2、知識經濟面：未來產業的走向都是朝向創意產業路線在走，透過政府技術單位的輔導開設相關產業技術輔導的訓練班達到技術交流、新知識的傳遞。
- 3、永續經營面：永續是資源持續的觀點，要達到社區及產業永續經營必須要先達成社區居民的共識共同努力，發展在地特色的產業，休閒農業區的成立將有助於社區的永續發展。
- 4、附加價值面：提升產業的品質有助於附加價值的提升，產品的精緻化不但可以帶動買氣也可以提升產業的附加價值面，帶動相關的產業復甦，在體驗經濟的時代結合鄉村體驗活動來帶動整個產業的附加價值。
- 5、個別產業面：兩個社區的個別產業行銷，都欠缺品管的概念，品質的控管有助於產業的提升，在發展特色產業的同時亦需開發網路行銷的通路，並透過通路外銷國際。
- 6、未來憧憬面：發展體驗咖啡或紅茶的產業文化，未來外銷成為重要的經濟來源，並配合國內成立休閒農業區使產業得以更步上軌道。

#### (二) 兩社區的 SWOT 分析交叉比較結果

- 1、華山與澀水社區之優勢 SWOT 分析交叉比較：兩個重建社區地方產業多，農特產品豐富，以具有發展在地特色的產業做為社區主要發展目標，例如都有發展陶藝文化。社區居民都團結一致，透過溝通協商形成共識，社區皆有領導核心人物帶領社區居民積極參予社區事務。兩個社區的當地生態資源豐富，動植物種類眾多，且有相當多天然的景緻，如瀑布、生態池等資源。農委會水土保持局在這兩個社區皆投入相當心力及大量資源做輔導，運用生態工法，改善水土保持，並運用當地人力資源，提高當地就業機會。
- 2、華山與澀水社區之劣勢 SWOT 分析交叉比較：皆因周休假日的大量旅遊人口，造成交通、噪音、垃圾等問題，影響其休憩品質，民宿品質差異大，以致無法策略聯盟，這些是兩個社區最主要的劣勢。
- 3、華山與澀水社區之機會 SWOT 分析交叉比較：透過水保局、文建會等政府單位皆有社區總體營造的相關計畫進入社區。皆透過當地政府有舉辦產業節慶活動，如古坑咖啡節、魚池阿薩姆紅茶季等。帶動產業的振興，九二一地震的影響，重建的過程使得當地沒落的產業得以振興。社區發展協會組織健全，有助於社區居民的向心力，並凝聚形成共識。
- 4、華山與澀水社區之威脅 SWOT 分析交叉比較：山坡地遍植檳榔樹，造成土石流影響社區環境，太過人工化的設施與庭園造景嚴重影響原本生態平衡。皆注重當地的生態，都有訓練解說員為遊客解說當地特有的生態。但解說員的素質不一，有待加強訓練。

#### (三) 知識經濟面的交叉比較結果

- 1、知識經濟面優勢：兩個社區優勢有所不同，但都有得到專家的協助在產業振興相關課程上有做教育訓練的安排。
- 2、知識經濟面劣勢：由此分析得知兩個社區的居民，普遍教育程度不高，所以在知識傳遞的過程中，選擇適當的教育訓練方式很重要，以小眾傳播的方式，是社區居民比較容易接受的，軟硬體的欠缺，必須要透過政府補助或社區居民投入來解決。
- 3、知識經濟面機會：兩個社區都是九二一重建重點發展地區，透過政府的輔導也投入相當多的經費與人力資源，透過創意產業的振興結合當地產業可以是發展的一個契機。
- 4、知識經濟面威脅：兩個社區的威脅面有所不同，華山的開發過度造成太過商業化的問題是主要的威脅，而澀水的紅茶的威脅來自國外廉價的紅茶進口。

#### (四) 永續經營面的交叉比較結果

- 1、永續經營面優勢：兩個社區的優勢有一個共同點就是社區居民都很團結，都有固定開會，凝聚共識的場合，容易形成共識，對永續經營很有幫助，其次都具有相當豐富的生態，依產業面來說華山的咖啡並無有別於其他地方的品種，但澀水具有台茶十八號特殊品種，全世界絕無僅有，是其重要的優勢。
- 2、永續經營面劣勢：可看出華山社區顯然過度開發，造成假日人潮湧現，澀水則目前無此問題，不過長久以來都有檳榔數過多的問題，但近年來隨著檳榔的價格下跌，已經都有改善，也漸漸轉種植咖啡與紅茶產業，但兩個社區有一個共同點就是當地最重要的產業的生產量都不足以應付外來的需求。
- 3、永續經營面機會：兩個社區皆有政府單位的投入許多計畫，尤其以水保局最多，都發展以產業結合社區的休閒觀光產業，從一級產業轉變成三級產業，華山社區將規劃休閒觀光市集，而澀水社區將結合陶藝與民宿。
- 4、永續經營面威脅：兩個社區的威脅點不太一樣，華山因為過度開發，造成有許多人工的設施，失去自然的一面，而澀水的發展與鄰近的桃米太過類似，也必須作一個區隔，可以著重在產業面發展。

#### (五) 附加價值面的交叉比較結果

- 1、附加價值面優勢：兩個社區的就業機會都因為其所產生的附加價值而有提升，紅茶產業需要有人工採摘一心二葉的高品質紅茶，而咖啡則業需要人工採摘或其製作的過程亦需要人力的配合，都有與陶藝結合，顯然兩個產業與陶藝的關係都很深，兩者可以作一個結合。
- 2、附加價值面劣勢：在附加價值的劣勢方面有明顯的不同，華山社區以農民會一窩蜂種植高價的作物造成供需失衡，而澀水的劣勢是品牌太少，紅茶沒有固有的紅茶文化，有待社區多多推廣紅茶文化。
- 3、附加價值面機會：兩個社區的機會都是利用精緻化產品達到提高售價或使消費者更

容易接受，將當地產業與風味餐結合是未來的一個趨勢，也是吸引遊客來遊玩的很大動力，並使當地的產品可以多樣化，兩個社區均有豐富的生態，結合培訓的解說員做深度的導覽也是未來的旅遊趨勢。

- 4、附加價值面威脅：兩個社區均有舉辦節慶活動，華山社區有古坑咖啡節，澀水則有阿薩姆紅茶季但是都太過商業化，顯現不出深度的主體性，建議可以配合故事性的情節，或舉辦相關的表演活動達到活動的深度性。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

九二一大地震是一個產業振興明顯的分界點，透過社區總體營造使產業得以振興，以重建產業的社區來說，本研究個案即是明顯的產業振興的兩個社區。這兩個社區都是在日據時代就種植了咖啡與紅茶，但產業沒落後兩個社區都面臨思考如何將產業轉型的問題。產業要振興必須透過團結合作，社區居民的觀念從以往的觀念保守變成可以溝通，大部分的社區居民在九二一地震以前多務農，隨產業的轉型，居民跟著從一級產業轉型成三級產業，農村人口原本有老化的趨勢，因此農村青年有回流的情況，社區總體營造的計畫進入重建區的兩個社區~華山及澀水社區，透過紮根理論所建立兩個社區的產業核心策略理論，綜合上述分析獲得以下結論：

#### (一) 知識經濟面

透過政府的輔導及專家的輔助達到知識轉移，並落實知識密集化或技術密集化，在兩個社區都有明顯的知識密集化的訓練活動課程，透過傳播方式達到將產業振興方法的知識轉移到最基層的農民或社區居民身上。以咖啡、紅茶產業個別來看，其兩個社區的產業面都是靠著休閒觀光的振興帶動人潮來當地旅遊。產業振興後對於許多重建區都建立了自信，透過推廣來達到宣傳在地特色產業，教育社區居民是相當重要的，也就是產業振興核心策略推廣教育是很重要的手段。

在知識密集化的核心概念中，創新的概念從專家輔導達到溝通，從技術指導達成新技術的傳遞，透過開會或小眾傳播的方式來傳達新的訊息，產業振興需要有專家的協助輔導，所以在這兩個社區透過政府單位及民間單位的合作都有很多重量級的專家來做輔導工作，並規劃研習課程，最後達到技術交流與知識傳遞的目的。

#### (二) 永續經營面

社區要永續經營，社區居民必須先有能力維持其生活基本機能，才能追求更高品質的生活，透過產業的振興，社區居民得以溫飽，有收入的來源，並進而追求成長，最終目標達到永續社區經營的觀點。社區要永續發展必須找出社區的特色所在，尋找社區有哪些自然資源、人文資源、社會資源、經濟資源等，依循這些資源的特殊點來尋求發展，而不是跟隨著流行的腳步，盲目發展未具特色的產業。

社區永續的觀點必須先達成居民的共識，永續是資源持續的觀點，有特有的且豐富的資源，更具有特色產業，在永續的觀點中，人的因素是最重要的，所以如何做人的統合，將社區居民結合起來，訓練成環保志工或專業的生態解說員，並透過回饋的機制將社區的盈餘能夠結合起來，建設發展社區的公共事務。

### (三) 附加價值面

提升九二一重建區的產業或社區的附加價值，咖啡與紅茶產業的振興創造了許多就業機會，也因為產業振興提升了附加價值，九二一重建區產業的振興相對也帶動觀光旅遊的盛行，觀光的產業也連帶振興，帶動其觀光旅遊業的附加價值。

在提升兩個重建社區的附加價值概念化過程中，從當地相關產業的振興，到帶動相關連帶的產品的銷售量提升，直接或間接帶動買氣，當然必須先提升其產品的品質及採取精緻化的策略，受到消費者的喜愛，也會間接帶動當地的就業機會，因為產品有了銷路，就需要有人來做生產與服務的工作，而企業的認養災區行動也可以帶來許多的附加價值，企業的公益形象建立，因為企業的贊助、背書，也使民眾對災區產業重建更具有信心。

## 二、建議

### (一) 整體面

思考未來整個產業的走向，並持續運用產業振興核心策略，研究出更切合需要的相關策略來解決陸續發生的問題。

### (二) 知識經濟面

加強凝聚居民的共識，運用方法開設訓練班及輔導農民的相關技術層面提升。教育社區居民改變傳統觀念，網路教學的建立有助於知識的傳遞。

### (三) 永續經營面

使農村青年回流，增加生力軍使產業得以更具有活力。有效改善社區的環境，綠美化社區，並透過社區環保志工來維護社區的環境，訓練專業的解說人員。

### (四) 附加價值面

持續與政府配合推出相關產業振興的活動，或舉辦如古坑咖啡節或阿薩姆紅茶文化季等。專業解說員的訓練，可以多訓練當地的居民成為義工為社區服務。

### (五) 個別產業面

須維持其品質的生產才能使好不容易建立的名聲得以流傳。行銷通路與品牌策略需重新思考，以建立當地社區特有的品牌。

### (六) 對於未來的憧憬與發展

將產業推廣至國外，打出國際的知名度，並積極拓展發展成休閒農業區。

## 參考文獻

### 【中文部分】

1. 文建會，台灣社區總體營造的軌跡。行政院文化建設委員會，民國 88 年。
2. 行政院，行政院挑戰 2008：國家發展重點計劃，新故鄉社區總體營造計畫政策說明書，文化建設委員會，22-30 頁，民國 93 年。
3. 行政院青年輔導委員會網站，各國公民社會組織初探-下，2005 年 3 月 16 日下載自全球資訊網 <http://www.nyc.gov.tw/chinese/03rd/knowledge>。
4. 吳思華，知識資本在台灣，遠流出版社，民國 90 年 6 月。
5. 吳思華，文化創意的產業化思維，推動文化產業的契機與個案實踐國際論壇論文集，台北市文化局，民國 92 年。
6. 周旭華譯，競爭策略：產業環境及競爭者分析，天下文化，87 年 7 月。
7. 邱耀瑞，「台灣農產品行銷之研究」，產業創新論文集，民國 91 年 9 月，256-260 頁。
8. 張淑君，「文化產業的理論與實踐」，p.16，國家圖書館出版品，台中，民國 93 年。
9. 施顏祥，文化創意產業發展計劃 2008 國家重點發展計劃，行政院經濟建設委員會，民國 91 年。
10. 胡幼慧，質性研究理論方法及本土女性研究實例，巨流圖書公司，民國 85 年。
11. 宮崎清，文化、產業研究會暨社區總體營造中日交流，台灣手工藝研究所、千葉大學宮崎研究室，民國 94 年。
12. 徐宗國（1996）紮根理論研究法：淵源、原則、技術與涵義，質性研究理論方法及本土女性研究實例，台北，巨流，民國 85 年。
13. 徐慧民、林慧雯，「推展文化觀光策略之研究」，產業創新論文集，民國 91 年 9 月，150 頁。
14. 徐震，社區營造：台灣社區工作的新程式，社會建設，民國 86 年，97：1-15 頁。
15. 陳其南，造人的永續工程—社區總體營造的意義，行政院文化建設委員會，民國 87 年。
16. 黃世輝，「災區產業資金融通」，產業創新論文集，民國 91 年 9 月。
17. 詹淑芳，「從產業活化到地區空間轉換-宜蘭尚德社區的個案探討」，私立銘傳大學媒體空間設計研究所碩士論文，民國 93 年。
18. 蔣憲國，「日本農村建設主體的行程與運作之研究」，行政院農業委員會水土保持局補助研究計畫報告，民國 91 年 12 月。

### 【外文部分】

1. Arthur Sharplin, *Strategic management*, mcgraw-hill book company, 49-61, 1985.
2. Chiras, D. and J. Herman, *Sustainable community development: a systems approach*,

- 107-127 , Rural sustainable development in America, edited by I .Audirac.New York: Johnn Wiley and Sons. 1997.
3. Egan, J., *the Egan review: Skills for sustainable communities*, London: RIBA Enterprise Ltd, 2004.
  4. Gips, T.M. Adock, R. Clugston, and E.Truong. *The Humane Consumer and Producer Guide : Buying and Producing Farm Animal Products for a Humane Sustainable Agriculture*, Washington D.C.The Humane Society of the United States and The International Alliance for Sustainable Agriculture, 1993.
  5. Hiemstra, R., "Community adult education in lifelong learning." *Journal of Research and Development in Education*, 1974, 2:34-44.
  6. Richard, D. J., B. R.Allenby, and R.A.Frosh, eds., *The Greening of Industrial Ecosystems*, Washington, D.C. : National Academy Press, 1994.
  7. Roseland, M., *Toward sustainable communities*, Gabriola Island: New Society Publishers, 2005.
  8. Staten, J., *The Embattled Farmer. Golden, Colden,Col.Fulcrum*, 1997.
  9. Strauss, A.,*Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge, UK: Cambridge University Press,1987.
  - 10.Strauss A., and J.Corbin, *Basic of Qualitative Research Grounded Theory Procedures and Techniques*". Sage Publications, 1990.
  - 11.Williams, J.M., *Sustainable Agriculture Facilitation Programme*, Ministry of Agriculture, New Zealand, 1993.

# **A Study on Core Strategy of Industry Promotion for 921 Reconstruction Areas-The Huashan Coffee and The Shersuei Black Tea for Example**

**Ber-Lin Lin      Jiun-Shong Wang      Shiann-Gwo Jeang**

## **Abstract**

The core strategy of industry recovery is the important method for rural village community infrastructure after the 921 earthquake; especially when the overall community formation plan enters, industry transformation becomes modernized community. This research applied the research methods of grounded theory and SWOT analysis to investigate the reformation process, intention and core factors of success.

The coffee industry of Huashan community and the black tea industry of Shersuei community recovered and became benchmark of regional industry recovery after the 921 earthquake. The industry recovery core strategy contains knowledge-based economy aspect, perpetual operation aspect and value-added aspect; that is, internal-developed regional industry core strategy. Through the vision of promoting industry transformation, it integrates regional resource vertically and the community industry formation, then adjusts the regional industry structure which loses competitiveness. Moreover, through the united power of community residents to show the overall effects of promoting community life quality and then, attain the ultimate goals: industry, learning and residence lead to the industry recovery core strategy of the 921 earthquake reformation area.

**Key words:** Overall community formation, Industry recovery, Core strategy